



UNDEF Universidad de la
Defensa Nacional

UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL
FACULTAD DE LA ARMADA
SEDE EDUCATIVA ESCUELA DE GUERRA NAVAL

**Liderazgo en la Armada Argentina.
Valores y supuestos**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Presentado por:
Claudio G. Grossi (Director del Proyecto)
Alejandro Di Tella
Graciela Gil
Julio Sanguinetti

Buenos Aires, 2 de noviembre de 2020 -

Liderazgo en la Armada Argentina

Valores y supuestos

AGRADECIMIENTOS

A todos los miembros de la Armada Argentina que con una actitud de servicio se prestaron a compartir con nosotros sus propios valores y que permitieron que este trabajo se haga realidad.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	3
TABLA DE CONTENIDOS.....	4
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. DESARROLLO DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1. <i>Objetivos de la investigación</i>	14
1.2.2. <i>Justificación de la investigación</i>	15
1.2.3. <i>Contribución al avance del conocimiento científico y/o la transferencia de información al medio</i>	15
1.2.4. <i>Contribución a la formación de recursos humanos</i>	16
1.2.5. <i>Beneficiarios/usuarios directos e indirectos de la propuesta</i>	17
1.2.6. <i>Limitaciones</i>	17
1.3. VIABILIDAD DEL ESTUDIO.....	18
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1. BASES TEÓRICAS.....	20
2.1.1. <i>Cultura</i>	20
2.1.2. <i>Autoridad, poder e influencia</i>	51
2.1.3. <i>Liderazgo</i>	60
2.1.4. <i>Liderazgo estratégico</i>	74
2.1.5. <i>Liderazgo y manejo de la cultura</i>	77
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
2.2.1. <i>El liderazgo en la Armada Argentina</i>	80
2.2.2. <i>Liderazgo en red</i>	86
2.2.3. <i>La cultura en las organizaciones militares</i>	87
2.2.4. <i>Liderazgo y valores</i>	92
2.2.5. <i>Formación de líderes</i>	94
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	97
2.4. SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN.....	97
3. METODOLOGÍA	102

3.1.	DISEÑO METODOLÓGICO	102
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	106
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	106
3.3.1.	<i>Unidad de análisis</i>	106
3.3.2.	<i>Categorías de análisis</i>	107
3.4.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS. PROCEDIMIENTOS DE COMPROBACIÓN DE LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	108
3.4.1.	<i>Aspectos previos</i>	109
3.4.2.	<i>Descripción del instrumento utilizado</i>	116
3.5.	TÉCNICAS APLICADAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	120
3.6.	ASPECTOS ÉTICOS	121
4.	SINTESIS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION	122
4.1.	VALORES ESPONTÁNEOS:	123
4.2.	VALORES PROPIOS DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	139
4.3.	VALORES DE ACUERDO CON SU NIVEL JERÁRQUICO	142
4.3.1.	<i>Ordenamiento relativo de los valores para el contexto general</i>	143
4.3.2.	<i>Comparación del relevamiento general de valores y los valores implícitos de la investigación</i>	145
4.3.3.	<i>Análisis de la categoría I (Cadete de la ESNM/ GU/ TC)</i>	147
4.3.4.	<i>Análisis de la categoría II (TF/TN)</i>	154
4.3.5.	<i>Análisis de la categoría III (CC/CF)</i>	160
4.3.6.	<i>Análisis de la categoría IV (CN/oficiales almirantes)</i>	166
4.4.	VALORES IMPLÍCITOS	171
4.5.	VALORES MENOS IMPORTANTES	174
4.5.1.	<i>Análisis sobre la totalidad de datos relevados en su conjunto</i>	174
4.5.2.	<i>Análisis del total de datos relevados separados por categorías. (I-II-II-IV)</i>	176
5.	CONCLUSIONES	179
5.1.	VALORES ESPONTÁNEOS	179
5.2.	VALORES PROPIOS DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	179
5.3.	VALORES DE ACUERDO CON SU NIVEL JERÁRQUICO	182
5.4.	VALORES IMPLÍCITOS	189
6.	RELEXION FINAL Y RECOMENDACIONES	192
6.1.	DISCUSIÓN	192
6.2.	REFLEXIONES	192
6.3.	RECOMENDACIONES	193

