

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 1*

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES  
EN LA ESCUELA NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”

AUTORES

CORTES CIRO ANDRÉS

QUELAL ENRÍQUEZ JOHN JAIRO

CARTAGENA, 30 DE SEPTIEMBRE DE 2017

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 2*

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES  
EN LA ESCUELA NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”

AUTORES

CORTES CIRO ANDRÉS

QUELAL ENRÍQUEZ JOHN JAIRO

DIRECTOR

OMAR CIFUENTES CIFUENTES

CARTAGENA, 30 DE SEPTIEMBRE DE 2017

### **Dedicatoria**

Dedico el trabajo a nuestras familias que nos apoyaron y sacrificaron su tiempo con nosotros para que pudiéramos lograr esta meta en nuestras vidas, y sin restar importancia a los señores y señoras docentes que constantemente estuvieron a nuestro lado apoyándonos con sus conocimientos.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestras familias por todo su apoyo en todo este tiempo, por nuestra ausencia en las largas jornadas de estudio y a los docentes que nos dedicaron ese valioso tiempo todos los fines de semana para lograrlo.

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES  
EN LA ESCUELA NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”<sup>1</sup>

**Resumen**

El presente proyecto analiza la cultura en una Escuela Militar, en este caso la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla” ubicada en el municipio de Cartagena (Bolívar). Este estudio permitirá al Batallón de Cadetes tener un mejor entendimiento de su propio funcionamiento y, por tanto, podrá convertirse en una herramienta que ayude a evidenciar algunos de sus problemas internos en lo que refiere a cultura organizacional. Esta investigación presenta un enfoque de carácter cuantitativo, de alcance descriptivo, no experimental y probabilístico. Este enfoque permite obtener información que favorece la toma de decisiones para mejorar, ajustar o cambiar procesos administrativos que respondan a la naturaleza de la organización.

Iniciamos desarrollando este trabajo con una justificación y un planteamiento del problema el cual evidencia una deficiencia a investigar, continuamos con el marco teórico en donde definimos conceptos de Cultura Organizacional, principales características, y tipos de cultura enfocados a nuestra investigación, seguimos con un diseño metodológico el cual describimos el modelo a realizar para nuestro proyecto y finalizamos con los resultados de nuestra investigación, conclusiones y recomendaciones referente a los resultados de nuestra investigación.

---

<sup>1</sup> Autores Cortes Ciro Andrés y Quelal Enríquez John Jairo Estudiantes de la Especialización en Gestión Humana, Universidad EAN.

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 6*

**Palabras claves:** cultura, desarrollo, organización, creencias, visión, valores institucionales, objetivo, misión, liderazgo.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE REGULAR CADETS IN  
THE NAVAL SCHOOL OF CADETS "ALMIRANTE PADILLA"<sup>2</sup>

**Abstract**

The present project analyzes the culture in a Military School, in this case the Naval School of Cadets "Almirante Padilla" located in the municipality of Cartagena (Bolívar). This study will allow the Cadet Battalion to have a better understanding of its own functioning and, therefore, it will be able to become a tool that will help to highlight some of its internal problems in terms of organizational culture. This research presents a quantitative approach, with a descriptive, non-experimental and probabilistic scope. This approach allows obtaining information that favors decision-making to improve, adjust or change administrative processes that respond to the nature of the organization.

We start developing this work with a justification and an approach to the problem which shows a deficiency to investigate, we continue with the theoretical framework where we define Organizational Culture concepts, main characteristics, and types of culture focused on our research, we continue with a methodological design which we describe the model to be carried out for our project and we conclude with the results of our research, conclusions and recommendations regarding the results of our research.

**Key words:** culture, development, organization, beliefs, vision, institutional values, objective, mission, leadership.

---

<sup>2</sup> Authors Cortes Ciro Andrés and Quelal Enríquez John Jairo Students of the Specialization in Human Management, EAN University.

## **Contenido**

Resumen .....	5
CAPÍTULO 1 .....	18
1. Introducción .....	19
CAPÍTULO 2 .....	21
2. Problema de la investigación.....	22
2.1. Descripción del problema.....	22
2.2. Formulación del problema.....	25
CAPÍTULO 3 .....	26
3. Justificación.....	27
CAPÍTULO 4.....	29
4. Objetivos de la investigación.....	30
4.1. Objetivo General.....	30
4.2. Objetivos Específicos .....	30
CAPÍTULO 5 .....	31
5. Marco De Referencia .....	32
5.1 Antecedentes.....	32
5.1.1 Los estudios sobre Cultura Organizacional .....	32

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 9*

5.2. Marco legal.....	33
5.3 Marco Teórico .....	34
5.3.1 Definiciones de Cultura .....	35
5.3.2 Conceptos básicos relacionados con la cultura .....	35
5.3.3 Definiciones de Cultura Organizacional .....	37
5.3.4 Los estudios sobre Cultura Organizacional .....	39
5.3.5 Elementos de la Cultura Organizacional.....	41
5.3.6 Elementos de la Cultura Deseada .....	49
5.3.7 Características de la Cultura Organizacional .....	50
5.4 Noción de Liderazgo en Cultura Organizacional .....	51
5.4.1 Tipos de Cultura Organizacional y Liderazgo .....	54
5.5 La sociabilidad y socialización con la cultura organizacional .....	57
5.6 Marco conceptual .....	58
CAPÍTULO 6 .....	61
6. Diseño Metodológico .....	62
6.1 Tipo de investigación.....	62
6.2 Procedimiento que se utilizará para el desarrollo de la investigación .....	63
6.3 Población y Muestra .....	64
6.3.1 Población.....	64

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 10*

6.3.2 Muestra .....	64
6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	65
6.5 Tratamiento de la información .....	65
CAPÍTULO 7 .....	68
7. Desarrollo de la Investigación.....	69
7.1. Descripción Organizacional del Batallón de Cadetes de la Escuela Naval.....	69
7.1.1 Elementos descriptivos de la organización del Batallón de Cadetes de la Escuela Naval.....	69
7.2 Identificación de los elementos característicos de la Cultura Organizacional en el Batallón de Cadetes de la ENAP por observación. ....	71
7.2.1 Análisis visual espacio físico.....	79
7.2.2 Análisis perceptivo de las comunicaciones internas .....	82
7.2.3 Análisis perceptivo del Tiempo .....	83
7.2.4 Análisis perceptivo de Identidad.....	84
7.3 Identificación de Cultura Organizacional predominante en el Batallón de Cadetes. ....	85
7.3.1 Solidaridad .....	85
7.3.2 Sociabilidad.....	95
7.3.3 Identificación y análisis de la Cultura predominante en el Batallón de Cadetes. ...	104
7.3.4 Resultado identificación Cultura Organizacional del Batallón de Cadetes. ....	106

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 11*

7.4 Identificación del Tipo de Cultura predominante se manifiesta de forma Positiva – Negativa en el Batallón de Cadetes de la ENAP .....	107
7.5 Estrategias para mejorar la Cultura Organizacional alineada a la proyección institucional de la Armada Nacional. ....	112
CAPÍTULO 8 .....	114
8. Conclusiones .....	115
CAPÍTULO 9 .....	116
9. Recomendaciones.....	117
CAPÍTULO 10 .....	118
10. Referencias bibliográficas .....	119

**Lista de gráficas**

<b>No.</b>	<b>Título.</b>	<b>Pág.</b>
	Gráfica 7.1 Conoce los objetivos del Batallón de Cadetes claramente.....	85
	Gráfica 7.2. Los Cadetes siguen las instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.	86
	Gráfica 7.3. Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente. ....	87
	Gráfica 7.4. El grupo realmente quiere ganar. ....	88
	Gráfica 7.5. Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas, los Cadetes se mueven con decisión para capitalizarlas.....	89
	Gráfica 7.6. Los objetivos estratégicos son compartidos .....	89
	Gráfica 7.7. Las recompensas y los castigos son claros.....	90
	Gráfica 7.8. El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.....	91
	Gráfica 7.9. Conseguir los objetivos es lo más importante.....	92
	Gráfica 7.10. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.....	93
	Gráfica 7.11. Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra. .....	94
	Gráfica 7.12. Las personas se protegen unas a otras.....	94
	Gráfica 7.13. Los Cadetes establecen vínculos de unión entre ellas.....	95
	Gráfica 7.14. Los Cadetes se llevan bien y raras son las disputas. ....	96
	Gráfica 7.15. Los Cadetes con frecuencia se relacionan fuera del trabajo.....	97
	Gráfica 7.16. Los Cadetes se hacen favores porque se caen bien. ....	98
	Gráfica 7.17. Los Cadetes hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés. .....	99
	Gráfica 7.18. Los Cadetes confían a los demás sus asuntos personales.....	99

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 13*

Gráfica 7.19. Los Cadetes construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.....	100
Gráfica 7.20. Los Cadetes conocen bien a las familias de los demás. ....	101
Gráfica 7.21. Los Cadetes siempre son animados a solucionar cualquier asunto de manera flexible.....	102
Gráfica 7.22. Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema. ....	103
Gráfica 7.23. Cuando los Cadetes se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va. ....	104
Gráfica 7.24. Solidaridad .....	105
Gráfica 7.25. Sociabilidad.....	105
Gráfica 7.26. Resultado identificación Cultura Organizacional del Batallón de Cadetes.....	107
Gráfica 7.27. Los Cadetes tienen dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito. #1 .....	108
Gráfica 7.28. Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos. #2.....	108
Gráfica 7.29. Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización. #3 .....	109
Gráfica 7.30. Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven. #4.....	109
Gráfica 7.31. Las personas tienen confianza y certeza sobre el futuro. #5 .....	110
Gráfica 7.32. Por toda la organización se habla y se comparten ideas. #6 .....	111
Gráfica 7.33. Resultados matriz .....	112

**Lista de tablas**

<b>No.</b>	<b>Título.</b>	<b>Pág.</b>
	Tabla 6.1. Distribución Batallón de Cadetes.....	64
	Tabla 7.1. Tipos de cultura organizacional del Modelo de la doble “S”.....	71
	Tabla 7.2. Encuesta visual del espacio físico Parte 1.....	80
	Tabla 7.3. Encuesta visual del espacio físico Parte 2.....	80
	Tabla 7.4. Encuesta visual del espacio físico Parte 3.....	80
	Tabla 7.5. Encuesta visual del espacio físico Parte 4.....	81
	Tabla 7.6. Encuesta visual del espacio físico Parte 5.....	81
	Tabla 7.7. Encuesta visual del espacio físico Parte 6.....	81
	Tabla 7.8. Encuesta perceptivo de las comunicaciones internas.....	82
	Tabla 7.9. Encuesta perceptiva del Tiempo en el BEN.....	83
	Tabla 7.10. Encuesta perceptiva de Identidad en el BEN. ....	84
	Tabla 7.11. Conoce los objetivos del Batallón de Cadetes claramente.....	85
	Tabla 7.12. Los Cadetes siguen las instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan. 86	
	Tabla 7.13. Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente. ....	87
	Tabla 7.14. El grupo realmente quiere ganar. ....	87
	Tabla 7.15. Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas, los Cadetes se mueven con decisión para capitalizarlas.....	88
	Tabla 7.16. Los objetivos estratégicos son compartidos.....	89
	Tabla 7.17. Las recompensas y los castigos son claros.....	90
	Tabla 7.18. El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.....	91
	Tabla 7.19. Conseguir los objetivos es lo más importante.....	92

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 15*

Tabla 7.20. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.....	92
Tabla 7.21. Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra. .	93
Tabla 7.22. Las personas se protegen unas a otras. ....	94
Tabla 7.23. Los Cadetes establecen vínculos de unión entre ellas. ....	95
Tabla 7.24. Los Cadetes se llevan bien y raras son las disputas. ....	96
Tabla 7.25. Los Cadetes con frecuencia se relacionan fuera del trabajo. ....	97
Tabla 7.26. Los Cadetes se hacen favores porque se caen bien. ....	98
Tabla 7.27. Los Cadetes hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.	98
Tabla 7.28. Los Cadetes confían a los demás sus asuntos personales. ....	99
Tabla 7.29. Los Cadetes construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio. ....	100
Tabla 7.30. Los Cadetes conocen bien a las familias de los demás. ....	101
Tabla 7.31. Los Cadetes siempre son animados a solucionar cualquier asunto de manera flexible.....	102
Tabla 7.32. Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema. ....	103
Tabla 7.33. Cuando los Cadetes se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va. ....	104
Tabla 7.34. Suma de resultados.....	106
Tabla 7.35. Los Cadetes tienen dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito. #1 .....	107
Tabla 7.36. Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos. #2 .....	108
Tabla 7.37. Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización. #3 .....	108
Tabla 7.38. Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven. #4.....	109

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 16*

Tabla 7.39. Las personas tienen confianza y certeza sobre el futuro. #5 .....	110
Tabla 7.40. Por toda la organización se habla y se comparten ideas. #6 .....	110
Tabla 7.41. Resultado matriz.....	111

**Lista de anexos**

Anexo A. Acta de Aprobación .....	123
Anexo B. Ficha bibliográfica. ....	124
Anexo C. Instrumentos.....	132

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUCCIÓN**

## **1. Introducción**

Por medio de este trabajo se busca analizar la cultura organizacional del Batallón de Cadetes de la Escuela Naval “Almirante Padilla”, ubicada en Cartagena Bolívar que tiene como misión principal formar a los futuros Oficiales de la Armada Nacional.

El trabajo obedece a la importancia de analizar el comportamiento de la cultura organizacional en quien serán en un futuro los líderes de una de las instituciones más prestigiosas del país por tanto este proyecto se ha enfocado a los alumnos cadetes regulares que tienen una duración de cuatro años internos en la Escuela Naval para obtener un título profesional y un grado de Oficial de la Marina de guerra de Colombia, inicia el trabajo con un planteamiento del problema y un interrogante sobre la cultura organizacional al interior del Batallón de Cadetes.

Algunos autores sostienen que la cultura no puede medirse por cuanto se fundamenta en supuestos cognitivos preconscientes expresados en símbolos imposibles de cuantificar y por tanto el papel del investigador es describir, interpretar y comprender estos símbolos (Sánchez, 1995). Esto tiene gran limitación por la imposibilidad de generalizar o de hacer comparaciones analíticas entre organizaciones.

Para evaluar la Cultura Organizacional en este ejercicio académico se utilizara el Modelo de la doble “S” de (Goffee, 2001) en el que se analiza mediante una encuesta al 65% del Batallón de Cadetes el grado de Sociabilidad y Solidaridad con el propósito de identificar

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 20*

el tipo de Cultura Organizacional predominante y analizar mediante una segunda encuesta si es de tipo positiva o negativa.

Con el resultado de este trabajo se espera conocer en profundidad las características y necesidades que en término de cultura organizacional se presenta al interior del Batallón de Cadetes.

## **CAPÍTULO 2**

### **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2. Problema de la investigación**

### **2.1. Descripción del problema.**

La Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla” en sus diversas actividades apoya la misión de la Armada Nacional de “Contribuir a la defensa de la Nación a través del empleo efectivo de un poder naval flexible en los espacios marítimo, fluvial y terrestre bajo su responsabilidad, con el propósito de cumplir la función constitucional y participar en el desarrollo del poder marítimo y en la protección de los intereses de los colombianos”.

En ese sentido la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla” (ENAP) tiene características particulares y cumple con dos roles. El primero, en relación con la función asignada por la Armada Nacional para formar integralmente y capacitar a los Cadetes y Oficiales como miembros de la Armada Nacional. El segundo rol como Universidad, en el marco del cual desarrolla las funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación, y proyección social, todas apoyadas para su desarrollo en la internacionalización. La integración de estos dos roles es complementaria y va direccionada a fortalecer el modelo para la formación del futuro Oficial Naval. (PEI ENAP, 2015)

En cumplimiento de estos dos roles, los estudiantes, como miembros de una Academia Naval, viven un proceso de formación en el cual se fortalecen sus valores, liderazgo, ética, espíritu de cuerpo y disciplina, complementados con el desarrollo de programas militares y la formación de cultura física. Simultáneamente, como parte del segundo rol, los estudiantes

cursan programas de pregrado universitario, posgrado o curso de extensión, diseñados para formar las competencias profesionales e intelectuales requeridas por la Armada Nacional y el país marítimo. La formación naval y la formación profesional se complementan permanentemente y en diferentes niveles, con Proyecto Educativo Institucional - Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”, lo cual se logra la formación integral del militar, del profesional y del colombiano que requiere nuestra sociedad.

Para cumplir con tal fin la ENAP tiene un modelo de formación que apoya el modelo de carrera de los Oficiales de la Armada Nacional. De este modelo de formación se desprenden cuatro tipos de estudiantes con características y objetivos de formación diferentes:

- Los aspirantes a Cadetes.
- Los Cadetes (incluyendo Guardiamarinas, Alféreces y Pilotines, que son Cadetes de cuarto año).
- Los Oficiales y estudiantes en desarrollo de los Cursos de Complementación Profesional
- Estudiantes de posgrado y otros cursos de extensión. (PEI ENAP, 2015)

El ciclo de formación regular de los Oficiales es de cuatro años e inicia con el ingreso semestral de jóvenes (masculinos y femeninos) como aspirantes a Cadetes, después de haber completado un proceso riguroso de selección desarrollado por la Armada Nacional. El periodo de aspirantes toma un tiempo aproximado de tres meses, hasta la ceremonia de juramento de bandera, momento en el cual se hacen Cadetes. Este es un periodo de adaptación a la vida naval-militar, por lo cual los aspirantes reciben un énfasis en la formación militar. En los 4 años de Cadete (incluyendo los 3 meses de aspirante), los estudiantes conforman el Batallón

de Cadetes, donde desarrollan cuatro singladuras como parte del proceso de formación naval, las cuales fortalecen sus competencias del Ser, del Hacer y del Convivir, en tanto que refuerza las competencias del Saber. (PEI ENAP, 2015)

Simultáneamente en estos 4 años los Cadetes desarrollan 8 semestres académicos, con lo cual al momento del ingreso al escalafón como Oficiales, cumplen con los requisitos para graduarse como Profesional en Ciencias Navales, Ciencias Navales para Infantería de Marina o Ciencias Náuticas, dependiendo si su ingreso lo hace como Cadete Naval, Cadete de Infantería de Marina o Cadete Mercante. Estos pregrados están diseñados para darle las competencias que se requieren para que el egresado pueda desempeñarse en los cargos correspondientes en concordancia con los diversos grados del Oficial de la Armada Nacional, o como Tercer Oficial en el caso de los mercantes. (PEI ENAP, 2015)

Teniendo en cuenta este modelo de formación en donde el alumno adquiere competencias, durante los cuatro años se ha observado como las nuevas generaciones de jóvenes ha ido migrando en modos de pensamiento y cultura organizacional, para los consultores e investigadores Rob Goffee y Gareth Jones, (GARETH, 2001) no existe la Cultura correcta para una organización. *Sólo hay una cultura correcta para una situación empresarial.* Empresas inmersas en un entorno de feroz competencia, necesitan un tipo de cultura. Las que requieren creatividad explosiva, deben acudir a otra bien distinta. Algunas necesitan de ambas; Teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario realizar un análisis de como al interior del Batallón de cadetes se vivencia la cultura organizacional y como esta afecta a la formación del futuro Oficial Naval. (AGUIRRE, 2004)

## **2.2. Formulación del problema.**

¿Es el tipo de cultura organizacional actual el indicado en el Batallón de Cadetes de la Escuela Naval “Almirante Padilla” el indicado para cumplir con las necesidades institucionales?

## **CAPÍTULO 3**

### **JUSTIFICACIÓN**

### **3. Justificación.**

Este trabajo pretende analizar los conceptos básicos de la cultura organizacional del Batallón de Cadetes con el parte que actualmente integra la planta de cadetes de primero a cuarto año, no incluimos las especialidades de cadetes Navales profesionales y administrativos teniendo en cuenta que estos tienen un periodo de formación de tan solo seis meses y un año respectivamente.

Tener un diagnóstico de la cultura organizacional, los principios y valores que las rigen, las comunicaciones, la estructura organizacional y el perfil de los cadetes que se encuentran a bordo del alma mater de la Armada Nacional y así comprender las situaciones internas que afectan a las instituciones por la falta de cumplimiento en las metas y resultados eficaces que alcancen los niveles de desarrollo social que de ellas se espera con sus oficiales, es por ello que es importante evaluar el modelo de liderazgo que se desarrolla en la actualidad y si este es el más acorde con la generación de jóvenes que integra el Batallón de Cadetes de la ENAP

La importancia de la cultura organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestro días, por ello es que con el presente trabajo se pretende tener una variedad más amplia de elementos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de este análisis

Es así, que en virtud de lo antes mencionado nace la inquietud de realizar tal análisis, cuya finalidad sea el destacar la importancia de la cultura organizacional como factor determinante de la eficacia de las políticas impuestas por el mando naval, este estudio permitirá también la reflexión del mando a fin de lograr un equilibrio en la cultura

organizacional del que puedan interactuar el personal de alumnos de esta escuela de formación naval militar de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

## **CAPÍTULO 4.**

### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4. Objetivos de la investigación.**

##### **4.1. Objetivo General.**

Establecer el estado actual de Cultura Organizacional (CO) del Batallón de Cadetes de la Escuela Naval “Almirante Padilla”, que sirva de insumo para proponer estrategias que ayuden a mejorarlo e incrementar su nivel y sea alineado a la proyección institucional de la Armada Nacional.

##### **4.2. Objetivos Específicos**

- Descripción Organizacional del Batallón de Cadetes de la ENAP
- Identificación de los elementos característicos de la Cultura Organizacional en el Batallón de Cadetes de la ENAP por observación.
- Identificación de Cultura Organizacional predominante en el Batallón de Cadetes.
- Identificación del Tipo de Cultura predominante se manifiesta de forma Positiva – Negativa en el Batallón de Cadetes de la ENAP
- Estrategias para mejorar la Cultura Organizacional alineada a la proyección institucional de la Armada Nacional.

## **CAPÍTULO 5**

### **MARCO DE REFERENCIA**

## **5. Marco De Referencia**

### **5.1 Antecedentes**

#### 5.1.1 Los estudios sobre Cultura Organizacional

Diversos han sido los estudios sobre cultura organizacional. Según (AGUIRRE, 2004) se pueden rastrear los preliminares de este movimiento en los estudios de E. Mayo sobre la Western Electric, en cuyo tercer período de investigaciones en los años de 1930 fueron suspendidas a causa de la depresión económica.

Más tarde Warner completa estas investigaciones en 1947 con la perspectiva de la comunidad exterior, tarea proseguida por Gardner y Whyte. En obras de Trice, Velasco y Alutto en 1969 ya consideran algunos elementos culturales como los rituales en la empresa y las de Hugonier en 1982, Handy y (Maccoy, 1992)(p.176) Según Jean Lee y Kelvin Yu (2004) los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron con Pettigrew en 1979, quien introdujo el concepto antropológico de cultura al campo organizacional, mostrando la manera de utilizar algunos conceptos relacionados tales como "simbolismo", "mito" y "ritual", para el análisis de las organizaciones. (AGUIRRE, 2004)

Lo resalta también (AGUIRRE, 2004) e indica que la obra más significativa son los trabajos pioneros de Pettigrew, *On Studying Organizational Cultures* hasta las obras famosas

de Pascales y Athos en 1981, *The Art of Japanese Management*; de Ouchi en 1981, *Theory Z*; de Deal y Kennedy *Corporate Cultures* y la más conocida de Peters y Waterman en 1982, *Insears of Excellence*. De las obras de esta década son muy representativas las de Deal y Kennedy en 1982, *Corporate Cultures. The rites and the rituals of corporate life*, por su aporte a la comunicación ritual, que más tarde retomaría Harrison, Trice y Beyer, en 1984, 1985 y 1987, pero sobre todo la obra de Schein en 1985, *Organizational and Leadership*, verdadera obra clásica de punto de partida para los estudios sobre cultura de las organizaciones. (AGUIRRE, 2004)

En la década de los noventa diversos autores como Sacman, Bertrand, en 1991; Alveson y Breg en 1992; J. Le Mouël en 1992, entre otros, señalan la influencia de las diversas escuelas antropológicas en la definición de cultura organizacional, mientras que otros como Schein en 1985, Thevenet en 1986, Pümpin y Echeverría en 1988; Turner en 1990, Schulz y Gabriel en 1991, y Aguirre en 1994, 1999 y 2000. (AGUIRRE, 2004)

Los estudios de los últimos años sobre la cultura organizacional van enfocados fundamentalmente a la importancia de ésta en la eficacia del liderazgo y gestión de la empresa. Las distintas definiciones de cultura organizacional expuestas así como los estudios sobre el tema plantean la existencia de que la misma se compone de ciertos elementos y características. Por ello, se explicarán aquellos que son esenciales para comprender la cultura de una organización.

## **5.2. Marco legal.**

- Constitución política de Colombia, artículo 217, sobre la necesidad de contar con unas Fuerzas Militares para la seguridad, defensa y soberanía de la nación. (CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA , 1991)
  
- Decreto 1790 de 2006, Art 10, modificado por la Ley 1104 de 2006, por el cual se regula el régimen especial de la carrera profesional de los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares, el cual afecta el clima organizacional por las relaciones de autoridad y subordinación. (REGULA LAS NORMAS DE CARRERA DE OFICIALES Y SUBOFICIALES DE LAS FFMM, 2006)
  
- Proyecto Educativo Institucional ENAP (PEI), por el cual se establece la organización de la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla” (PEI ENAP, 2015)
  
- Ley 909 de 2004. Diario Oficial No 45.680 de Septiembre 23 de 2004, por el cual se expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia publica y se dictan otras disposiciones, en este se imparten pautas sobre contratación, relaciones de autoridad y jerarquía. (REPUBLICA, 2004)

### **5.3 Marco Teórico**

Para comprender lo que conlleva la cultura organizacional, es necesario conocer los conceptos de cultura y, determinar que, debido a que las organizaciones están insertas en “macro culturas” y contienen dentro de sí mismas “subculturas”, es importante aclarar inicialmente

las diferentes definiciones de cultura organizacional que a continuación se presentan, estos conceptos y otros relacionados a la cultura para así avanzar con un entendimiento preciso de la definición de cultura organizacional.

### 5.3.1 Definiciones de Cultura

Como bien se explicó previamente hay que entender qué es la cultura y algunos conceptos básicos relacionados con esta definición. Por su parte (AGUIRRE, 2004) define la cultura como un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros. Existen términos asociados a la cultura que resultan importantes aclararlos por cuanto también se encuentran estrechamente relacionados al de cultura organizacional.

### 5.3.2 Conceptos básicos relacionados con la cultura

En las organizaciones existen lo que algunos investigadores han señalado como macro y micro culturas. Resulta oportuno indicar lo planteado por (CAPELLI, 2003) en el sentido de que, las grandes y pequeñas empresas tienen macro y micro culturas y es importante que los candidatos a un puesto puedan trabajar efectivamente en cada una de ellas. La macro cultura

es la forma de hacer las cosas en la organización, sus valores generales, las formas de relacionarse que tiene la gente, etc.

La micro cultura comprende el clima, los valores y la forma de interacción interpersonal que caracteriza a una división, departamento o equipo. Existe un primer grupo de conceptos (los conceptos centrales) que como bien lo indica (AGUIRRE, 2004), son los siguientes:

- Contracultura. Siendo una cultura alternativa a la cultura dominante.
- Subcultura. Las subculturas son formas culturales que no tienen autonomía para vertebrar a un grupo autónomo. Están insertas en una cultura como instancias dialécticas hacia el liderazgo. A veces, cuando se crea una fuerte tensión entre las culturas y las subculturas éstas pueden transformarse en contraculturas.
- Transcultural. Un análisis transcultural es el resultado de la comparación de las culturas, de las diversas formas de explicar el comportamiento humano de las diversas culturas.

El segundo grupo de conceptos tiene que ver con:

- Etnia. Es la identidad cultural de un grupo geográficamente aislado.
- Etclase. Es la afirmación de un grupo socialmente marginado a través de su cultura, mientras que “etélite” es la identidad de un grupo dominante a través de su cultura de dominación.

El tercer grupo de conceptos se encuentran relacionados con “contacto cultural” y son tres:

- Aculturación. Es el proceso resultante del contacto directo y continuo de dos culturas, del que se derivan influencias culturales mutuas, a veces en equilibrio, a veces en predominancia de una sobre otra.

- Enculturación. Es transmitir la cultura de un grupo a los nuevos miembros de un grupo. La enculturación actual se llama educación (formación, instrucción, socialización, etc) y en ella se enseñan los tópicos de la cultura lo que hay que saber.
- Inculturación. Es la potenciación de cada cultura particular a través de los valores con elementos culturales universales. (ALABART, 2003)

Una vez explicado que se implica el concepto “cultura” resulta pertinente dar inicio a las diferentes definiciones que se le otorgan a la cultura organizacional.

### 5.3.3 Definiciones de Cultura Organizacional

Por una parte, la definición de cultura organizacional señalada por (ROBBINS, comportamiento organizacional , 2004) indica que la misma es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización (p.525). (Goffee, 2001) Consideran que coloquialmente el término cultura puede definirse como “la forma de actuar en una organización” (p.30). Asimismo, (AGUIRRE, 2004) indica que la cultura organizacional (término a utilizar a lo largo de esta investigación) es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia (p.159) y que este conjunto de elementos interactivos fundamentales comporta cinco proposiciones:

1. La consideración de una cultura, como un conjunto de elementos fundamentales generados y compartidos por los miembros del grupo u organización.

2. El hecho de que la cultura se genera por la interacción del líder con el grupo, lo cual se encuentra estrechamente asociado a los objetivos de la presente investigación así como la proposición siguiente.
  
3. Si la cultura es generada y compartida por el líder y la organización debe ser transmitida a los nuevos miembros del grupo, esto se hará principalmente a través de la iniciación, la enculturación y la socialización.
  
4. Al ser compartida la cultura genera identidad cultural y cohesión interna en la organización.
  
5. Toda cultura es viva si es eficaz para alcanzar los objetivos de la organización, de lo contrario habría que cambiarla. (ALABART, 2003) formulan la definición siguiente: la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

También ha sido definida por (SERRA, 2004) como un generador invisible de energía que hace posible el desarrollo de estrategias, las estructuras y los sistemas de las empresas en general (p.109). Es el modelo consciente o inconsciente que los integrantes de la empresa tienen en cuenta para saber cómo se hacen las cosas en el interior de la organización.

Plantea a su vez que en un nivel más profundo la cultura puede pensarse como un grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, símbolos, mitos, estructura y el lenguaje de la organización (p.109).

La cultura organizacional puede ser comprendida entonces como las relaciones interpersonales que se producen dentro de una empresa u organización en el ámbito de una serie de factores comunes definidos de forma tangible o intangible, bajo los cuales van a estar agrupados y, que van a caracterizar a todos sus miembros por compartirlos en un espacio y situación determinado (departamento, unidad de negocio, grupo de proyecto) comprendiendo los rasgos corporativos más significativos de la organización.

Apoyando esta definición, resulta pertinente señalar lo conceptualizado por (GARETH, 2001) manifestando que la cultura corporativa se define como la intersección de las dos categorías conceptuales acerca de cómo se relacionan las personas: sociabilidad y solidaridad (p.41). Esta última definición coincide en el aspecto de la socialización ó sociabilidad que se ha señalado como un punto estrechamente vinculado con la cultura organizacional y que, de una u otra forma, los distintos autores de los cuales se han tomado las definiciones de cultura organizacional consideran importantes y representan un nexo en común entre todos ellos, por lo cual, más adelante también se explica la relación entre la socialización y la cultura organizacional, así como su identificación en cada una de las tipologías de la cultura organizacional.

#### 5.3.4 Los estudios sobre Cultura Organizacional

Diversos han sido los estudios sobre cultura organizacional. Según (AGUIRRE, 2004) se pueden rastrear los preliminares de este movimiento en los estudios de E. Mayo sobre la Western Electric, en cuyo tercer período de investigaciones en los años de 1930 fueron suspendidas a causa de la depresión económica. Más tarde Warner completa estas investigaciones en 1947 con la perspectiva de la comunidad exterior, tarea proseguida por Gardner y Whyte. En obras de Trice, Velasco y Alutto en 1969 ya consideran algunos elementos culturales como los rituales en la empresa y las de Hugonier en 1982, Handy y Maccoy en 1985, sobre los valores (p.176)

Según (LEE, 2004) los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron con Pettigrew en 1979, quien introdujo el concepto antropológico de cultura al campo organizacional, mostrando la manera de utilizar algunos conceptos relacionados tales como "simbolismo", "mito" y "ritual", para el análisis de las organizaciones.

Lo resalta también (AGUIRRE, 2004) e indica que la obra más significativa son los trabajos pioneros de Pettigrew, *On Studying Organizational Cultures* hasta las obras famosas de Pascales y Athos en 1981, *The Art of Japanese Management*; de Ouchi en 1981, *Theory Z*; de Deal y Kennedy *Corporate Cultures* y la más conocida de Peters y Waterman en 1982, *Insears of Excellence*. De las obras de esta década son muy representativas las de Deal y Kennedy en 1982, *Corporate Cultures. The rites and the rituals of corporate life*, por su aporte a la comunicación ritual, que más tarde retomaría Harrison, Trice y Beyer, en 1984, 1985 y 1987, pero sobre todo la obra de Schein en 1985, *Organizational and Leadership*, verdadera obra clásica de punto de partida para los estudios sobre cultura de la empresa.

Los estudios de los últimos años sobre la cultura organizacional van enfocados fundamentalmente a la importancia de ésta en la eficacia del liderazgo y gestión de la empresa.

Las distintas definiciones de cultura organizacional expuestas así como los estudios sobre el tema plantean la existencia de que la misma se compone de ciertos elementos y características. Por ello, se explicarán aquellos que son esenciales para comprender la cultura de una organización.

### 5.3.5 Elementos de la Cultura Organizacional

Existen unas presunciones básicas expuestas por (AGUIRRE, 2004) que apoyan lo considerado por E.H.Schein en los años ochenta, que están formadas por aquellos supuestos tan repetidos y habituales que casi se creen que son la propia naturaleza de la organización.

Estos son:

- Etnohistoria (y etnoterritorio).
- Creencias y cosmovisión (religión, mitos, filosofía, ideología).
- Valores y normas.
- Comunicación (lenguajes y rituales).
- Productos (materiales y formales) y oficio.

Muchos autores toman como punto de partida el esquema de tres niveles de Schein, presunciones, valores y artefactos, es decir, un nivel fundante, un nivel organizador y un nivel observable:

### **Artefactos y creaciones**

Tecnología Arte Esquema de conductas visibles y audibles Visibles pero con frecuencia no descifrables

### **Valores**

Confrontables en el entorno

Mayor grado de conciencia físico Confrontables sólo por consenso social Presunciones

Básicas

Dadas por sentadas Relación con el entorno Naturaleza de la realidad Invisibles  
Preconsciente Naturaleza del género humano Naturaleza de la actividad humana Naturaleza  
de las relaciones humanas Señala (AGUIRRE, 2004) que los elementos básicos mencionados  
se pueden asociar a los tres posibles niveles de Schein. El nivel fundante: etnohistoria y  
creencias, nivel organizador: valores y comunicación, nivel exterior: productos (p.182).

Un nivel observable referido a los productos de la cultura, incluye aspectos como el  
lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos,  
artefactos, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes,  
vestidos, recompensas, etc.

Nivel apreciativo y valorativo, que permite justificar, dar razón e interpretar los  
productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, expectativas, actitudes,  
predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.

Un nivel fundante, integrado por supuestos y creencias básicas. Aquí (SCHEIN, Recuperado 1991) planteó que corresponde al nivel más profundo que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Al respecto (SERRA, 2004) manifiesta que la cultura no sólo se refiere a lo que la gente es sino que se maneja también con percepciones subjetivas y que muchos de sus aspectos son implícitos y se dan por supuestos (p.109).

A continuación serán descritos entonces los elementos básicos de la cultura organizacional.

#### **5.3.5.1 Etnohistoria**

Para (AGUIRRE, 2004) la etnohistoria (o historia de identidad cultural) narra los orígenes, el pasado, el momento presente y los proyectos de futuro. En la perspectiva histórica de la organización hay dos secuencias importantes: la fundación y larga marcha (creación de la cultura del grupo y explicación de la misión y del proyecto estratégico) y el ciclo vital de la empresa (las tres edades de la empresa: infanto-adolescencia, madurez y decadencia de la empresa).

La historia proporciona identidad: desde dónde somos, quiénes somos, a dónde vamos. Tiene un carácter especular, nos vemos en su espejo pudiendo resolver muchos de los problemas actuales desde la perspectiva de la experiencia. La organización tiene, gracias a su historia una herencia cultural (mitos, rituales, valores, lenguajes). La historia es un patrimonio compartido que da solidez a la organización. (p.201).

La historia señala un rumbo hacia el futuro puesto que supone una acumulación dinámica de decisiones y proporciona héroes individuales o colectivos y sus fechas importantes recuerdan los momentos intensos de la comunidad organizacional (p.202). Para Serra, Roberto (2004) en la cultura intervienen los hechos históricos, no sólo lo que ocurre en la actualidad sino todo aquello que ha ocurrido en el pasado.

Así puede comprenderse que la cultura organizacional va a estar conformada por las acciones que a lo largo de su historia se han ido desarrollando, sea esta pasada o presente, ambas van a ir proyectando lo que se espera que reflejará un estado común ya sean conscientes o no en todos los miembros de la organización.

### **5.3.5.2 Enoterritorio**

También explica (AGUIRRE, 2004) que la organización crea cuerpo espacial (edificios, áreas de producción, despachos, patios de carga) a toda una serie de interacciones sociales y roles que se producen dentro de la organización, asignando espacios a las diversas personas y funciones. Estas interacciones espaciales configuran las diversas formas que tienen los miembros de la empresa de apropiarse o de apropiarles el espacio (desde la forma de las mesas de reuniones y despachos hasta la privacidad o la personificación) (p.204). La estética de los edificios, su ubicación y disposición, su decoración, proporcionan señales espaciales de identidad cultural de la organización, como exhibición de su corporalidad.

La territorialidad básica de una empresa viene dada por su ámbito de influencia (local, nacional, multinacional) más que por su ubicación (p.204). Enoterritorialmente la empresa es

un elipse con dos centros compuesta por dos círculos territoriales implícitos que se necesitan, el espacio del organismo-cuerpo organizacional y el espacio del entorno apropiado que es el cliente (p.205).

### **5.3.5.3 Creencias**

Las creencias son construcciones ideativo-emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de la religión, la filosofía, la magia, el arte. Se configuran como una representación organizada del mundo (de la vida y de la muerte), y como hermenéuticas de la realidad, fundamentan el comportamiento individual y colectivo, así lo manifiesta (AGUIRRE, 2004) en su obra la Cultura de la Organización (p.205). Para (AGUIRRE, 2004) las creencias guardan similitud con lo que llama Schein como presunciones básicas.

### **5.3.5.4 Mitos**

El mito es una narración sagrada, es decir llena de sentido para la vida, frente a narraciones carentes de orientación y sentido. Los mitos están asociados a acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Los mitos suelen describir normalmente de un modo exagerado, historias que ocurrieron en momentos críticos de las compañías. Con tal grado hiperbólico contribuyen definitivamente a la cultura empresarial.

### **5.3.5.5 Religión**

La religión de la organización descansa sobre un sistema ritual de participación: rituales de entrada, poder, fiesta, de despedida; altamente 1 Esta información fue extraída de un documento de cátedra de una universidad de Buenos Aires- Argentina, en el año 2007 y publicado en [www.periounlp.edu.ar/tpm](http://www.periounlp.edu.ar/tpm) cohesivos y comunicadores. En la religión de la organización hay elementos totémicos, la figura del fundador, el símbolo o logo de la empresa, escudos y banderas, etc. Como bien lo ha estudiado (AGUIRRE, 2004) la religión de la organización comporta el descubrimiento de la creencia en una visión trascendente para alcanzar la misión a través del trabajo-sacrificio (p.215).