AGREGADO N° 1. CUALIDADES Y VALORES DESCRIPTAS EN DISTINTOS DOCUMENTOS OFICIALES.	
195	
AGREGADO N° 2. VALORES SEGÚN LA CATEGORÍA JERÁRQUICA. PERFILES DE EGRESO	213
<i>Apéndice N° 01 al Agregado N° 2. Valores según el nivel jerárquico. Perfiles de egreso</i>	<i>216</i>
AGREGADO N° 3. CUESTIONARIO	226
GLOSARIO.....	230
BIBLIOGRAFÍA.....	236

RESUMEN

La Armada Argentina demanda un liderazgo particular por lo extraordinario de la entrega de las personas. He aquí la importancia del liderazgo y los valores. Es entonces un desafío para la organización, la construcción de este liderazgo basado en valores como artefacto cultural.

Entendiendo la cultura organizacional según los principios planteados por Edgar Schein¹ es que toman relevancia los supuestos básicos que operan en la Armada y que influenciarán su actividad, la naturaleza del ser humano como individuo y como soldado, la naturaleza de la verdad y cómo se entienden las relaciones interpersonales entre el personal naval.

El comportamiento del líder, entonces, resultará necesariamente del emergente de aquellos valores, pero fundamentalmente de los supuestos predominantes en la Armada.

Es importante entonces que, la Armada Argentina como institución haya propuesto a través de los valores qué tipo de cultura pretende para alcanzar sus objetivos estratégicos. ¿Cuáles son esos valores propuestos? Entendiendo que el líder crece en base a la experiencia, ¿qué valores deben estar presentes para cada nivel en la jerarquía?

A la vez, es importante saber cuáles son los valores que operan a nivel organización naval respecto al liderazgo que el personal de la Armada Argentina ha hecho suyos y que le dan contenido.

Para dar respuestas a estas preguntas es que nos planteamos una investigación de perspectiva cualitativa. Para ello, por un lado, se analizó en la documentación de la Armada Argentina cuáles son los

¹ La Cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & James Editores. 1989

valores que propone y por otro se consultó al personal sobre cuáles eran los valores que ellos habían hecho suyos respecto del liderazgo.

Para esto último se trabajó con una encuesta estructurada conducida sobre una muestra formada por oficiales y cadetes navales.

Es así como, al término de la investigación pudimos llegar a una serie de conclusiones que nos ayudan a encontrar respuestas a nuestra pregunta de investigación y proponer una serie de recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surge como el resultado de un largo proceso de estudio de aproximadamente veintidós meses. Sus inicios acontecen a partir de la convocatoria de la Universidad de la Defensa Nacional para la elaboración y presentación de proyectos de investigación.

Este proyecto fue presentado en el año 2018 en el marco del "PROGRAMA DE ACREDITACIÓN Y FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN - UNDEFI 2018" y fue aprobado por Resolución Rectoral UNDEF N°309/2018, Expediente N° 281/2018 de fecha 14 de diciembre de 2018.

Es entonces que nos reunimos como equipo interdisciplinario, conformado por oficiales de la Armada Argentina en actividad y en situación de retiro y personal docente civil, para proponernos investigar sobre un tema que es de nuestro interés y que consideramos también podría serlo para todas las personas involucradas en temas de recursos humanos y para las autoridades de la Armada.

Los temas de la cultura naval se encuentran poco investigados o al menos desactualizados. Este trabajo fue un verdadero desafío porque el mismo desnuda una realidad sensible para todos. A la vez, esta situación reforzó la idea de una tarea investigativa que resultó una importante fuente de aprendizaje, que despertó mucho interés, curiosidad y dedicación en el equipo.

El presente trabajo se desarrolló en seis capítulos. En el primero se planteó la cuestión, describiendo la realidad problemática que vamos a abordar, formulamos la pregunta de investigación y a partir de allí planteamos los objetivos y la viabilidad del estudio. En el segundo capítulo se esbozó el marco teórico como referente, con las respectivas definiciones conceptuales, los antecedentes y los supuestos de

la investigación. En el capítulo tres, se explicó el diseño metodológico utilizado y las razones que lo justifican, así como también se caracterizan la muestra, las variables, los instrumentos de recolección de los datos y las técnicas para el procesamiento y análisis de la información. El cuarto capítulo hace referencia a los resultados obtenidos, el quinto a las conclusiones que se consiguieron y finalmente en el capítulo seis se encuentran las reflexiones finales y las recomendaciones, donde intentamos delinear algunas propuestas y acciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Desarrollo de la realidad problemática

Las Fuerzas Armadas son formadas y preparadas para una situación excepcional, que demanda se encuentren bien instruidas y comprometidas con su misión.