### **5.3.5.6 Filosofía e Ideología**

Manifiesta (AGUIRRE, 2004) que la filosofía pretende explicar desde la racionalidad, la realidad del hombre, la naturaleza y de Dios, es decir toda la existencia humana basada en esas tres preguntas y, que lo que (SCHEIN, Recuperado 1991) define como presunciones básicas o fundamentales, esas ideas sobre la naturaleza humana, sobre el hombre, etc, son en gran parte, una reflexión filosófica sobre la realidad que rodea al mundo del líder: la naturaleza del hombre y la sociedad, de sus relaciones, de la verdad, etc. (p.217) Se puede entender aquí que todo líder tiene sus pensamientos propios sobre la naturaleza y el hombre, lo cual va a incidir en las decisiones de tipo cultural que considere.

La ideología se puede definir como un conjunto organizado de ideas que definen a un grupo en su intento de explicar la realidad y transformarla, un compendio de ideas aplicadas a la acción. Es esa la definición que plantea (AGUIRRE, 2004) y la diferencia de otros

conceptos como creencias y valores, al dejar establecido que en las organizaciones prefieren hablar de ideario en lugar de ideología que representa un conjunto de ideas rectoras fundamentales que inspiran la acción de una organización o como un sistema de valores asumido desde un conjunto de creencias (p.221).

#### **5.3.5.7 Valores**

(CANTÚ, 2001), señala que los valores son aquellas impresiones profundas, que se tienen de la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se lleva a la vida personal de forma congruente. Por tanto, los valores van a constituir la interpretación de la realidad organizacional que cada miembro de la empresa va a concebir conforme a lo transmitido ya sea a lo largo del tiempo, por los líderes y puesto de manifiesto en decálogos, publicaciones o de manera implícita en las acciones de la organización. Asimismo señala (AGUIRRE, 2004) que los valores se fundamentan en las presunciones básicas (etnohistoria y creencias) y surgen de la evaluación del entorno: tiene valor lo que es bueno para el hombre o la comunidad, y valorar es seleccionar (criterio estratégico de acción) (p.222).

Según Thavenet (1992) citado por (AGUIRRE, 2004), se entiende por valores unos principios inmateriales y con una fuerte connotación moral.

#### **5.3.5.8 La Comunicación**

Para (KINICKI, 2003) es un proceso bidireccional de elementos vinculados en forma consecutiva. Está referida al intercambio de información entre el emisor y el receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos (p.300). Lo apoya (AGUIRRE, 2004) definiéndola como la capacidad que tienen los hombres de relacionarse entre sí, transmitiéndose información cognitiva y afectiva. La comunicación humana más habitual es la del lenguaje (oral, corporal, escrito, icónico), lo que comporta una sintaxis (relación formal de los signos entre sí), una semántica (relación formal de signos con los objetos) y una pragmática (relación de los signos con sus intérpretes-interpretantes) (p.231).

#### **5.3.5.9 Los Lenguajes**

(CHAVARRIA, recuperado febrero 2006) expresa lo que Schein indica sobre el lenguaje: la manifestación más obvia de la cultura. En consecuencia, lo que una organización expresa por escrito o con imágenes particulares, refleja lo que esa organización cree o valora y por lo tanto forma parte de su acervo y de su historia. En una organización se pueden distinguir entre lenguajes internos y externos. Los internos: el léxico propio del oficio, la jerga propia de los subgrupos culturales, la vestimenta específica y sus denominaciones, los lenguajes de comunicación jerárquicos (mando directo, circulares, tuteo, etc), el lenguaje de la comunicación afectiva entre "iguales" y el lenguaje burocrático.

Los lenguajes externos corresponden a la recepción de clientes y visitantes, la recepción de nuevos trabajadores, la publicidad, el lenguaje de ventas, los lenguajes simbólicos de identidad (logotipo, escudo, bandera, anagrama, organigrama, color, diseño, etc) así lo presenta (AGUIRRE, 2004)

### 5.3.6 Elementos de la Cultura Deseada

Para (CABRERA, recuperado 2006) los elementos a tener en cuenta en la Cultura Deseada, se detallan a continuación:

1. Misión/Visión/Objetivos. Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener.  
Apreciación por las normas y conductas que deben existir.
2. Sistema de Valores. Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.
3. Hábitos de Trabajo. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.
4. Ritos y Ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

5. Organización, comunicación e información Interna. Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.
  
6. Características de los Directivos. Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc.

### 5.3.7 Características de la Cultura Organizacional

Estas características básicas identificadas por (ROBBINS, Comportamiento Organizacional, 2004) son indicadas a continuación:

- Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

- Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en las siete características antes mencionadas pinta un cuadro realista de su cultura.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, resulta importante considerar las características del liderazgo asociado a cada uno de los diferentes tipos de cultura que serán expuestos una vez que se posea una noción del tema del liderazgo que se explicarán en el siguiente punto.

#### **5.4 Noción de Liderazgo en Cultura Organizacional**

Como se manifiesta a lo largo de esta investigación, toda empresa u organización va creando su propia cultura conforme a los valores que se van generando dentro del sistema en el cual se desenvuelve la compañía, reflejando, entre otros aspectos, la historia de las personas que la conforman y el tipo de personal que va ingresando a la misma.

Se considera entonces que, desde el momento en que ingresa personal nuevo en la empresa, el jefe de departamento, el gerente u cualquier otro, pero fundamentalmente el personal directivo, gerencial y/o supervisores inmediatos de cada una de las áreas y divisiones de trabajo, participa activamente en la promoción de la cultura de la que forma parte. A través de la fuerza que ejerce en la transmisión de conocimientos y, aquí la sociabilidad,

socialización y solidaridad juegan un papel importantísimo -de las cuales se hará referencia en apartados futuros de esta investigación- se considera al liderazgo presente en la empresa una pieza clave para transmitir al resto de la organización la cultura que se desee y que vaya acorde con los objetivos empresariales.

A efectos de los propósitos de esta investigación resulta imprescindible definir lo que implica el concepto de liderazgo. Afirma (ROBBINS, Comportamiento Organizacional, 2004) que consiste en la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización.

Asimismo señala que, como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos (p.314). Sin embargo aclara que, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes ya que el hecho que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal.

En otras palabras los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo. Algunos autores como (CAPELLI, 2003) aclaran que adaptar la cultura de la compañía a los empleados no es difícil ni caro. Lo único que se necesita para desarrollar una cultura apropiada es el deseo de observar y escuchar, un poco de creatividad y estar abierto a las nuevas ideas pero los directivos tienen que ser símbolos visibles de la cultura que quieren promocionar (p.127). Se puede pensar entonces que los empleados están

siempre observando el comportamiento de sus jefes inmediatos y sus directivos, por tanto si dice que se debe vestir ropa informal pero sigue llevando traje cada día, cualquier que aspire a estar en un puesto directivo continuará llevando traje. (SCHEIN, Recuperado 1991) plantea el rol del dirigente. Este es concebido como un agente multiplicador de la cultura organizacional. Apunta que los cuadros directivos tienden a trasladar hacia abajo, las formas de gestión y administración que se deben seguir en toda la organización, por lo que marcan el accionar del personal en los diferentes niveles de la organización, lo que a su vez define o determina la actuación de la organización como un todo.

De ese modo, los mandos medios y altos de la organización están llamados a invertir gran parte de su tiempo en definir las líneas de acción que deberán orientar el que hacer organizacional. Para ello deberán tener claro cuáles son los objetivos que se desean alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de diseñar metas precisas y evaluables. El liderazgo que deben ejercer los mandos medios y altos de una organización debe estar acompañado de proyectos y tareas definidas en función de las necesidades que es necesario satisfacer para cumplir con la misión y los propósitos organizacionales.

Para (ROBBINS, Comportamiento Organizacional, 2004), los líderes transmiten la cultura de la organización a través de lo que hacen y lo que dicen. Los buenos líderes en las culturas orientadas al cliente comunican una visión enfocada en éste y demuestran con su conducta que ése es su compromiso (p.541).

Lo que sí es seguro es que para los especialistas de recursos humanos representa una labor importante ayudar a incorporar un claro liderazgo por valores en las organizaciones,

cada uno desde el rol o nivel de responsabilidad en que pueda intervenir para crear o fortalecer un sistema de valores para la cultura corporativa que se desee.

#### 5.4.1 Tipos de Cultura Organizacional y Liderazgo

Conforme a la revisión de diferentes autores que han desarrollado investigaciones diversas sobre los tipos de culturas que pueden surgir en las organizaciones, se han encontrado analogías entre las diferentes tipologías que proponen y, que pueden ser englobadas en cuatro tipos, a saber:

1. Cultura amistosa/colaboradora
2. Cultura individualista
3. Cultura familiar
4. Cultura agresiva.

##### **5.4.1.1 Liderazgo en cultura amistosa/colaboradora**

Para (GARETH, 2001) la persona que lidera en el tipo de cultura de red es un individuo con excelentes habilidades interpersonales. Estos líderes no sólo conocen a todo el mundo, sino que tienen un conocimiento también de la jerarquía y del estatus; saben quién es importante con independencia del cargo que ocupe en la compañía (p.113). Un aspecto importante señalado por (ROBBINS, comportamiento organizacional , 2004) se refiere a lo relacionado con la inteligencia emocional y eficacia del liderazgo, acotando que la primera debe ser otra de las características de los grandes líderes.

Los líderes de las culturas amistosas/colaboradoras tienen una alta inteligencia emocional, se entienden a sí mismos, y buscan entender qué es lo que hace a los demás comportarse de una manera en concreto. Y como señala (GARETH, 2001) creen que las personas actúan por diferentes razones y ajustan su comportamiento en consecuencia. Motivan a un empleado dándole ánimo y autonomía, y a otro con una estrecha supervisión (p.113).

#### **5.4.1.2 Cultura Individualista**

El otro tipo de cultura que se ha determinado conforme a los rasgos comunes planteados por diversos autores en los tipos de culturas corporativas que proponen, es la cultura individualista y se asocia a lo que (GARETH, 2001) han denominado cultura fragmentada, que como bien lo indican, en su forma positiva **Cultura Individualista Creencias Normativas Características Organizacionales.**

Son organizaciones en que se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente. Los miembros sienten que deben concordar con otros, obtener su aprobación y ser de su agrado. (“Llevarse bien” con los demás).

#### **5.4.1.3 Convencionalismo**

Son organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas por una burocracia. Se espera que los miembros manifiesten conformidad, acaten reglas y den una buena impresión. (Acatar invariablemente políticas y prácticas).

#### **5.4.1.4 Dependencia**

Son organizaciones controladas por una jerarquía y no participativas. La toma de decisiones centralizada en estas organizaciones lleva a que los miembros sólo hagan lo que se les dice y aclaren todas las decisiones con sus superiores. (Complacer a quienes tienen puestos de autoridad).

Son organizaciones que tienden a no recompensar el éxito mientras que castigan los errores. Este sistema de retribución negativa hace que los miembros desplacen la responsabilidad a otros y eviten toda posibilidad de ser culpados por un error. (Esperar a que los otros actúen primero).

#### **5.4.1.5 Liderazgo en una Cultura Agresiva**

Los líderes en una cultura agresiva/ mercenaria, crean ambientes de trabajo extremadamente competitivos y la presión sobre los empleados es constante, especialmente para obtener aquellos objetivos que se han propuesto. Considerando que una cultura agresiva sea llevada de forma negativa, los líderes suelen ser duros y a menudo no conseguir lo mejor de sus subordinados.

Otro de los aspectos que resulta importante acotar es que en cada una de las culturas y tipos de liderazgos asociados a las mismas se observan determinados grados de sociabilidad, y este proceso se encuentra estrechamente vinculado al liderazgo, por cuanto, un líder adquiere determinadas habilidades sociales que van a constituir su capacidad de encabezar el cambio, dotes de persuasión y pericia para formar y dirigir equipos. Por ello, a continuación se exponen ciertos tópicos sobre la sociabilidad y socialización en la cultura organizacional:

### **5.5 La sociabilidad y socialización con la cultura organizacional**

Para cada una de las tipologías determinadas, se pueden establecer niveles de sociabilidad. La sociabilidad (ó socialización) va a estar dirigida a transmitir constantemente a los empleados los rasgos esenciales de la cultura de la organización. Por ejemplo, para (GARETH, 2001), los líderes mercenarios pueden asegurar que la cultura mercenaria tenga algún grado de sociabilidad para mitigar los costos de personal de sentir un “vacío” en el trabajo que constituye una excusa frecuente de quienes egresan de organizaciones mercenarias. Su imagen pública, es la de un ganador, son gente de acción que consiguen sus objetivos -el mejor vendedor, el mejor negociador, el más agudo abogado- reforzando el valor más importante de su cultura (p.140).

Se observa también que en una cultura agresiva la socialización no resulta tan importante por lo que se caracteriza por una baja sociabilidad. Si esto es aplicado de la forma correcta en una empresa, la misma puede llegar a ser altamente competitiva porque los empleados se enfocan a los objetivos del cargo que desempeñan en la organización como prioridad en sus carreras profesionales y no a establecer amistades.

## **5.6 Marco conceptual**

**BATALLÓN:** Un batallón es una unidad de alrededor de 1.000 hombres, formada, usualmente, por tres a cuatro compañías y liderada por un Comandante.

**CASTIGO:** Es la consecuencia de la acción de un empleado, ya sea intencional o no intencional, como una violación a las normas, políticas, reglamentos. (Guetler,Bain,& Shikiya , 2012).

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

**COMPROMISO:** Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro de una organización.

**COMUNICACIÓN:** Es un proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Son las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. (Guetler,Bain,& Shikiya , 2012).

**LIDERAZGO:** Se define como la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

**MOTIVACIÓN:** Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona hacia el logro de los objetivos organizacionales.

**SATISFACCIÓN LABORAL:** Es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

**SENTIDO DE PERTINENCIA:** Es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia puesto que es el primer grupo al que pertenecemos. Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Es la mutua colaboración de personas con el propósito de lograr la consecución de un resultado determinado.

## **CAPÍTULO 6**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

## **6. Diseño Metodológico**

### **6.1 Tipo de investigación**

La investigación es de tipo descriptiva-propositiva puesto que se reflejarán las características que actualmente tiene el Batallón de Cadetes de la ENAP en cuanto a la Cultura Organizacional, y permitirá caracterizar las dimensiones de sociabilidad y solidaridad e identificar el tipo de Cultura predominante del Batallón de Cadetes que sirva de base para proponer estrategias y acciones para mejorarlo.

El método de investigación es deductivo, significa que a partir de la teoría general sobre Cultura Organizacional, se aplicara en forma particular para el Batallón de Cadetes de la ENAP, es de corte transversal y estará delimitado en un periodo comprendido entre el mes de octubre y noviembre de 2017 y pretende poder ayudar a implementar estrategias y acciones para reforzar las fortalezas y superar las debilidades que se encuentren.

Se aplicó una batería de preguntas a tres Oficiales de diferentes dependencias de la ENAP, relacionadas con las variables: Espacio Físico, Comunicación, Tiempo e Identidad, se analizan las respuestas y se validan con los cuadros guías que contienen los tipos de cultura organizacional del Modelo de la doble “S” y se equipara donde se ubica el Batallón de Cadetes en cada variable de trabajo que se está evaluando y por tanto identificar el tipo de cultura.

Se aplicó un cuestionario de cultura organizacional validado lo cual significa que no es una construcción subjetiva sino objetiva que brinda confiabilidad a los resultados, a una muestra aleatoria y representativa de la población del Batallón de Cadetes de la ENAP. La

encuesta es de tipo cuestionario con respuestas tipo Likert, que es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

El instrumento cuenta con 23 preguntas y tendrá una duración aproximada de aplicación de 15 minutos.

## **6.2 Procedimiento que se utilizará para el desarrollo de la investigación**

- Sensibilizar y contextualizar a tres Oficiales a encuestar sobre el método de observación y las preguntas a responder en cada una de las variables de Cultura Organizacional.
- Organizar, tabular y analizar las respuestas identificando el tipo de cultura en cada variable.
- Sensibilizar y contextualizar al personal a encuestar sobre la encuesta de Cultura Organizacional, las opciones de respuesta, el tiempo y el impacto de los resultados en el Batallón de Cadetes.
- Organizar, tabular y graficar los resultados de la encuesta.
- Interpretar y evaluar los resultados que sirvan de base para identificar el tipo de Cultura Organizacional predominante así como identificar recomendaciones de los resultados iniciales obtenidos.
- Desarrollar la segunda encuesta dependiente del tipo de cultura organizacional predominante, sensibilizando y contextualizando a los Cadetes.
- Organizar, tabular y graficar los resultados de la encuesta.

- Interpretar y evaluar los resultados que sirvan de base para identificar si la Cultura Organizacional predominante es positiva o negativa con el propósito de proponer oportunidades de mejora eficientes de los resultados iniciales obtenidos.

## **6.3 Población y Muestra**

### **6.3.1 Población**

Está conformada por el personal del Batallón de Cadetes de la ENAP que asciende a 593 miembros distribuidos así: 115 Guardiamarinas, Alféreces o Pilotines Oficiales, 173 Cadetes de tercer año, 142 Cadetes de segundo año y 163 Cadetes de primer año y por tratarse de una población finita, mediana y concentrados en una misma Unidad y para obtener mayor veracidad y calidad de la información la muestra será de un 65% del total de la población. Ver tabla 6.1.

**Tabla 6.1.** Distribución Batallón de Cadetes

Guardiamarinas, Alféreces o Pilotines	115
Cadetes de tercer año	173
Cadetes de segundo año	142
Cadetes de primer año	163
TOTAL	593

Fuente. BEN, (2017).

### **6.3.2 Muestra**

Por tratarse de una población finita, mediana y concentrados en una misma Unidad y para obtener mayor veracidad y calidad de la información la muestra será de un 65% del total de la población que equivale a 386 Cadetes de diferentes antigüedades.

#### **6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

**Técnicas:** La técnica que se utilizará es un instrumento de encuesta.

**Instrumentos:** El cuestionario de encuesta contiene 23 preguntas, las opciones de respuesta es mediante una escala Likert, con 5 opciones, siendo 5 estar totalmente de acuerdo, 4 estar de acuerdo, 3 indiferente, 2 estar en desacuerdo y 1 estar totalmente en desacuerdo.

#### **6.5 Tratamiento de la información**

Una vez realizada la encuesta, se procederá a organizar, tabular, resumir en una matriz, graficar e interpretar los datos obtenidos en el trabajo de campo de manera descriptiva, así mismo se realizaran matrices que reflejen de mejor manera los resultados obtenidos, que servirán para proponer estrategias que ayuden mantener, mejorar e identificar la Cultura Organizacional.

Se evaluará en el cuestionario de cultura organizacional 02 dimensiones basados en la teoría de Gareth y Goffee, (2001):

- Dimensión Sociabilidad: Es la medida de cordialidad entre los miembros de una comunidad y que ocurre naturalmente. Las personas suelen mostrarse amables con los

otros porque lo sienten y quieren, es decir, no hay obligaciones ni tratos para que eso sea así. En una empresa, se puede manifestar por ejemplo en reuniones de cumpleaños, eventos de integración como deportes, reuniones de fin de año, etc.

Surge entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes, provocando sentimientos de placer, estimulando la moral y el trabajo en equipo entre los miembros e incluso es considerada por algunos como impulso para la creatividad.

Cuando la sociabilidad en el trabajo es alta, la línea del trabajo y la vida personal tiende a borrarse, creando un entorno en el que las personas están dispuestas a dar en sus trabajos más de lo que se les exige formalmente. Sin embargo, la sociabilidad tiene su lado problemático cuando por amistad se tolera el bajo rendimiento, o cuando se hace difícil reprender o despedir a un amigo, resultando más simple aceptar el rendimiento no satisfactorio de los empleados cuándo están relacionados con problemas o necesidades personales de los mismos.

- Dimensión de Solidaridad: Se basa en tareas comunes, intereses mutuos, objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas se gusten o no entre ellas. Está más basada en la mente que en el corazón, es decir, tareas comunes, intereses mutuo y compartido que importan a todas las partes involucradas.

Los miembros de estos grupos, quizás no tengan buena relación entre ellos, pero trabajan juntos como una maquinaria bien engrasada teniendo como meta lograr el resultado deseado por la organización.

La solidaridad en una empresa, puede ser muy beneficiosa para clientes y dueños, pero demasiado énfasis en los objetivos y requerimientos del grupo puede ser dañino para los individuos que se encuentren en medio y que valoren el preocuparse por los demás por encima de los valores y comportamientos propios de la solidaridad con la organización.

## **CAPÍTULO 7**

### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **7. Desarrollo de la Investigación**

Se aplicaron tres herramientas propuestas por Goffee y Jones (2001), para identificar la Cultura Organizacional: observación de conductas, cuestionario sobre el carácter organizacional e identificación de los rasgos de la cultura.

### **7.1. Descripción Organizacional del Batallón de Cadetes de la Escuela Naval**

**Lugar:** Batallón de Cadetes “Almirante Padilla”.

**Área:** Personal del Batallón de Cadetes “Almirante Padilla”

**Tiempo en el Batallón de Cadetes:**

Primer año: 163 Cadetes

Segundo año: 142 Cadetes

Tercer año: 173 Cadetes

Cuarto año: 115 Guardiamarinas, Alféreces y Pilotines

7.1.1 Elementos descriptivos de la organización del Batallón de Cadetes de la Escuela Naval.

**Descripción General:**

La ENAP dentro de su estructura organizacional cuenta con el Batallón de Cadetes, el cual es el encargado de la formación militar de los futuros líderes navales de la Armada Nacional conformado por aproximadamente 712 Cadetes de diferentes antigüedades y especialidades.

**Misión:**

Formar al Cadete futuro oficial naval e infante de marina en los campos naval militar para que se desempeñe en las diferentes unidades operativas de la Armada Nacional.

**Visión:**

Para el 2020 se proyecta el Batallón de Cadetes con una capacidad de 1000 estudiantes que contribuyan a la demanda del personal sin descuidar la formación militar naval.

**Políticas:**

Basados en el reglamento disciplinario, reglamento académico y reglamento de aptitud naval se llevan las directrices de la estancia de los cadetes de la ENAP.

**Principios y valores:**

El futuro oficial naval se forma de una manera integral, en una formación de 24/7, la cual todas sus acciones están enfocadas a fortalecer sus valores y principios que fueron fundamentados y enraizados en su núcleo familiar.

**Comunicación interna:**

El Batallón de Cadetes tiene un sistema de comunicación de conducto regular el cual permite que las inquietudes y solicitudes se solucionen en los niveles correspondientes, de la misma manera se realizan las reuniones de comando que permiten expresar inquietudes directamente y recibir información de mandos superiores.

**Símbolos:**

Uniforme reglamentario de las FFMM, insignias, costumbres y tradiciones. (Armada Nacional, 2009)

**Motivación:**

Se da al incentivar y motivar de todas las formas al Cadete para que se sienta a gusto y en casa, buscando su bienestar con un buen alojamiento, ventilación, cama, escritorio y baño, la cual involucra su entorno estudiantil.

**7.2 Identificación de los elementos característicos de la Cultura Organizacional en el Batallón de Cadetes de la ENAP por observación.**

A partir de una batería de preguntas relacionadas con las variables: Espacio Físico, Comunicación, Tiempo e Identidad, se analizaron las respuestas de tres (03) oficiales y con los cuadros guías que contienen los tipos de cultura organizacional del Modelo de la doble “S”, se pudo identificar el tipo de cultura del Batallón de Cadetes.

**Tabla 7.1.** Tipos de cultura organizacional del Modelo de la doble “S”.

<b>Espacio Físico</b>	<b>CULTURA EN RED</b>  Las puertas están abiertas o sin cerrar con llave. Las personas se mueven con total libertad dentro de los despachos de los demás. Las oficinas pueden estar decoradas con fotografías de familia o de los compañeros, postales dibujos y notas de humor. Se dedican grandes espacios para actividades sociales: bares, salas de café, instalaciones deportivas. El espacio “Privilegiado” (grandes oficinas, estacionamiento) está unido a la jerarquía formal, pero también hay
-----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>otros “tratos” que favorecen a unos más que otros. Puede que haya logos corporativos, pero en la cultura en red negativa pueden ser motivo de risas.</p> <p>De la misma forma, las diferentes áreas dentro del mismo edificio pueden ser decoradas y defendidas de manera que las apartan de las demás; el departamento de Marketing puede llegar a convertirse en una zona prohibida para los expertos en finanzas y viceversa. Los de fuera son fácilmente identificados: llaman a la puerta antes de entrar; visten de forma diferente, etc.</p>
	<p><b>CULTURA MERCENARIA</b></p> <p>El espacio es distribuido “funcionalmente”, con la finalidad de que el trabajo se haga de manera efectiva. El uso de espacios abiertos o medios flexibles son posibles, pero con la finalidad de ayudar con métodos simples, eficientes y de bajo coste a finalizar una tarea, no de charlar con los compañeros. Los visitantes no invitados que aparecen por el lugar suelen ser ahuyentados si alguien está ocupado. Poco espacio se malgasta en las zonas de trabajo, aunque las entradas pueden estar diseñadas para reforzar el temor que inspiran. La decoración de las oficinas suele estar dominada por premios, reconocimientos de logros conseguidos, etc. La distribución del espacio está unida al logro y no hay plazas de estacionamiento para el personal; de hecho, la prioridad puede ser el cliente.</p>
	<p><b>CULTURA FRAGMENTADA</b></p> <p>El espacio está diseñado para favorecer el trabajo individual sin interrupción. Las puertas suelen permanecer cerradas y las oficinas bien</p>

	<p>equipadas para que los empleados no necesiten salir en ningún momento. Puede que la mayoría del tiempo estas oficinas se encuentren cerradas (las personas están de viaje, trabajando desde casa, en una conferencia, etc.), pero es difícil adivinar si hay alguien dentro o no. Algunos individuos se caracterizan por su ausencia. En la organización “virtual/fragmentada” hay poco espacio corporativo y el trabajo se realiza en casa, en el coche, etc.).</p>
	<p><b>CULTURA COMUNAL</b></p> <p>La mayoría del espacio es compartido formalmente (espacios abiertos) o informalmente (mucho movimiento de entrada y de salida de la oficina). Puede resultar difícil determinar en la oficina de quien estás, y hay pocas separaciones entre departamentos o funciones. Es probable que no existan grandes diferencias entre las personas en cuanto a la distribución del espacio. Las instalaciones sociales formales están basadas en una socialización informal generalizada; la comida y la bebida invaden el espacio de “trabajo”. El logo corporativo figura en todas partes; la decoración de la oficina extenderá o adaptará el lenguaje de los valores, la misión o la filosofía de la compañía.</p>
<p><b>Comunicación</b></p>	<p><b>CULTURA EN RED</b></p> <p>Existe abundante conversación. Aunque hay jerarquías y procesos formales, gran parte de la comunicación tiene lugar fuera de los sistemas formales, en conversaciones cara a cara, por teléfono o en “reuniones antes de las reuniones”.</p> <p>Documentos en soporte papel pueden ser anotados a mano antes de ser pasados a otras personas de la red. El correo electrónico puede utilizarse</p>

para enviar mensajes personales. En culturas en red altamente politizadas, los documentos pueden ser copiados de manera rutinaria a los actores clave. Gestionadas hábilmente, las redes potencian el negocio y facilitan la integración, pero a menudo se crean diversas facciones alrededor de funciones, niveles, negocios o países, lo que impide la comunicación. Por otro lado, como hay abundante conversación, existe la posibilidad de un rápido intercambio de información y una alta creatividad. Se puede prestar una considerable atención a la forma “correcta” de comunicar: es decir, al estilo, la forma y la presentación más que al contenido.

#### **CULTURA MERCENARIA**

La comunicación es directa y está centrada en el trabajo. Informes lacónicos y repletos de datos dejan poco lugar para la conversación distendida entre compañeros. Los conflictos no suelen resolverse mediante pactos. Así, en este entorno es más común una confrontación cara a cara o un duelo legal (hable con mi abogado). La comunicación que rebase las fronteras (jerárquicas, geográficas, etc.) es esperada y aceptada si está orientada hacia la tarea. Las reuniones son profesionales, bien planeadas y con un claro enfoque hacia la acción. Se desincentiva la expresión de problemas personales en el ámbito laboral.

### **CULTURA FRAGMENTADA**

La charla está limitada a breves intercambios individuales en el pasillo o por teléfono. Existe una cierta resistencia a las reuniones (¿cuál es su objetivo?) siendo habitual que haya dificultades para convocarlas y que resulte muy difícil dirigir las sin el aburrimiento de los asistentes y con independencia de su duración. También puede haber asperezas o el simple abandono de la sala por parte de los participantes. Los individuos hablarán solamente a aquellos que "merezca la pena" dirigirse (para quitarse un problema de encima, para copiar alguna idea, para pedir más recursos). En cualquier caso, el trato es "te dejo en paz si tú me dejas en paz". Las personas clave son difíciles de encontrar, incluso dentro de su propio departamento. Los documentos pueden reemplazar la conversación cara a cara, pero no hay ninguna garantía de que sean leídos por la persona a la que van dirigidos. Una gran parte de la comunicación se establece fuera de la organización, a clientes y a colegas profesionales.

### **CULTURA COMUNAL**

Hay comunicación en todos los canales, pero la comunicación oral y los métodos cara a cara van a ser probablemente los dominantes dentro de la organización. La comunicación no verbal es, no obstante, importante; aspectos como el vestuario, color y simbolismo pueden ayudar a las personas a sentirse más cerca de los demás. La comunicación fluye fácilmente dentro y fuera de los diferentes niveles, departamentos y a través de culturas nacionales (un mismo culto les une), pero las personas externas a la organización pueden sentirse excluidas. La

	<p>conversación está contaminada con el lenguaje privado de la empresa, que reafirma el vínculo entre “nosotros” y las diferencias con “ellos”. Resulta difícil no hablar y existen pocos secretos, tanto privados como profesionales que no acaben siendo conocidos por todos los miembros de la organización. Los sentimientos de culpa o vergüenza son utilizados a menudo para corregir comportamientos “cerrados”.</p>
<p><b>Tiempo</b></p>	<p><b>CULTURA EN RED</b></p> <p>Las personas usan el tiempo para relacionarse entre ellas (socialización) y no están penalizadas por hacerlo. Además las actividades sociales son con frecuencia una prolongación de la “jornada laboral”. Esto puede hacer que el día sea largo, pero parte de la jornada puede discurrir en el bar, en el campo de golf o en el club social. Las personas se conocen entre ellas con rapidez y muchas desde hace ya tiempo.</p>
	<p><b>CULTURA MERCENARIA</b></p> <p>Las jornadas largas son la norma habitual de la empresa, aunque es aceptable marcharse una vez que la tarea se ha finalizado. Esto está claramente entendido ya que en el tiempo y las medidas de realización son explícitas.</p> <p>La vida privada es un bien precioso y en la medida de lo posible, protegido (es lo que puedes salvar de tu tiempo de trabajo). Cuesta mucho conocer a las personas fuera de sus roles de trabajo. La “chara ociosa” y distendida se considera una pérdida de tiempo.</p>
	<p><b>CULTURA FRAGMENTADA</b></p> <p>Las personas van a la oficina solamente cuando lo necesitan. La ausencia es la norma habitual. El logro, y no el tiempo, es la medida</p>

	<p>que suele utilizarse (y los logros puede llevar mucho tiempo conseguirlos). La mayoría del tiempo se dedica a la búsqueda de la excelencia profesional y técnica individual; cualquier aspecto que interfiera con esto – colegas, tareas administrativas, incluso clientes- puede ser considerado una pérdida de tiempo. Es posible que algunos individuos trabajen “juntos” durante muchos años sin llegar a conocerse unos a otros. Suele ser común que los colegas revelen delante de cliente su desconocimiento mutuo en los escasos eventos sociales a los que asisten. La óptima gestión del tiempo es una habilidad clave y con frecuencia implica un complejo control de la agenda.</p>
	<p><b>CULTURA COMUNAL</b></p> <p>La gente vive en el trabajo; la vida profesional es tan absorbente que el tiempo “convencional” es ignorado. El trabajo y la vida fuera del trabajo se juntan en una sola; incluso en casa, el trabajo puede ser una preocupación.</p> <p>Las relaciones laborales cercanas pueden reflejarse en grupos de amigos, matrimonios, relaciones sentimentales, etc. El trabajo llega a ser una forma de vida; la actividad social que nada tenga que ver con intereses profesionales puede ser considerada como una pérdida de tiempo (el tiempo es relajación y viceversa).</p>
<p><b>Identidad</b></p>	<p><b>CULTURA EN RED</b></p> <p>Las personas se identifican unas con otras; fuertes lazos de sociabilidad intensifican sentimientos de similitud entre los individuos.</p> <p>Las diferencias son minimizadas y se expresan, son vistas como sutiles</p>

variaciones en el código de vestir o la forma de hablar. Las muestras excesivas de diferencias personales encuentran resistencia y se le da importancia a rituales sociales establecidos que vinculan a las personas incluso después de haber dejado la compañía (clubes sociales, asociaciones de pensionistas, asociaciones de alumnos). Las lealtades personales persisten; aunque en algunos contextos la empresa puede ser criticada, con frecuencia se trata de humor negro porque es un poco como criticarse a uno mismo.

#### **CULTURA MERCENARIA**

Las personas se identifican con el éxito de la compañía para la que trabajan. Aunque las normas de comportamiento emergen aquí como en cualquier lugar, las diferencias entre individuos son aceptables y se incentivan si con ello se logra el resultado deseado. Lo que une a las personas son experiencias compartidas, objetivos e intereses más que sentimientos en común. En última instancia las relaciones son instrumentales, es decir, el enemigo puede ser con el tiempo el próximo empleador si conviene a sus intereses personales. No hay ninguna vergüenza en cambiar de lealtades o en explotar de forma implacable los puntos débiles del negocio una vez que los empleados han abandonado la compañía.

#### **CULTURA FRAGMENTADA**

Las personas se identifican con valores de individualismo y libertad, con excelencias técnicas personales, con organizaciones que minimicen interferencias. Existen diferencias personales significativas entre individuos, pero no impiden los resultados (hay bajos niveles de

<p>interdependencia) y confirman valores de libertad. La pertenencia es profesional más que organizacional. Las vidas privadas son con frecuencia un misterio; frecuentemente se trata de una compensación por la soledad de trabajar en una organización fragmentada.</p>
<p><b>CULTURA COMUNAL</b></p> <p>Las personas se identifican con los valores y la misión de la compañía. Su filosofía se vive; las palabras son puestas en práctica, representadas, debatidas, aplicadas y desarrolladas. El trabajo se convierte en una forma de vida. Los logos, símbolos y eslogans abundan. Una excesiva identificación (combinada con una trayectoria de éxitos) pueden llevar a una pérdida de perspectiva, intolerancia hacia la crítica y complacencia. La compañía genera una intensa lealtad. Cuando los individuos se marchan, continúan apoyando a la organización. De hecho, su ferviente identificación puede ser un factor negativo para su carrera posterior. La identificación con el trabajo se lleva a la vida privada siendo habitual llevar logos de la empresa en las ropas, probar productos de la compañía en casa, visitar tiendas pertenecientes a la firma o donde vendan sus productos durante los fines de semana, etc.</p>

Fuente: Modelo de la Doble “S” - Greenberg y Barón

### 7.2.1 Análisis visual espacio físico.

El análisis visual del espacio físico que ocupa el grupo que usted está evaluando:

**Tabla 7.2.** Encuesta visual del espacio físico Parte 1

Pregunta	1	2	3
¿Está compartido?	SI	SI	SI
¿Por quién está compartido son compañeros?	SI	SI	SI
¿Defienden las personas su espacio?	NO	NO	NO

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

Formas en que los cadetes tienden a delimitar su territorio,

**Tabla 7.3.** Encuesta visual del espacio físico Parte 2

Pregunta	1	2	3
¿Hay plantas creciendo de forma exuberante sobre mesas de trabajo en un espacio abierto?	NO	NO	NO
¿Están las puertas cerradas?	NO	NO	NO
¿Los espacios los defienden con feroces centinelas?	NO	NO	NO
¿Está presente en todos lados la seguridad de sus instalaciones?	SI	SI	NO

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

Los espacios con frecuencia dicen algo acerca del status, del poder y de las conexiones.

**Tabla 7.4.** Encuesta visual del espacio físico Parte 3

Pregunta	1	2	3
¿El espacio se distribuye acorde a las necesidades?	SI	SI	SI

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

En el espacio evaluado y en otras áreas como comedores, lugares de esparcimiento y otros.

**Tabla 7.5.** Encuesta visual del espacio físico Parte 4

Pregunta	1	2	3
¿Quién consigue los mejores lugares?	POR ANTIGÜEDADES		

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

La forma en que las personas decoran su espacio dicen mucho acerca de la conexión de cada individuo con la organización.

**Tabla 7.6.** Encuesta visual del espacio físico Parte 5

Pregunta	1	2	3
¿Está el logo de la ENAP en todas partes?	SI	SI	SI
¿Tiene una grandiosa recepción y cuadros caros colgados de las paredes?	NO	NO	SI
¿Hay suelos de mármol?	NO	NO	NO
¿Dispone de sillones para sentarse?	SI	SI	SI
¿Hay productos en exposición?	SI	SI	SI
¿Se percibe una gran diferencia en cuanto al espacio físico entre las instalaciones	SI	SI	SI

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

Finalmente, piense en la funcionalidad del espacio:

**Tabla 7.7.** Encuesta visual del espacio físico Parte 6

Pregunta	1	2	3
¿Está todo utilizado para desarrollar actividades relacionadas exclusivamente con el trabajo?	NO	NO	NO
¿Se dispone de un espacio destinado a eventos sociales?	SI	SI	SI

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

En base a las observaciones de las tablas 1,2,3,4,5 y 6 con las definiciones del espacio físico según los cuatro (04) tipos de cultura (cultura en red, cultura mercenaria, cultura fragmentada y cultura comunal) se puede establecer que presentan las características de una cultura mercenaria en razón a la distribución de manera eficiente y buscan cumplir la tarea asignada, así mismo la decoración de las instalaciones esta mayormente compuesta por placas conmemorativas y diseños de ámbito marineró que recuerdan participaciones o momentos históricos del Batallón de Cadetes.

#### 7.2.2 Análisis perceptivo de las comunicaciones internas

Se analiza la forma en que la gente se comunica,

**Tabla 7.8.** Encuesta perceptivo de las comunicaciones internas.

Pregunta	1	2	3
¿Prefieren intercambiar ideas e información mediante medios electrónicos o escritos?	SI	SI	SI
¿Pasan tiempo las personas hablando cara a cara?	SI	SI	SI
¿Jerarquía o la función que desempeñan se interponen en el camino de una comunicación efectiva?	SI	SI	SI

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

En base a las observaciones de la tabla 7 con las definiciones de comunicación según los cuatro (04) tipos de cultura (cultura en red, cultura mercenaria, cultura fragmentada y cultura comunal) se puede establecer que presentan las características de una cultura comunal por las siguientes condiciones: a pesar de que las comunicaciones se hacen de manera general se realizan mediante un proceso que se denominan formaciones generales, así mismo la

comunicación es directa y de manera vertical donde todas las comunicaciones van alineadas a las políticas del Comandante del Batallón de Cadetes, dentro de la cultura de la comunicación se utilizan sentimientos de culpa y vergüenza para corregir o enmendar comportamientos que no se encuentran alineados con las políticas institucionales.

### 7.2.3 Análisis perceptivo del Tiempo

La tercera área de observación se centra en cómo los Cadetes gestionan su tiempo.

**Tabla 7.9.** Encuesta perceptiva del Tiempo en el BEN.

Pregunta	1	2	3
¿Las horas que pasan los Cadetes estudiando o en actividades militares son las adecuadas?	SI	SI	NO
¿Es norma habitual quedarse hasta muy tarde?	SI	NO	SI
¿Está bien visto salir al terminar de estudiar?	NO	SI	SI
¿Mide con precisión la ENAP las horas de estudio?	SI	SI	SI
¿Sabe el Cadete cuando está perdiendo el tiempo?	SI	SI	SI
¿Alguien tiene que decírselo?	NO	NO	SI
Si se toma un rato de esparcimiento con sus compañeros en actividades relevantes, ¿se considera una pérdida de tiempo?	SI	SI	SI

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

En base a las observaciones de la tabla 8 con las definiciones de tiempo según los cuatro (04) tipos de cultura (cultura en red, cultura mercenaria, cultura fragmentada y cultura comunal) se puede establecer que la variable del tiempo en el Batallón de Cadetes presenta características de una cultura mercenaria, a pesar de que se cumple un régimen interno (horario) que está

compuesto por actividades variadas (clases, formaciones, actividades culturales, deportes) el estar fuera de estas actividades se considera una pérdida de tiempo y una falta disciplinaria

#### 7.2.4 Análisis perceptivo de Identidad

Esta última variable se analiza desde el modo como el Cadete expresa sus identidades personales.