La conducción de una de estas Fuerzas, la Armada Argentina como caso, demandará un liderazgo particular por lo extraordinario de la entrega de las personas, que requerirá poner las necesidades de la nación por delante de sus intereses personales.

Por otro lado, la sociedad pretenderá que la profesión militar se desarrolle con valores profesionales válidos para cumplir con su mandato constitucional, respetando el sistema de valores en que su ética se basa y que la sociedad reconoce.

He aquí la importancia del liderazgo y los valores. Es entonces un desafío para la organización, la construcción de este liderazgo basado en valores como artefacto cultural.

Adaptando lo propuesto por Delbón (2002), en la cima de la organización naval se encuentra un *jefe naval*, que encarna tres dimensiones: comando – liderazgo – conducción.

El comando otorga legalidad, la conducción crea y resuelve, el liderazgo posibilita la eficiencia de la organización en el cumplimiento de la misión.

De esta manera los tres conceptos quedan interrelacionados, dependiendo cada uno de ellos del cumplimiento de los otros dos.

El líder se desarrolla a lo largo de toda la carrera, en función del grado y cargo, creciendo sus responsabilidades en la medida que crece en la jerarquía y la organización.

En el liderazgo, si bien los principios serán siempre los mismos, éste se irá modificando en la medida que se modifica el contexto y el número de personas y grupos que dependen del jefe.

Ahora, si se asume la cultura corporativa (Schein, La cultura empresarial y el liderazgo, 1989) como

"un patrón de supuestos básicos² compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas",

entonces se debe aceptar también que, en la Armada Argentina, con su sólido espíritu de cuerpo, actúan presunciones básicas.

A la sazón, aquellos principios tendrán que ver con esas presunciones, que operan tal como lo desarrolla Schein, dada la naturaleza de la Armada como organización, su actividad, la naturaleza del ser humano como individuo y como soldado, la naturaleza de la verdad y cómo se entienden las relaciones interpersonales entre el personal naval.

Así, el aprendizaje del ejercicio del liderazgo debe tener consistentes bases desde el inicio del proceso de educación y son las escuelas de formación, como organismos de reclutamiento, las responsables de seleccionar a aquellos ciudadanos que manifiestan potencialidades para desarrollarse como líder naval. Pero luego, la organización debería orientar a través de las experiencias de la vida diaria y del

² Respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

contacto con el ambiente, cuál es el ejercicio del liderazgo que ésta pretende.

El liderazgo naval no debe ser considerado en singular, ya que todos sus hombres tienen potencialidades para el ejercicio del mando, y es entonces que se constituye una red de liderazgos donde cada uno de los individuos en su función lo desarrollarán, encontrándose entonces en el más íntimo entretejido naval, conformando como indica Delbón (2002) un sentimiento único de identidad y para las personas un sentimiento único de pertenencia.

Se debe reconocer ahora a la comunión de valores como el factor que une a la organización naval y a su gente como un todo.

Esos valores, deberían ser compartidos firmemente por el personal en su conjunto y constituyen la esencia de la organización, y en ellos encuentran referencia tanto el jefe como los subordinados.

El comportamiento del líder, entonces, resultará necesariamente del emergente de aquellos valores, pero fundamentalmente de los supuestos predominantes en la Armada, siendo entonces el **liderazgo naval** el artefacto cultural aglutinante.

1.2. Formulación del problema

Pero, ¿cuáles son esos supuestos que operan a nivel organización naval respecto al liderazgo que el personal de la Armada Argentina ha hecho suyos y que le dan contenido?

Aquí debemos detenernos para entender la importancia del liderazgo estratégico. Daft (2005) lo define como *"la capacidad para anticipar y prever el futuro, conservar la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros a efectos de iniciar cambios que representan una ventaja competitiva para la organización en el futuro"*. Será a la sazón, el responsable de iniciar los cambios que ayuden a la institución a ser competitiva a largo plazo. Para ello deberá mantener

continuamente alineados los objetivos estratégicos, la cultura y las competencias de la organización.

Entonces, ¿en qué medida la Armada Argentina, como institución, ha regulado estos supuestos? Los mismos, ¿son coherentes con los objetivos estratégicos trazados?