**Tabla 7.10.** Encuesta perceptiva de Identidad en el BEN.

Pregunta	1	2	3
¿El Cadete utiliza con códigos de indumentaria comunes y maneras de hablar?	SI	SI	SI
¿Sólo hay una forma de vestirse?	SI	SI	SI
¿La cultura anima expresiones de individualidad en otras actividades?	SI	SI	SI
¿Se identifican los Cadetes con la organización, sus funciones, sus divisiones y sus profesiones?	SI	SI	SI
¿Los Cadetes están identificados realmente con la visión y valores de la organización, sus tradiciones?	SI	SI	SI
Cuando los Cadetes culminan, ¿se les rinde un homenaje?	SI	SI	SI
Aquellos Cadetes que se marchan, ¿todavía se ven como parte de la familia?	SI	SI	SI

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

En base a las observaciones de la tabla 9 con las definiciones de tiempo según los cuatro (04) tipos de cultura (cultura en red, cultura mercenaria, cultura fragmentada y cultura comunal) se puede establecer que la variable de identidad en el Batallón de Cadetes presenta características de una cultura en red, en el periodo de adaptación de los Cadetes a la vida militar se modifican hábitos y comportamientos que hacen que la identidad adoptada sea la de red, las diferencias son minimizadas y se comparten en la gran mayoría de ocasiones los

mismos sitios sociales y lugares de descanso, así mismo factores como la lealtad se mantiene con miembros activos del Batallón o con miembros que ya no son miembros del mismo.

### **7.3 Identificación de Cultura Organizacional predominante en el Batallón de Cadetes.**

Se aplican dos encuestas acordes con las herramientas propuestas por Goffee y Jones (2001) para identificar la Cultura Organizacional: Cuestionario sobre el carácter organizacional e identificación de los rasgos de la cultura.

#### **7.3.1 Solidaridad**

En las siguientes tablas, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 408 Cadetes del Batallón:

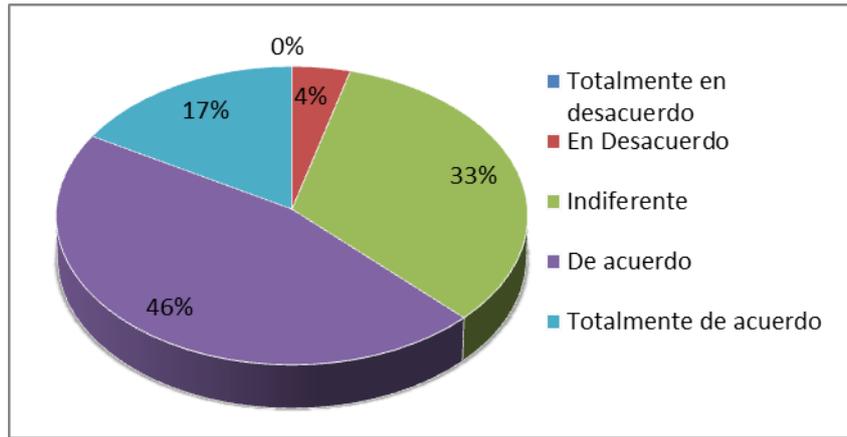
Se evidencia en cuanto a la 1 pregunta “conocer los objetivos del Batallón de Cadetes claramente” que el 63% las conoce y está de acuerdo y al 33% le es indiferente, sin embargo el 4% restante no está de acuerdo con ellas.

**Tabla 7.11.** Conoce los objetivos del Batallón de Cadetes claramente.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	17	4%
Indiferente	136	33%
De acuerdo	187	46%
Totalmente de acuerdo	68	17%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.1** Conoce los objetivos del Batallón de Cadetes claramente.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

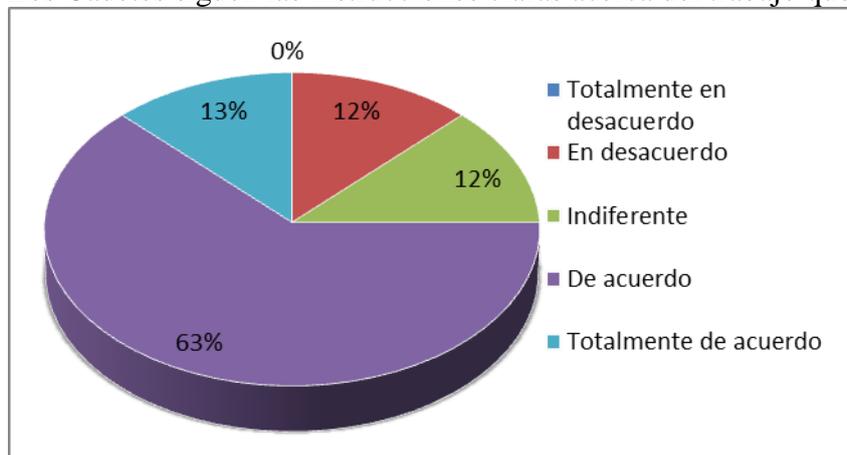
Se evidencia en cuanto a la 3 pregunta “Los Cadetes siguen las instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan” que el 76% las conoce y está de acuerdo y al 12% le es indiferente, sin embargo el 12% restante no está de acuerdo con ellas.

**Tabla 7.12.** Los Cadetes siguen las instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	51	13%
Indiferente	51	13%
De acuerdo	255	63%
Totalmente de acuerdo	51	13%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.2.** Los Cadetes siguen las instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

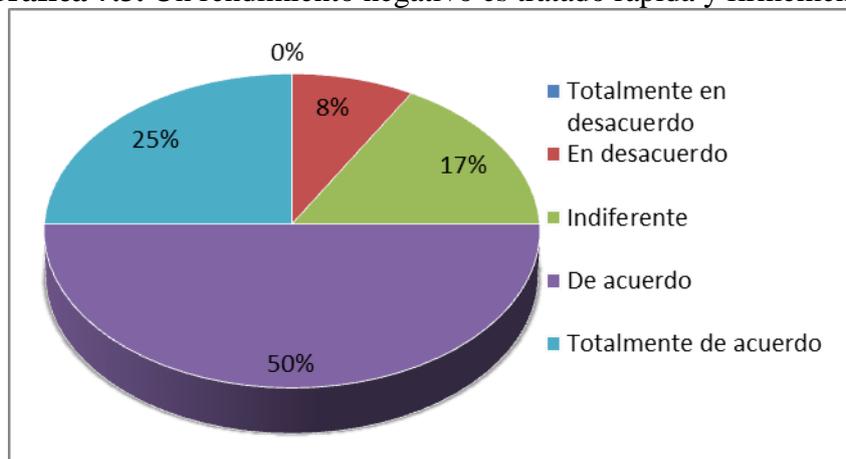
Se evidencia en cuanto a la 5 pregunta “Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente” que el 75% las conoce y está de acuerdo y al 17% le es indiferente, sin embargo el 8% restante no está de acuerdo con ellas.

**Tabla 7.13.** Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	34	8%
Indiferente	68	17%
De acuerdo	204	50%
Totalmente de acuerdo	102	25%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.3.** Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

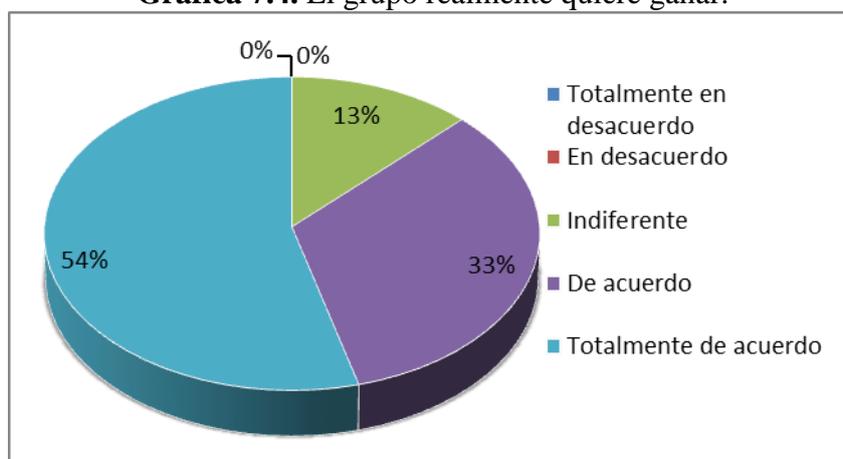
Se evidencia en cuanto a la 7 pregunta “El grupo realmente quiere ganar” que el 87% las conoce y está de acuerdo y al 13% le es indiferente, lo que evidencia una fortaleza en el Grupo.

**Tabla 7.14.** El grupo realmente quiere ganar.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	51	13%
De acuerdo	136	33%
Totalmente de acuerdo	221	54%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.4.** El grupo realmente quiere ganar.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

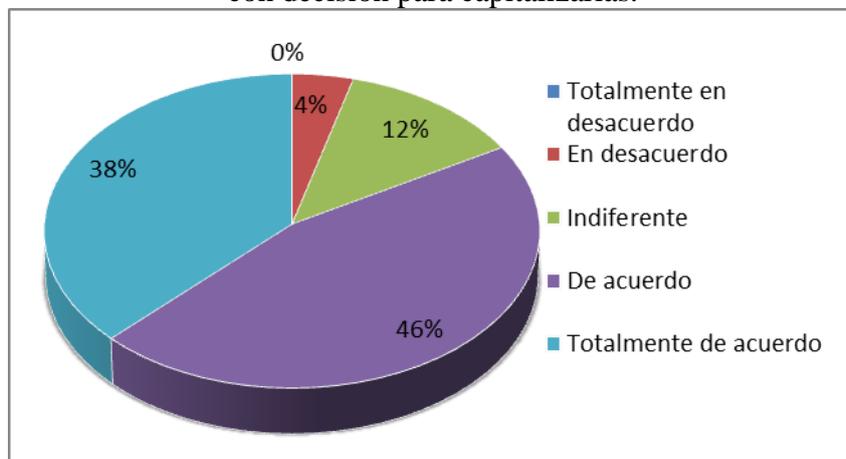
Se evidencia en cuanto a la 9 pregunta “Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas, los Cadetes se mueven con decisión para capitalizarlas” que el 84% está de acuerdo con la acción y al 12% le es indiferente, sin embargo el 4% no está de acuerdo con la acción.

**Tabla 7.15.** Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas, los Cadetes se mueven con decisión para capitalizarlas.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	17	4%
Indiferente	51	12%
De acuerdo	187	46%
Totalmente de acuerdo	153	38%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.5.** Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas, los Cadetes se mueven con decisión para capitalizarlas.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

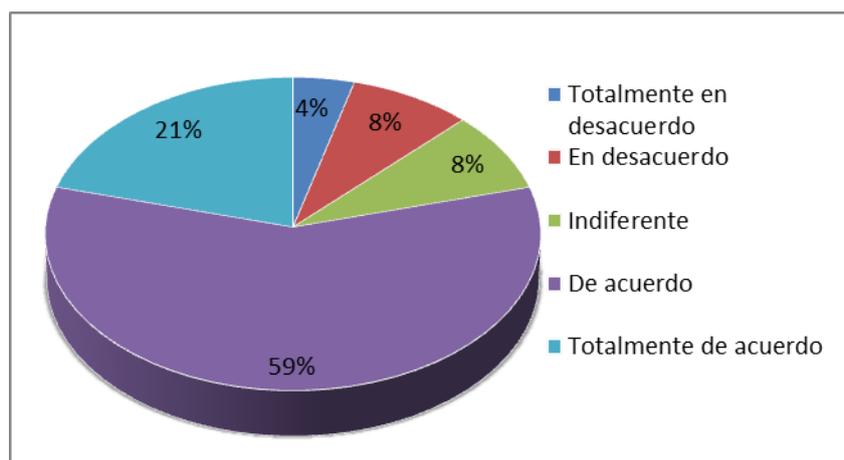
Se evidencia en cuanto a la 11 pregunta “Los objetivos estratégicos son compartidos” que el 79% está de acuerdo y los conoce y al 8% le es indiferente, sin embargo el 12% no está de acuerdo con los objetivos.

**Tabla 7.16.** Los objetivos estratégicos son compartidos.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	17	4%
En desacuerdo	34	8%
Indiferente	34	8%
De acuerdo	238	58%
Totalmente de acuerdo	85	21%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.6.** Los objetivos estratégicos son compartidos



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

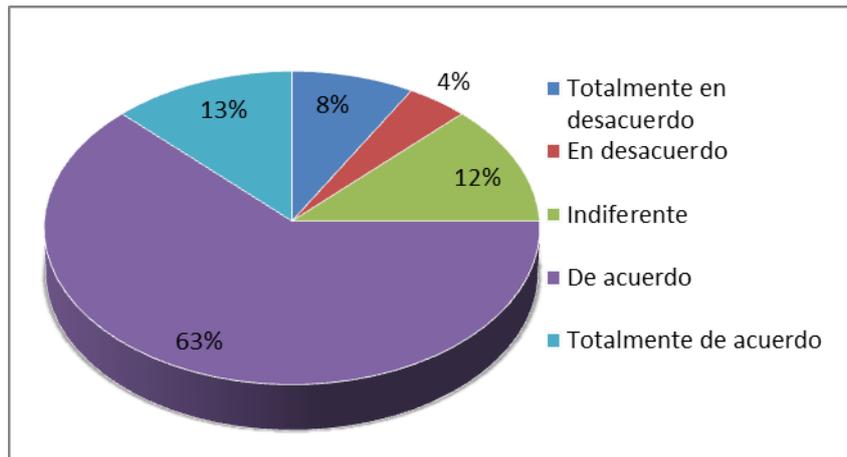
Se evidencia en cuanto a la 14 pregunta “Las recompensas y los castigos son claros” que el 76% está de acuerdo y los conoce y al 13% le es indiferente, sin embargo el 12% no está de acuerdo.

**Tabla 7.17.** Las recompensas y los castigos son claros.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	34	8%
En desacuerdo	17	4%
Indiferente	51	13%
De acuerdo	255	63%
Totalmente de acuerdo	51	13%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.7.** Las recompensas y los castigos son claros.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

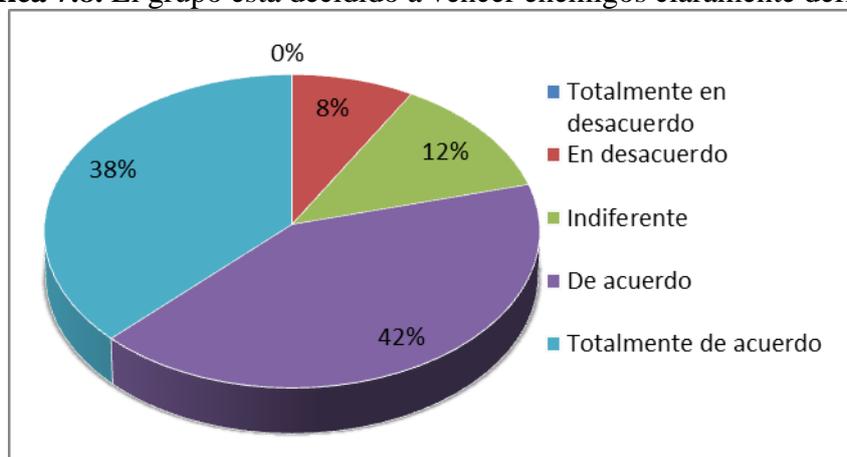
Se evidencia en cuanto a la 16 pregunta “El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.” que el 80% está de acuerdo y al 13% le es indiferente, sin embargo el 8% no está de acuerdo.

**Tabla 7.18.** El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	34	8%
Indiferente	51	13%
De acuerdo	170	42%
Totalmente de acuerdo	153	38%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.8.** El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

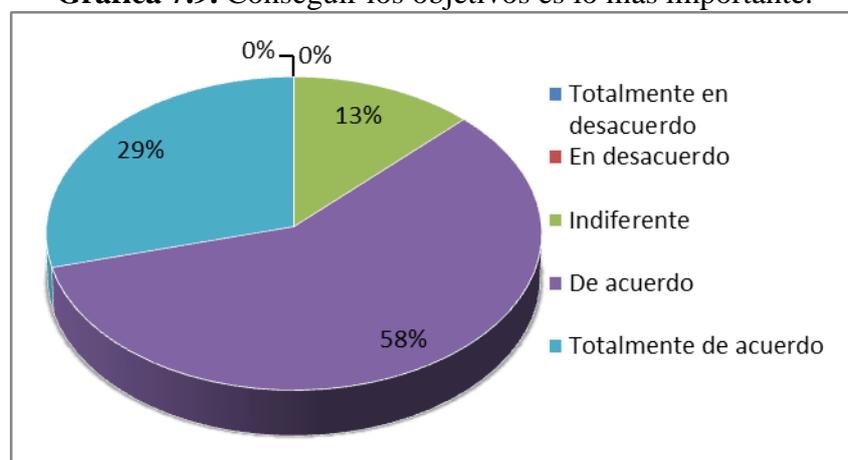
Se evidencia en cuanto a la 18 pregunta “Conseguir los objetivos es lo más importante” que el 87% está de acuerdo y al 13% le es indiferente siendo una fortaleza de grupo y trabajo en equipo.

**Tabla 7.19.** Conseguir los objetivos es lo más importante.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	51	13%
De acuerdo	238	58%
Totalmente de acuerdo	119	29%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.9.** Conseguir los objetivos es lo más importante.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

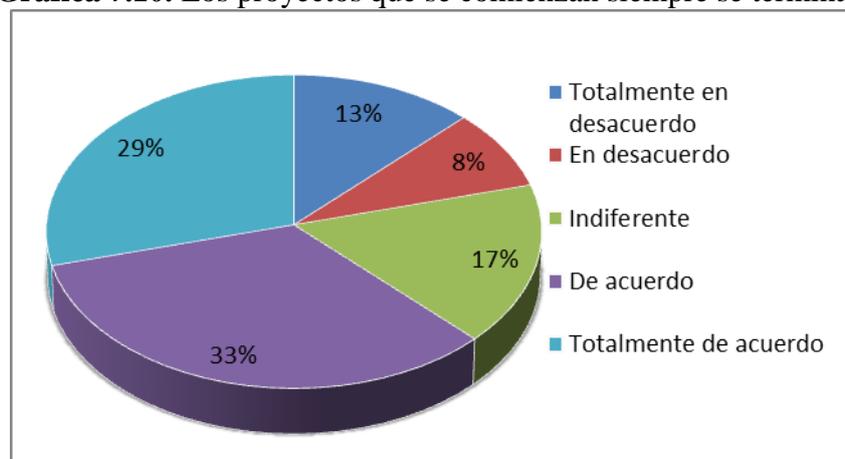
Se evidencia en cuanto a la 20 pregunta “Los proyectos que se comienzan siempre se terminan” que el 62% está de acuerdo la idea y al 17% le es indiferente sin embargo hay un 21% que no se encuentra de acuerdo.

**Tabla 7.20.** Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	51	13%
En desacuerdo	34	8%
Indiferente	68	17%
De acuerdo	136	33%
Totalmente de acuerdo	119	29%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.10.** Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

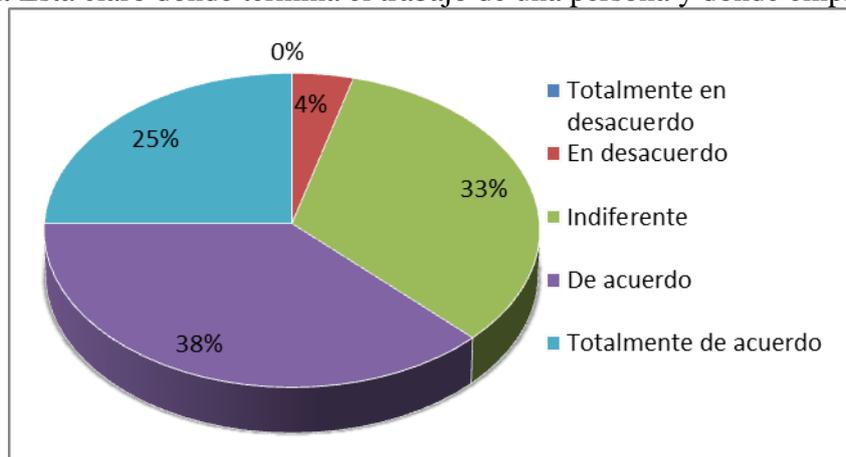
Se evidencia en cuanto a la 22 pregunta “Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra.” que el 63% está de acuerdo la idea y al 33% le es indiferente sin embargo hay un 4% que no se encuentra de acuerdo.

**Tabla 7.21.** Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	17	4%
Indiferente	136	33%
De acuerdo	153	38%
Totalmente de acuerdo	102	25%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.11.** Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

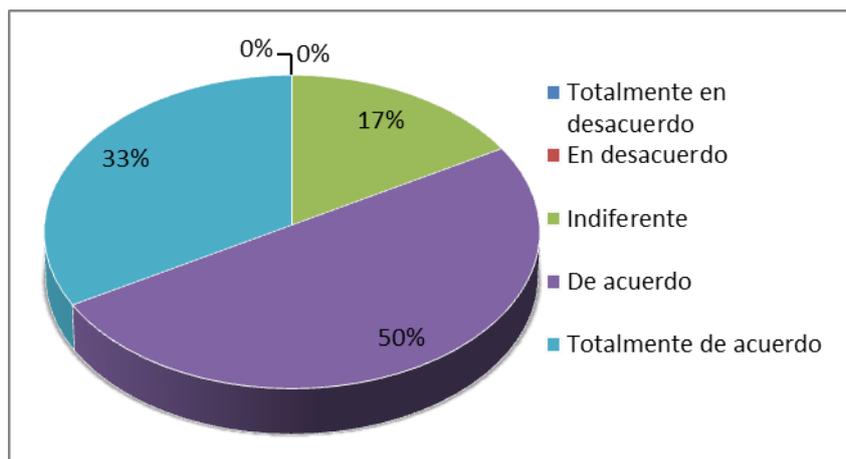
Se evidencia en cuanto a la 23 pregunta “Las personas se protegen unas a otras.” que el 83% está de acuerdo la idea y al 17% le es indiferente siendo una fortaleza de la formación naval militar.

**Tabla 7.22.** Las personas se protegen unas a otras.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	68	17%
De acuerdo	204	50%
Totalmente de acuerdo	136	33%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.12.** Las personas se protegen unas a otras.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

### 7.3.2 Sociabilidad

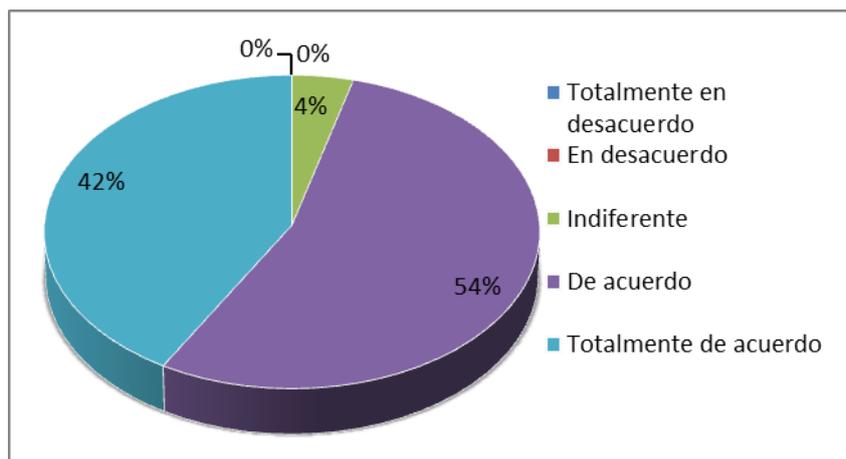
Se evidencia en cuanto a la 2 pregunta “Los Cadetes establecen vínculos de unión entre ellas” que el 96% está de acuerdo la idea y al 4% le es indiferente siendo una fortaleza de la formación naval militar y trabajo en equipo.

**Tabla 7.23.** Los Cadetes establecen vínculos de unión entre ellas.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	17	4%
De acuerdo	221	54%
Totalmente de acuerdo	170	42%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfico 7.13.** Los Cadetes establecen vínculos de unión entre ellas.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

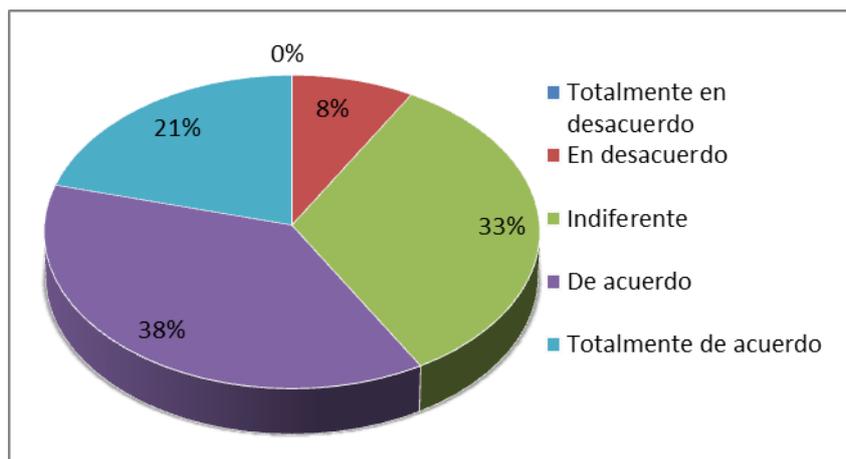
Se evidencia en cuanto a la 4 pregunta “Los Cadetes se llevan bien y raras son las disputas” que el 59% está de acuerdo la idea y al 33% le es indiferente sin embargo el 8% no está de acuerdo con la pregunta.

**Tabla 7.24.** Los Cadetes se llevan bien y raras son las disputas.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	34	8%
Indiferente	136	33%
De acuerdo	153	38%
Totalmente de acuerdo	85	21%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.14.** Los Cadetes se llevan bien y raras son las disputas.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

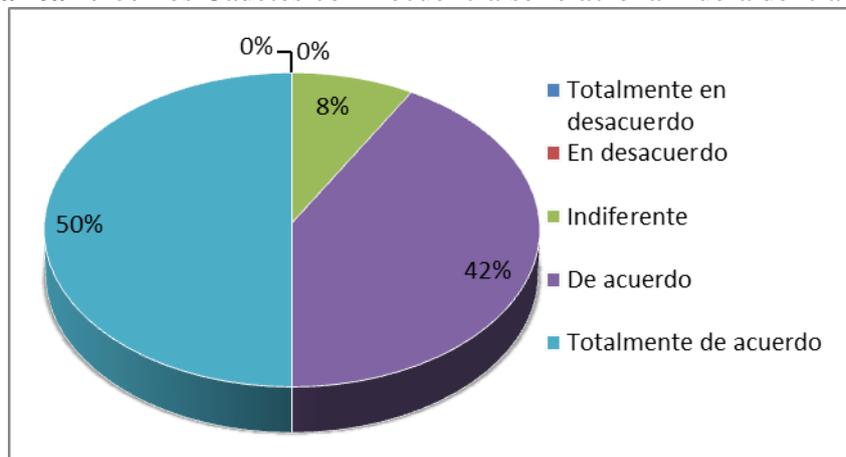
Se evidencia en cuanto a la 6 pregunta “Los Cadetes con frecuencia se relacionan fuera del trabajo.” que el 92% está de acuerdo y al 8% le es indiferente.

**Tabla 7.25.** Los Cadetes con frecuencia se relacionan fuera del trabajo.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	34	8%
De acuerdo	170	42%
Totalmente de acuerdo	204	50%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.15.** Los Cadetes con frecuencia se relacionan fuera del trabajo.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

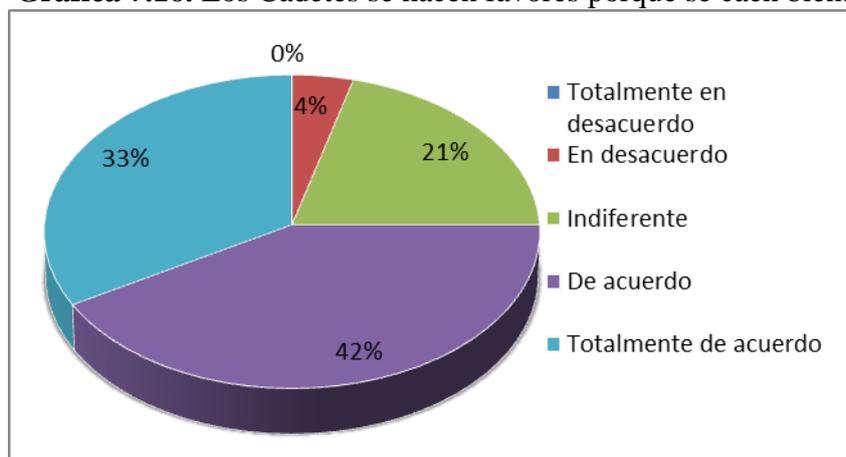
Se evidencia en cuanto a la 8 pregunta “Los Cadetes se hacen favores porque se caen bien” que el 75% está de acuerdo y al 21% le es indiferente sin embargo el 4% no está de acuerdo con la idea.

**Tabla 7.26.** Los Cadetes se hacen favores porque se caen bien.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	17	4%
Indiferente	85	21%
De acuerdo	170	42%
Totalmente de acuerdo	136	33%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.16.** Los Cadetes se hacen favores porque se caen bien.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

Se evidencia en cuanto a la 10 pregunta “Los Cadetes hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.” que el 63% está de acuerdo y al 17% le es indiferente sin embargo el 21% no está de acuerdo con la idea.

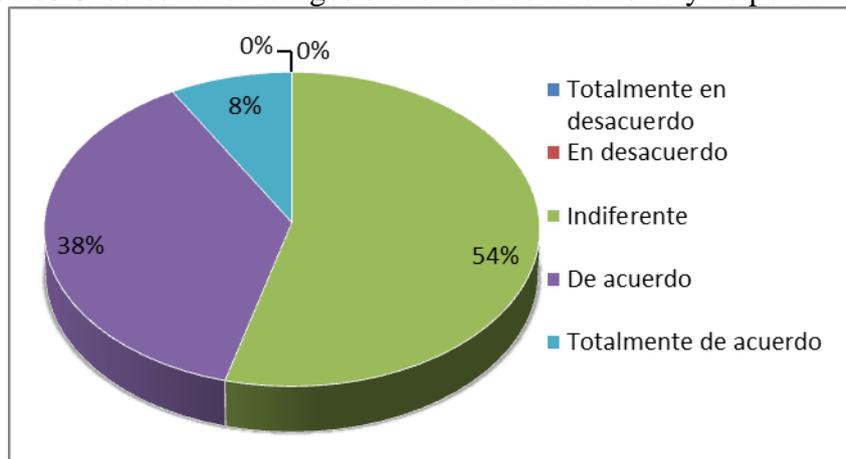
**Tabla 7.27.** Los Cadetes hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
-----------------	----------------------------	----------------------------

Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	85	21%
Indiferente	68	17%
De acuerdo	170	42%
Totalmente de acuerdo	85	21%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.17.** Los Cadetes hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

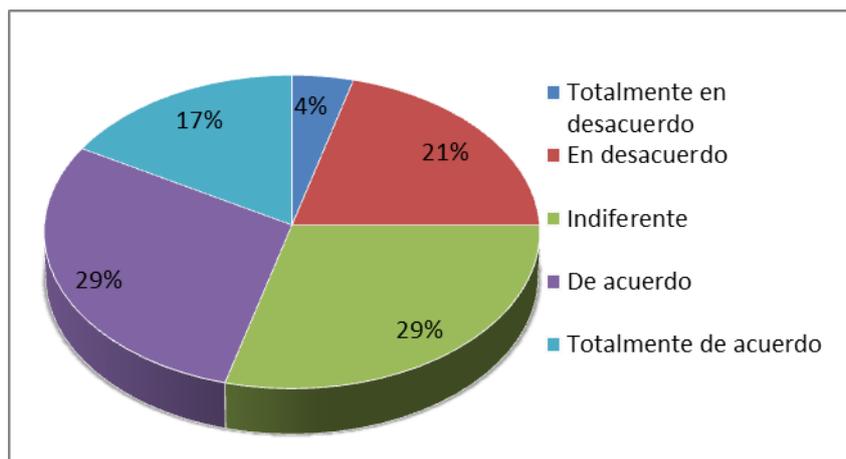
Se evidencia en cuanto a la 12 pregunta “Los Cadetes confían a los demás sus asuntos personales” que el 36% está de acuerdo y al 29% le es indiferente sin embargo el 25% no está de acuerdo con la idea.

**Tabla 7.28.** Los Cadetes confían a los demás sus asuntos personales.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	17	4%
En desacuerdo	85	21%
Indiferente	119	29%
De acuerdo	119	29%
Totalmente de acuerdo	68	17%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.18.** Los Cadetes confían a los demás sus asuntos personales.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

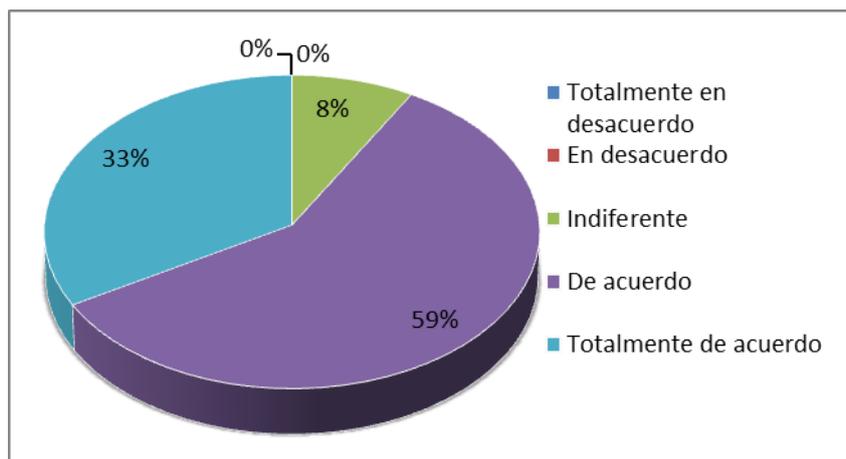
Se evidencia en cuanto a la 13 pregunta “Los Cadetes construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio” que el 92% está de acuerdo y al 8% le es indiferente evidenciándose una fortaleza laboral futura.

**Tabla 7.29.** Los Cadetes construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	34	8%
De acuerdo	238	58%
Totalmente de acuerdo	136	33%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfico 7.19.** Los Cadetes construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

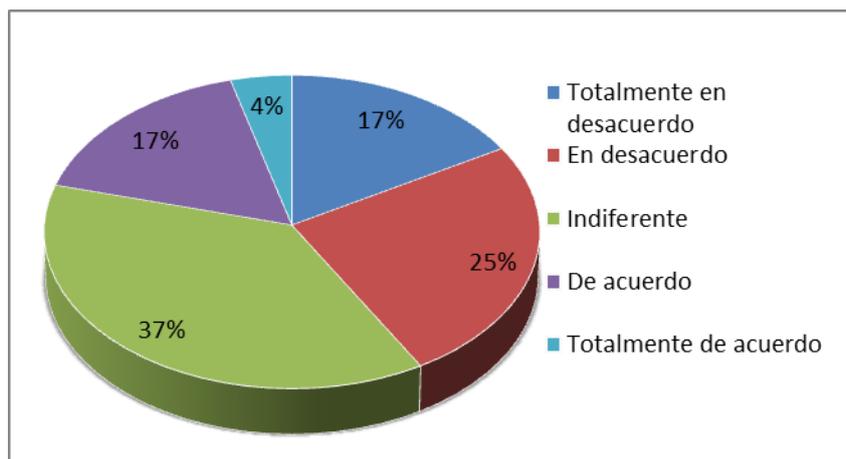
Se evidencia en cuanto a la 15 pregunta “Los Cadetes conocen bien a las familias de los demás.” que el 21% está de acuerdo y al 38% le es indiferente sin embargo el 42% no está de acuerdo, en razón a las diferencias regionales que se encuentran en el Batallón de Cadetes

**Tabla 7.30.** Los Cadetes conocen bien a las familias de los demás.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	68	17%
En desacuerdo	102	25%
Indiferente	153	38%
De acuerdo	68	17%
Totalmente de acuerdo	17	4%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfico 7.20.** Los Cadetes conocen bien a las familias de los demás.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

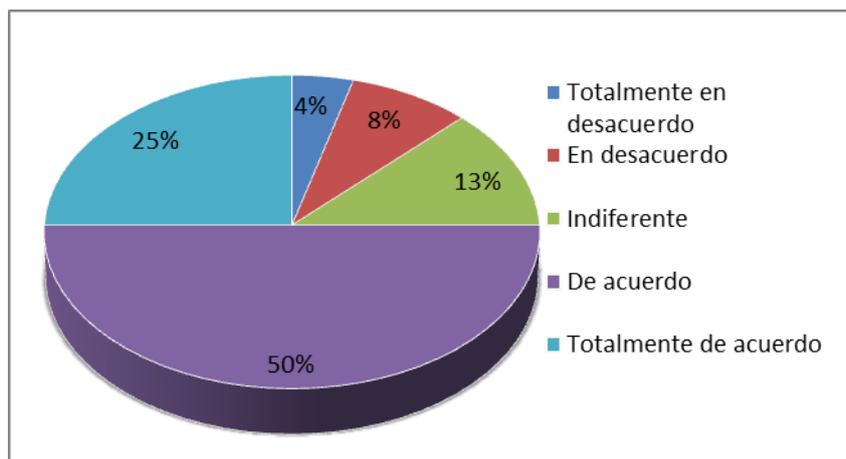
Se evidencia en cuanto a la 17 pregunta “Los Cadetes siempre son animados a solucionar cualquier asunto de manera flexible” que el 75% está de acuerdo y al 13% le es indiferente sin embargo el 12% no está de acuerdo.

**Tabla 7.31.** Los Cadetes siempre son animados a solucionar cualquier asunto de manera flexible.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	17	4%
En desacuerdo	34	8%
Indiferente	51	13%
De acuerdo	204	50%
Totalmente de acuerdo	102	25%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.21.** Los Cadetes siempre son animados a solucionar cualquier asunto de manera flexible.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

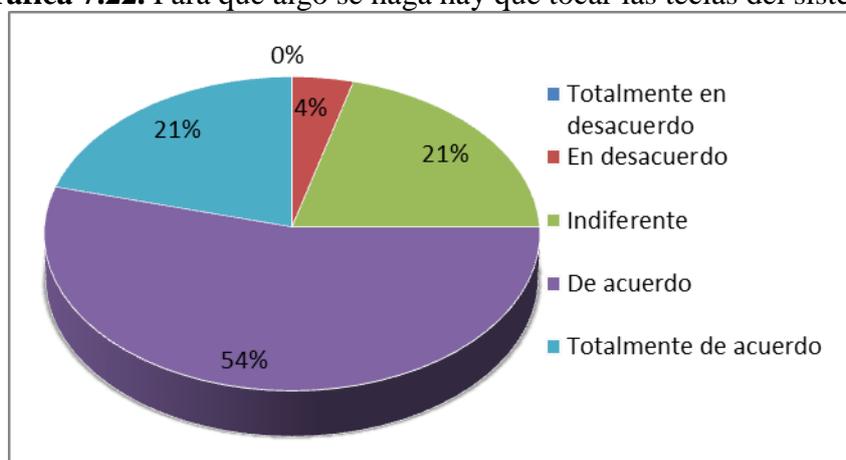
Se evidencia en cuanto a la 19 pregunta “Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema.” que el 75% está de acuerdo y al 21% le es indiferente sin embargo el 4% no está de acuerdo

**Tabla 7.32.** Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	17	4%
Indiferente	85	21%
De acuerdo	221	54%
Totalmente de acuerdo	85	21%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

**Gráfica 7.22.** Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

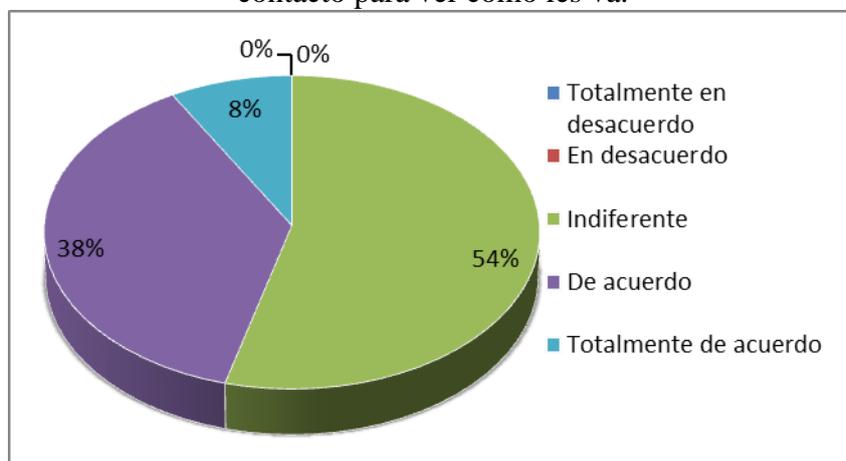
Se evidencia en cuanto a la 21 pregunta “Cuando los Cadetes se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va” que el 46% está de acuerdo y al 54% le es indiferente.

**Tabla 7.33.** Cuando los Cadetes se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.

<b>OPCIONES</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	221	54%
De acuerdo	153	38%
Totalmente de acuerdo	34	8%
Total	408	100%

Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

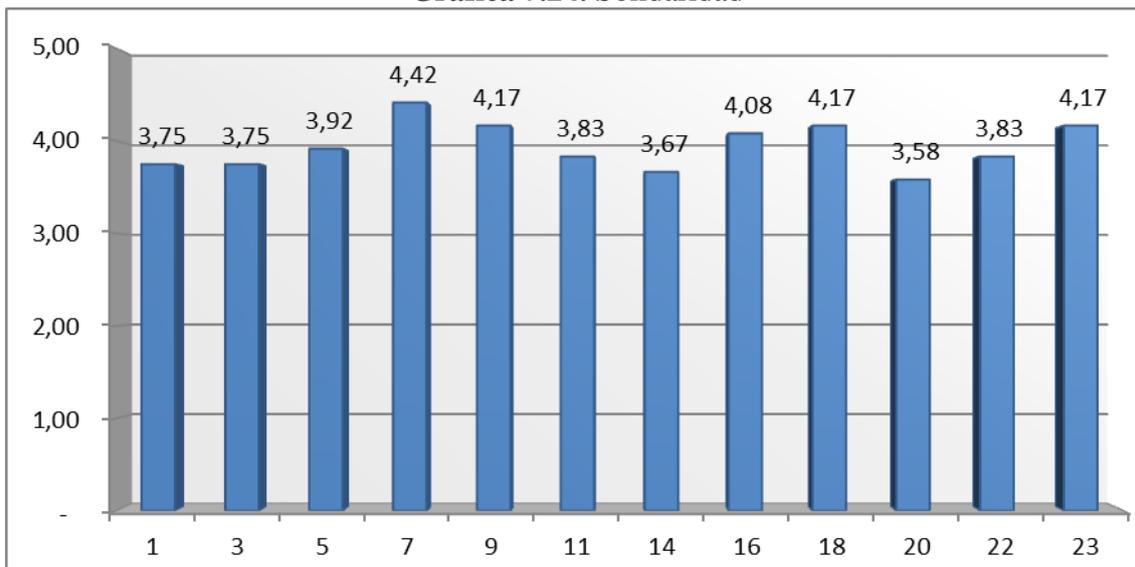
**Gráfica 7.23.** Cuando los Cadetes se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.



Fuente. Los Autores con base en resultados de la encuesta

### 7.3.3 Identificación y análisis de la Cultura predominante en el Batallón de Cadetes.

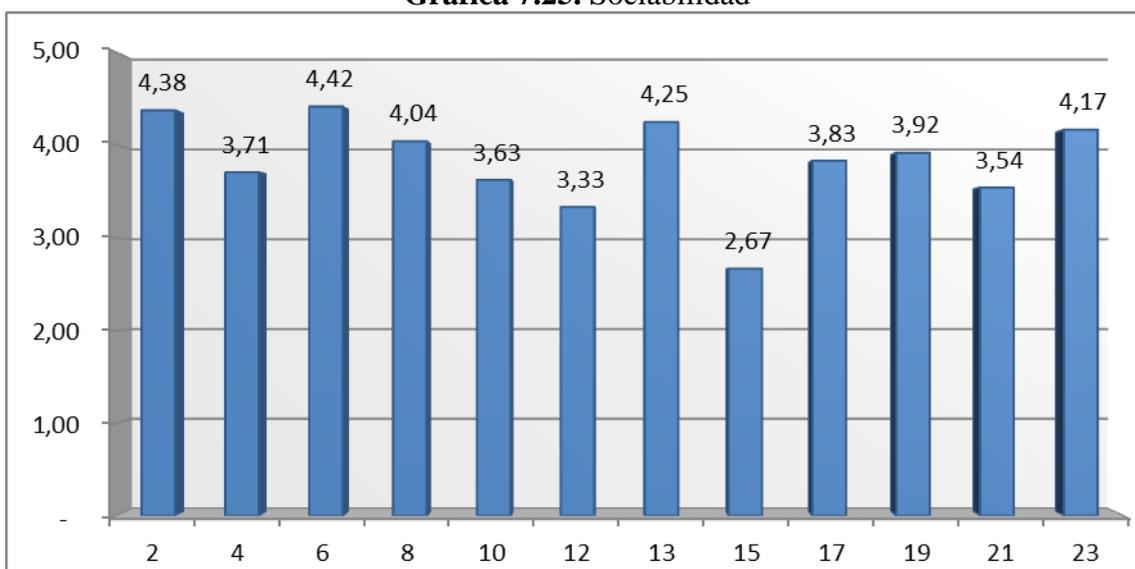
Gráfica 7.24. Solidaridad



Fuente: Los Autores acuerdo resultados

La grafica 24. De Solidaridad se evidencia debilidades en el seguimiento y finalización de proyectos en el Batallón de Cadetes en un 3,58/5.0 por lo que se recomienda mejorar los procesos y controles de los intereses del personal de cadetes para guiarlos a culminar sus expectativas y metas.

Gráfica 7.25. Sociabilidad



Fuente: Los Autores acuerdo resultados

La grafica 25. De Sociabilidad se evidencia debilidades en las interacciones familiares de los Cadetes en un 2,67/5.0 por lo que se recomienda efectuar más actividades que involucren las familias de los Cadetes del Batallón.

7.3.4 Resultado identificación Cultura Organizacional del Batallón de Cadetes.

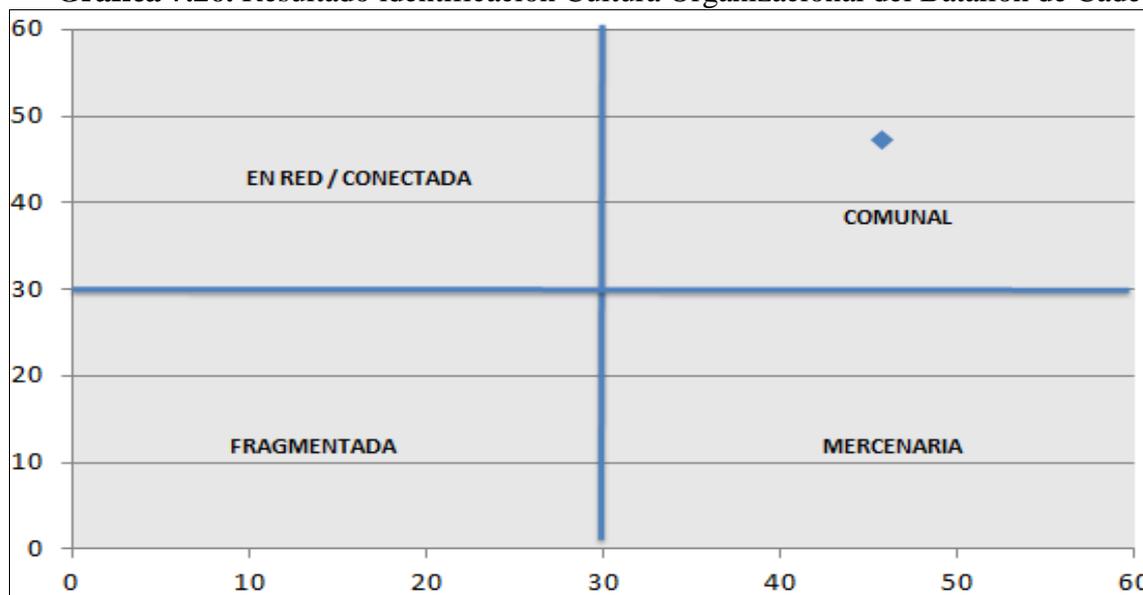
**Tabla 7.34.** Suma de resultados

<b>SOCIABILIDAD</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>TOTALES</b>
	4,4	3,7	4,4	4,0	3,6	3,3	4,3	2,7	3,8	3,9	3,5	4,2	
<b>SOLIDARIDAD</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	
	3,8	3,8	3,9	4,4	4,2	3,8	3,7	4,1	4,2	3,6	3,8	4,2	

Fuente: Del Autor acuerdo resultados obtenidos.

Los resultados de la prueba evidencian un resultado de 45,88 de sociabilidad en el eje vertical y 47,33 de solidaridad en el eje horizontal ubicando el resultado en el cuadrante de cultura comunal.

**Gráfica 7.26.** Resultado identificación Cultura Organizacional del Batallón de Cadetes



Fuente: Del Autor acuerdo resultados

Lo anterior evidencia a la C. Comunal como la cultura predominante que rige en estos momentos en el Batallón de Cadetes, la Gráfica 7. que se encuentra centrada y por ende fuerte con algunos aspectos por mejorar en ambas dimensiones

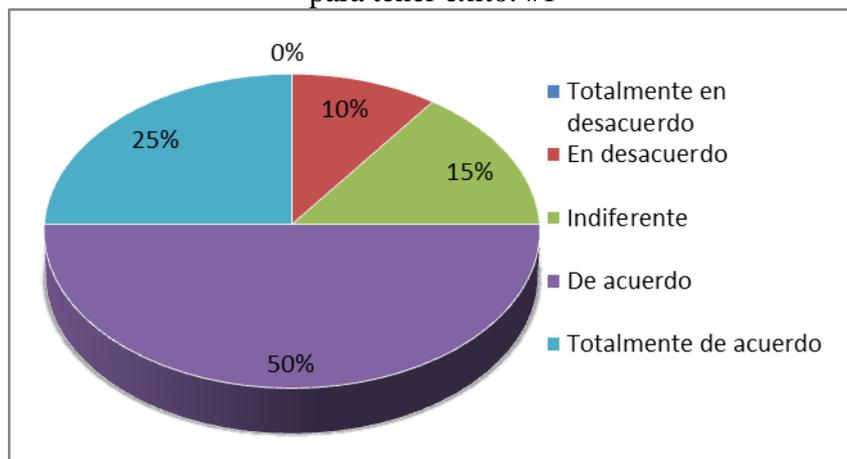
#### 7.4 Identificación del Tipo de Cultura predominante se manifiesta de forma Positiva – Negativa en el Batallón de Cadetes de la ENAP

**Tabla 7.35.** Los Cadetes tienen dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito. #1

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	38	10%
Indiferente	57	15%
De acuerdo	190	50%
Totalmente de acuerdo	95	25%
Total	380	100%

Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Gráfica 7.27.** Los Cadetes tienen dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito. #1



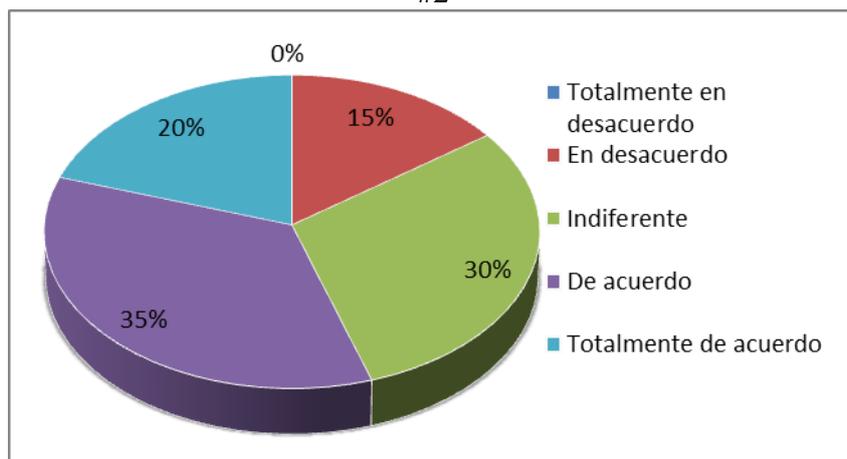
Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Tabla 7.36.** Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos. #2

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	57	15%
Indiferente	114	30%
De acuerdo	133	35%
Totalmente de acuerdo	76	20%
Total	380	100%

Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Gráfica 7.28.** Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos. #2



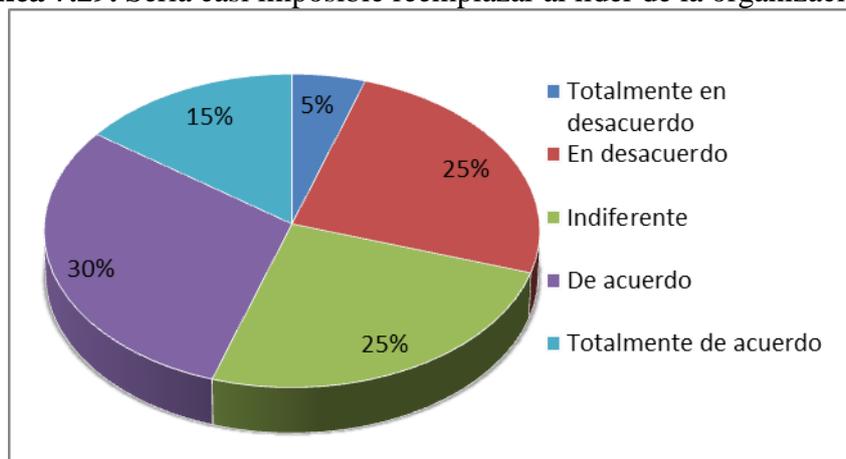
Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Tabla 7.37.** Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización. #3

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	19	5%
En desacuerdo	95	25%
Indiferente	95	25%
De acuerdo	114	30%
Totalmente de acuerdo	57	15%
Total	380	100%

Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Gráfica 7.29.** Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización. #3



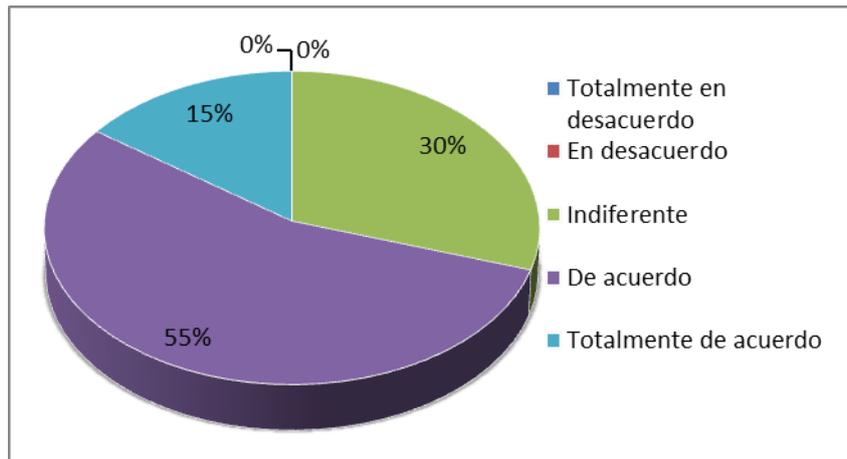
Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Tabla 7.38.** Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven. #4

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	114	30%
De acuerdo	209	55%
Totalmente de acuerdo	57	15%
Total	380	100%

Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Gráfica 7.30.** Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven. #4



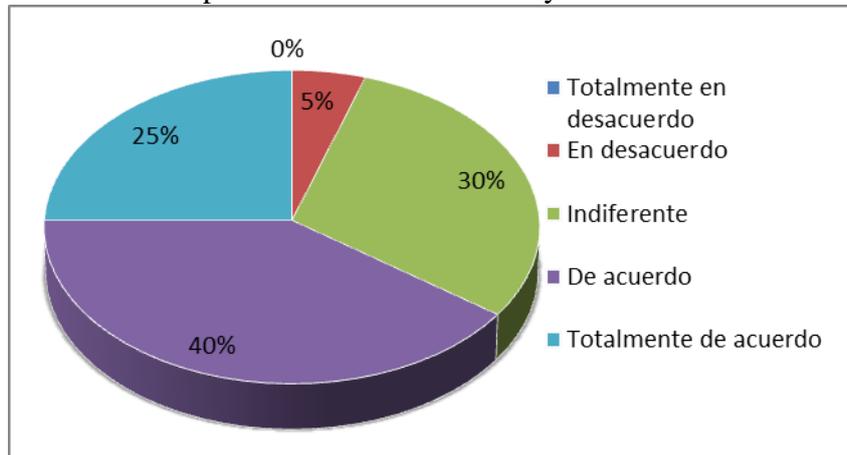
Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Tabla 7.39.** Las personas tienen confianza y certeza sobre el futuro. #5

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	19	5%
Indiferente	114	30%
De acuerdo	152	40%
Totalmente de acuerdo	95	25%
Total	380	100%

Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Gráfico 7.31.** Las personas tienen confianza y certeza sobre el futuro. #5



Fuente: Del Autor acuerdo resultados

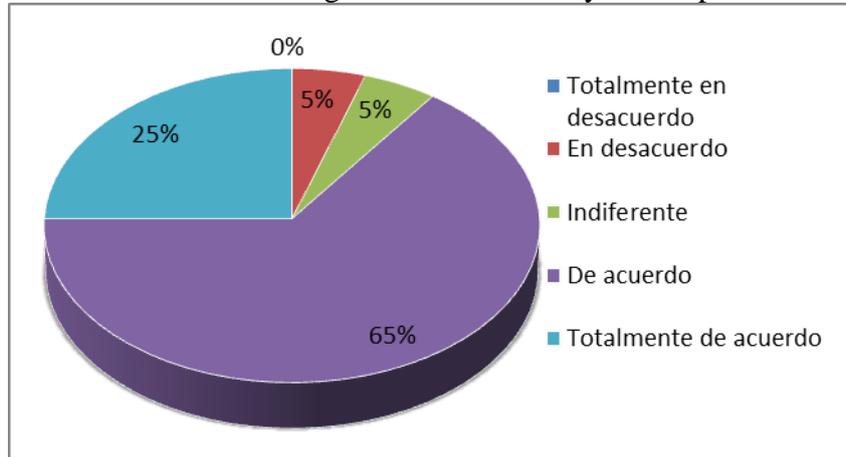
**Tabla 7.40.** Por toda la organización se habla y se comparten ideas. #6

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%

En desacuerdo	19	5%
Indiferente	19	5%
De acuerdo	247	65%
Totalmente de acuerdo	95	25%
Total	380	100%

Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Gráfica 7.32.** Por toda la organización se habla y se comparten ideas. #6



Fuente: Del Autor acuerdo resultados

**Tabla 7.41. Resultado matriz**

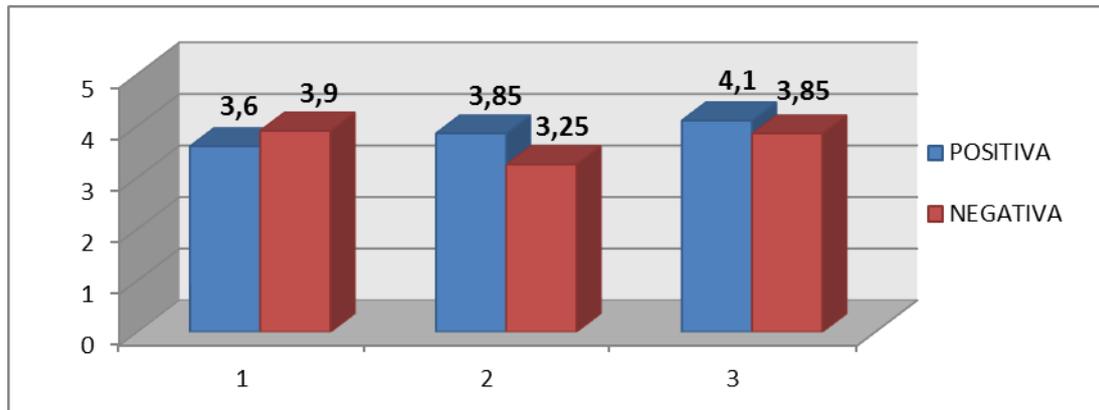
<b>NEGATIVA</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b> <b>11</b>	<b>RELACIÓN</b> <b>1,05</b>
	3,9	3,25	3,85		
<b>POSITIVA</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>TOTAL</b> <b>11,55</b>	
	3,6	3,85	4,1		

Fuente: Del Autor acuerdo resultados encuesta

La tabla 42. Muestra el resultado de las encuestas anteriores para evidenciar si el tipo de cultura comunal, predominante en el Batallón de Cadetes es Positiva o Negativa, la relación entre ambas es del 1.05 tendiendo a ser positiva.

La relación de 1.05 es muy baja motivo por el cual se recomienda fortalecer con actividades los aspectos que permitan dar a los Cadetes toda la información y los recursos que necesita para tener éxito.

Gráfica 7.33. Resultados matriz



Fuente: Fuente: Del Autor acuerdo resultados encuesta

### 7.5 Estrategias para mejorar la Cultura Organizacional alineada a la proyección institucional de la Armada Nacional.

El Batallón de Cadetes en su proyección institucional requiere en sus futuros oficiales fortalecer competencias tales como el Liderazgo, trabajo en equipo, mando, gestión de sus emociones, manejo de crisis y toma de decisiones oportunas y eficaces.

Por lo anterior y acuerdo los resultados de la Tabla 42. Resultados Matriz se establecen las siguientes estrategias:

	ITEM	ESTRATEGIA
1	Los Cadetes tienen dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito.	Brindar más acceso a los Cadetes con los Oficiales de las dependencias y diferentes capacitaciones que les permitan acceder a la información y capacidades pertinentes para cumplir sus metas y proyectos.

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”. 113**

2	Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos.	Los Oficiales del Batallón y Académica fortalecerán la sana competitividad mediante actividades de carácter académico y físico – naval militar que permitan desarrollar ambientes de superación entre los Cadetes
3	Sería casi imposible remplazar al líder de la organización.	Fomentar al Cadete la sucesión del mando y evidenciar las diferentes formas para desarrollarlo generando confianza en que sus procesos se mantienen.
4	Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven.	Generar campañas que impacten y fortalezcan los valores institucionales y personales en la ENAP
5	Las personas tienen confianza y certeza sobre el futuro.	A través de Catedras se debe interactuar con autoridades del mando naval para que los Cadetes conozcan la proyección institucional actualizada.
6	Por toda la organización se habla y se comparten ideas.	Fortalecer mediante actividades y tardes de comando las comunicaciones internas entre sus Cadetes y sus superiores.

## **CAPÍTULO 8**

### **CONCLUSIONES**

## **8. Conclusiones**

- Se concluye que en la encuesta de observación en el Batallón de Cadetes se obtienen diferentes tipos de cultura, como la cultura mercenaria en espacio físico y tiempo, sin embargo hace parte de la formación militar para la actividad profesional a desempeñar.

En el sector de la comunicación se da por la razón de ser militar sin embargo la identidad es más importante y se debe manejar en red buscando incentivar la creatividad institucional sin perder el concepto de familia naval.

- Se puede concluir en las encuestas que se encontraron algunas fortalezas que hacen parte de la formación integral del cadete evidenciándose en el tipo de cultura comunal predominante en el Batallón de Cadetes de la gráfica No 27.
- Se concluye evidencia en deficiencias en las preguntas 15, 12, 20 y 21 sin embargo la de más importancia es terminar los proyectos que se inician y en los resultados de la segunda encuesta esta debilidad se fortalece con la forma como se comparten ideas.
- Se puede concluir que los instrumentos arrojaron que la Cultura predominante en el Batallón de Cadetes es la C. Comunal y en una relación de 1.05 es positiva con aspectos que se deben verificar y fortalecer.
- Si bien un aspecto positivo en la segunda encuesta es que “las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos” esta se da de forma controlada y buscando generar trabajo en equipo.

## **CAPÍTULO 9**

### **RECOMENDACIONES**

## **9. Recomendaciones**

- Generar un banco de proyectos por compañías y controlar sus avances buscando incentivar el reto de cumplir y finalizar con éxito lo proyectado.
- Desarrollar charlas extracurriculares en pequeños grupos focales generando inquietudes e interés masivo en la carrera.
- Abrir concursos de carácter académico enfocados al cumplimiento de retos.
- Continuar con las diferentes mediciones cada 6 meses midiendo avances positivos o negativos de la cultura comunal manteniéndola positiva.

**CAPÍTULO 10**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **10. Referencias bibliográficas**

- AGUIRRE, A. (2004). *La cultura de las orgaizaciones.* . Barcelona España: Ariel .
- ALABART, Y. y. (2003). *Procediiento metodologico para el diagnostico de la cultura organizacional. Resultados de investigacion. Resumen de la tesis doctoral defendida en ribunal de grados Cientificos Ingenieria Industrial. Revision para transito en defensa: Dra Liliana Guerrero.*
- Armada Nacional. (2009). *Reglamento de Ceremonial Marítimo Armada Nacional Cuarta Edición.* Bogotá: Armada Nacional.
- CABRERA, J. (diciembre de recuperado 2006). *gestiopolis.* Obtenido de [www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm)
- CANTÚ, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad .* Mexico: Mc Graw Hill.
- CAPELLI, P. (2003). *Contratar y retener los mejores empleados .* Barcelona España : Deusto.
- CHAVARRIA, M. (recuperado febrero 2006). [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). Obtenido de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)
- COLOMBIA, C. P. (1991). *CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA .* BOGOTA .
- D, M. (19 de Septiembre de 2013). [www.alcatrazpuertocartagena.com](http://www.alcatrazpuertocartagena.com). Recuperado el 19 de Septiembre de 2013, de 002A6C5F7E8F
- FUERZAS MILITARES . (2015). *PEI ENAP. PEI ENAP.* CARTAGENA: PAG 09.
- GARETH, J. y. (2001). *El caracter organizacional. Como la cultura corportativa puede crear o destruir negocios .* Barcelona España : Granica.

Goffee, G. y. (2001). x. x: x.

Guetler, Bain, & Shikiya . (2012). *Glosario de terminos administrativos*. Buenos Aires:  
CREAS.

ICONTEC. (11 de Noviembre de 2007). NTC-OSHAS-18001. *Sistemas de Gestion en  
Seguridad y Salud Ocupacional*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: ICONTEC.

KINICKI, A. y. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y practicas*.  
. Caracas: Mc Graw Hill.

LEE, J. y. (2004). *Corporate culture and organizational* . caracas: Mc Graw Hill .

M, G. R. (2004). *Implementacion de las medidas y Estimacion de Gastos del PBIP*. Santiago  
de Chile: CEPAL.

Maccoy. (1992). *Gestion de la cultura corporativa* . dias de santos.

Morales, I., Vilas, M., Vega, C., & Parra, M. (2006). Relation between the breakfast quality  
and the academic performance in adolescents of Guadalajara (Castilla-La Mancha).  
*Nutricion Hospitalaria*, 383-387.

NACIONAL, M. D. (2006). REGULA LAS NORMAS DE CARRERA DE OFICIALES Y  
SUBOFICIALES DE LAS FFMM. En *ART 217*. BOGOTA .

Navajas Santini, R. (2001). DISEÑO DE UN SISTEMA DE GUARDIAS PARA UN  
BUQUE DE GUERRA BASADO EN ASPECTOS FISIOLÓGICOS,  
ERGONÓMICOS Y OPERATIVOS. *Revista de Marina Armada de Chile*.

Protection, U. C. (2006). *Supply Chain Security Best Practices Catalog*. Pennsylvania: US  
CUSTOMS.

REPUBLICA, C. D. (2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. En *LEY 909* .  
BOGOTA .

ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Vol. X). Mexico: Prentice Hall.

ROBBINS, S. (2004). *comportamiento organizacional* . Mexico : Prentice Hall.

SCHEIN, E. (Recuperado 1991). Obtenido de [www.scielo.sa.cr](http://www.scielo.sa.cr)

Senado, S. d. (18 de Septiembre de 1984). Organizacion DIMAR. *Diario Oficial 36780*, pág.  
121.

Senado, S. d. (21 de Julio de 1991). Contitución Política de Colombia. *Diario Oficial*, pág.  
132.

Senado, S. d. (11 de Enero de 1991). Ley 1 de 1991. *Diario Oficial 39626*, pág. 71.

Senado, S. d. (29 de Diciembre de 1993). Sistema de Seguridad Social. *Diario Oficial 41148*,  
pág. 134.

Senado, S. d. (11 de Febrero de 1994). Decreto ley 356. *Diario Oficial 41220*, pág. 89.

Senado, S. d. (7 de Agosto de 2002). Ley 768. *Diario Oficial 44893*, pág. 67.

SERRA, R. (2004). *Restructurando empresas* . Buenos Aires : Norma .

# **ANEXOS**

**Anexo A.** Acta de Aprobación

**Acta de Aprobación**

Yo **Omar Cifuentes**, miembro del comité de docentes asesores de trabajos de investigación de la Universidad EAN, quien evaluó el trabajo investigativo presentado por **CORTES CIRO ANDRÉS** y **QUELAL ENRÍQUEZ JOHN JAIRO** portadores de la cédulas de ciudadanía número **72'257.051** y **1.085'248.887** que lleva como título **“ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”**”. Considero que dicho trabajo cumple con los requerimientos y méritos exigidos para darlo como **APROBADO**.

OMAR CIFUENTES

Especialista en Gerencia de Recursos Humanos Universidad EAN

M.B.A. Administración de Empresas UNINORTE

**Anexo B.** Ficha bibliográfica.

<b>FICHA BIBLIOGRÁFICA DE TRABAJO</b>	
<b>TIPO</b>	Descriptiva
<b>TÍTULO</b>	ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA NAVAL DE CADETES “ALMIRANTE PADILLA”
<b>PROGRAMA</b>	Gestión Humana
<b>MODALIDAD DEL PROGRAMA</b>	Especialización
<b>EDICIÓN</b>	Cartagena, Universidad EAN, Facultad de Postgrados, 2017
<b>AUTOR</b>	CORTES CIRO ANDRÉS QUELAL ENRÍQUEZ JOHN JAIRO
<b>PALABRAS CLAVE</b>	Cultura Organizacional, Batallón de Cadetes,
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>La presente investigación evidencia el tipo de Cultura Organizacional predominante en el Batallón de Cadetes de la ENAP por medio de herramientas de Observación y encuesta si como la validación de la afectación positiva o negativa de la Cultura dominante.</p> <p>El Batallón de Cadetes de la ENAP es el principio de la carrera militar de todo oficial en la Armada Nacional siendo esta investigación de gran importancia e impacto en la toma de futuras decisiones en la formación</p>

	Naval-Militar.
<b>FUENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fuente Primaria: Encuestas de Observación y Percepción</li><li>- Fuente secundaria: Documentación Administrativa del Batallón de Cadetes</li><li>- Manuales de Formación Naval-Militar</li></ul>
<b>CONTENIDO</b>	Resumen  CAPÍTULO 1  1. Introducción  CAPÍTULO 2  2. Problema de la investigación  2.1. Descripción del problema  2.2. Formulación del problema  CAPÍTULO 3  3. Justificación  CAPÍTULO 4.  4. Objetivos de la investigación  4.1. Objetivo General.  4.2. Objetivos Específicos  CAPÍTULO 5

	<p>5. Marco De Referencia</p> <p>5.1 Antecedentes</p> <p>5.1.1 Los estudios sobre Cultura Organizacional</p> <p>5.2. Marco legal.</p> <p>5.3 Marco Teórico</p> <p>5.3.1 Definiciones de Cultura</p> <p>5.3.2 Conceptos básicos relacionados con la cultura</p> <p>5.3.3 Definiciones de Cultura Organizacional</p> <p>5.3.4 Los estudios sobre Cultura Organizacional</p> <p>5.3.5 Elementos de la Cultura Organizacional</p> <p>5.3.6 Elementos de la Cultura Deseada</p> <p>5.3.7 Características de la Cultura Organizacional</p> <p>5.4 Noción de Liderazgo en Cultura Organizacional</p> <p>5.4.1 Tipos de Cultura Organizacional y Liderazgo</p> <p>5.5 La sociabilidad y socialización con la cultura organizacional</p> <p>5.6 Marco conceptual</p> <p>CAPÍTULO 6</p> <p>6. Diseño Metodológico</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>6.1 Tipo de investigación</p> <p>6.2 Procedimiento que se utilizará para el desarrollo de la investigación</p> <p>6.3 Población y Muestra</p> <p>    6.3.1 Población</p> <p>    6.3.2 Muestra</p> <p>6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información</p> <p>6.5 Tratamiento de la información</p> <p>CAPÍTULO 7</p> <p>7. Desarrollo de la Investigación</p> <p>7.1. Descripción Organizacional del Batallón de Cadetes de la Escuela Naval</p> <p>    7.1.1 Elementos descriptivos de la organización del Batallón de Cadetes de la Escuela Naval.</p> <p>7.2 Identificación de los elementos característicos de la Cultura Organizacional en el Batallón de Cadetes de la ENAP por observación.</p> <p>    7.2.1 Análisis visual espacio físico.</p> <p>    7.2.2 Análisis perceptivo de las comunicaciones internas</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>7.2.3 Análisis perceptivo del Tiempo</p> <p>7.2.4 Análisis perceptivo de Identidad</p> <p>7.3 Identificación de Cultura Organizacional predominante en el Batallón de Cadetes</p> <p>7.3.1 Solidaridad</p> <p>7.3.2 Sociabilidad</p> <p>7.3.3 Identificación y análisis de la Cultura predominante en el Batallón de Cadetes.</p> <p>7.3.4 Resultado identificación Cultura Organizacional del Batallón de Cadetes.</p> <p>7.4 Identificación del Tipo de Cultura predominante se manifiesta de forma Positiva – Negativa en el Batallón de Cadetes de la ENAP</p> <p>7.5 Estrategias para mejorar la Cultura Organizacional alineada a la proyección institucional de la Armada Nacional.</p> <p>CAPÍTULO 8</p> <p>8. Conclusiones</p> <p>CAPÍTULO 9</p> <p>9. Recomendaciones</p> <p>CAPÍTULO 10</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	10. Referencias bibliográficas
<b>METODOLOGÍA</b>	<p>La investigación es de tipo descriptiva-propositiva puesto que se reflejaran las características que actualmente tiene el Batallón de Cadetes de la ENAP en cuanto a la Cultura Organizacional, y permitirá caracterizar las dimensiones de sociabilidad y solidaridad e identificar el tipo de Cultura predominante del Batallón de Cadetes que sirva de base para proponer estrategias y acciones para mejorarlo.</p> <p>El método de investigación es deductivo, significa que a partir de la teoría general sobre Cultura Organizacional, se aplicara en forma particular para el Batallón de Cadetes de la ENAP, es de corte transversal y estará delimitado en un periodo comprendido entre el mes de octubre y noviembre de 2017 y pretende poder ayudar a implementar estrategias y acciones para reforzar las fortalezas y superar las debilidades que se encuentren.</p>
<b>CONCLUSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se concluye que en la encuesta de observación en el Batallón de Cadetes se obtienen diferentes tipos de cultura, como la cultura mercenaria en espacio físico y tiempo, sin embargo hace parte de la formación militar para la actividad profesional a desempeñar.</li></ul> <p>En el sector de la comunicación se da por la razón de ser militar sin embargo la identidad es más importante y se debe manejar en red buscando incentivar la creatividad institucional sin perder el</p>

	<p>concepto de familia naval.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se puede concluir en las encuestas que se encontraron algunas fortalezas que hacen parte de la formación integral del cadete evidenciándose en el tipo de cultura comunal predominante en el Batallón de Cadetes de la gráfica No 27.</li><li>• Se concluye evidencia en deficiencias en las preguntas 15, 12, 20 y 21 sin embargo la de más importancia es terminar los proyectos que se inician y en los resultados de la segunda encuesta esta debilidad se fortalece con la forma como se comparten ideas.</li><li>• Se puede concluir que los instrumentos arrojaron que la Cultura predominante en el Batallón de Cadetes es la C. Comunal y en una relación de 1.05 es positiva con aspectos que se deben verificar y fortalecer.</li><li>• Si bien un aspecto positivo en la segunda encuesta es que “las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos” esta se da de forma controlada y buscando generar trabajo en equipo.</li></ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>PERÍODO ACADÉMICO</b>	2P-2017
------------------------------	---------

Anexo C. Instrumentos

Encuesta de identificación de la Cultura Organizacional

Curso: _____	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Solidaridad</b>	1	2	3	4	5
1 Conoce los objetivos del Batallón de Cadetes claramente.					
2 Los Cadetes siguen las instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.					
3 Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente.					
4 El grupo realmente quiere ganar.					
5 Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas, los Cadetes se mueven con decisión para capitalizarlas.					
6 Los objetivos estratégicos son compartidos.					
7 Las recompensas y los castigos son claros.					
8 El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.					
9 Conseguir los objetivos es lo más importante.					
10 Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.					
11 Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra.					
12 Las personas se protegen unas a otras.					
<b>Sociabilidad</b>	1	2	3	4	5
13 Los Cadetes establecen vínculos de unión entre					

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES "ALMIRANTE PADILLA". 133**

	ellas.					
14	Los Cadetes se llevan bien y raras son las disputas.					
15	Los Cadetes con frecuencia se relacionan fuera del trabajo.					
16	Los Cadetes se hacen favores porque se caen bien.					
17	Los Cadetes hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.					
18	Los Cadetes confían a los demás sus asuntos personales.					
19	Los Cadetes construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.					
20	Los Cadetes conocen bien a las familias de los demás.					
21	Los Cadetes siempre son animados a solucionar cualquier asunto de manera flexible.					
22	Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema.					
23	Cuando los Cadetes se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.					

**Encuesta identificación Tipo de Cultura (Positiva – Negativa)**

Curso: _____	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Pregunta</b>	1	2	3	4	5
1 Los Cadetes tienen dentro de sí toda la información y los recursos que necesita para tener éxito.					
2 Las personas se retan unas a otras acerca de qué hacemos y cómo lo hacemos.					
3 Sería casi imposible reemplazar al líder de la organización.					
4 Las personas se identifican intensamente con los valores de la compañía y los viven.					
5 Las personas tienen confianza y certeza sobre el futuro.					
6 Por toda la organización se habla y se comparten ideas.					

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo CORTES CIRO ANDRES

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 72'257051

Nombre Completo DUELO ENRIQUEZ JUAN JOSE

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.08524888M

Nombre Completo ↑

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Análisis de la Cultura Organizacional de los Cadetes regulares  
en la Escuela Naval de Cadetes "Almirante Padilla"

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES REGULARES EN LA ESCUELA  
NAVAL DE CADETES "ALMIRANTE PADILLA". 136**

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Cortes Ciro Andres</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>QUEVEDO E. JUAN LOPEZ</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>72'253051</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1085248887</u>
FACULTAD: <u>Admon, finanzas y Ciencias Econo.</u>	FACULTAD: <u>Admon, finanzas y Ciencias Economicas</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>E.G.H.</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización Gestión Humana</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