Se pueden plantear estas y otras muchas preguntas, en el afán de delinear los diferentes matices del liderazgo naval en general y el de la Armada Argentina en particular. Pero ninguna de ellas tendrá sentido si antes no nos ponemos de acuerdo en esas «respuestas aprendidas» por la institución que dan forma a la organización que se ha de liderar. Por ello, la pregunta de investigación que planteamos y pretendemos responder es: **¿cuáles son esos supuestos básicos de la organización naval, que el personal de la Armada Argentina ha hecho suyos, respecto del liderazgo, y que le dan contenido en la actualidad?**

1.2.1. Objetivos de la investigación

1.2.1.1. Objetivo general

Conocer cuáles son los supuestos básicos de la organización naval, que el personal de la Armada Argentina ha hecho suyos, respecto del liderazgo, y que le dan contenido en la actualidad.

1.2.1.2. Objetivos específicos

1. Identificar los valores que los miembros de la Armada Argentina consideran correctos para percibir, pensar y sentir los problemas que la afectan.
2. Determinar la congruencia de los valores del líder naval, de acuerdo con su nivel en la jerarquía naval.

3. Determinar la congruencia de los valores postulados por la organización como propios con los asumidos por los miembros de la Armada Argentina.

1.2.2. Justificación de la investigación

Esta investigación responde al interés de revelar desde un contexto académico si la percepción que tiene la organización sobre el liderazgo se condice o mantiene congruencia, con la percepción que tienen sobre el mismo concepto, sus integrantes.

1.2.3. Contribución al avance del conocimiento científico y/o la transferencia de información al medio

Como ya hemos tratado, Schein, definió la cultura como:

"Un patrón de supuestos básicas compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas" (Schein, 1989, pág. 12)

También se rescató de Schein que, en parte, aquella es creada por los líderes, y que una de las funciones decisivas del liderazgo es la creación, la gestión y, hasta en ocasiones, la destrucción de la cultura (1989, pág. 5).

Por su parte, el liderazgo estratégico deberá sostener la alineación entre estrategia, organización y competencias, y esto se produce a través de procesos de cambio.

La propia cultura tiene como funciones principales la adaptación externa y la integración interna; debiendo permitir a la organización

producir los cambios que la habiliten para actuar en su mercado y al mismo tiempo ayuden a la integración de sus miembros, dando a conocer qué es lo que deben hacer y qué se espera de ellos.

Como aclaran Blanchard y otros, la cultura puede permitir y sostener o enterrar un cambio (2016). Al inicio, las acciones que se deberán emprender son las de determinar cómo se puede aprovechar la cultura actual para apoyar, permitir y sostener el cambio, pero para ello debemos comprender cuál es esa cultura actual.

Como se sabe, podremos entenderla a través de sus presunciones básicas, a las que llegaremos analizando los artefactos y valores que son sus manifestaciones. Aquí se deberán distinguir entre aquellos valores que son congruentes con las presunciones básicas, de aquellos que son racionalizaciones o aspiraciones para el futuro.

Comprender cuáles son las presunciones básicas que realmente operan sobre el líder y que éste, como *artefacto cultural*, transmite a la organización, permitirá al líder estratégico saber sobre qué está gestionando y llevar adelante el proceso de cambio necesario para la alineación estratégica que la organización necesita para sobrevivir y ser exitosa.

1.2.4. Contribución a la formación de recursos humanos

Comprender cuáles son los supuestos básicos que operan en la organización y de esta manera poder explicitar las diferencias existentes entre los valores postulados y los valores realmente existentes, permitirían a la Armada Argentina tomar medidas a través del proceso de formación y conducción, para eliminar los desvíos culturales existentes e instalar los valores necesarios para el cumplimiento de su misión.

1.2.5. Beneficiarios/usuarios directos e indirectos de la propuesta

1.2.5.1. Directos

- Personal de la Armada Argentina.
- Organismos de planeamiento de la Armada Argentina.
- Organismos de administración de personal de la Armada Argentina.
- Organismos de educación de la Armada Argentina.

1.2.5.2. Indirectos

- Conducción Superior de la Armada Argentina.
- Sistema de defensa nacional.
- Sociedad argentina.

1.2.6. Limitaciones

Ante la dificultad material de relevar una muestra representativa de la percepción del personal de la Armada Argentina sobre el tema en análisis, se ha optado por efectuar el relevamiento en aquellos lugares en los que se puede encontrar concentrado un número importante de personal, en diferentes estadios de su carrera profesional.

De tal manera, en forma general no excluyente, se definió el presente grupo de muestreo:

- Guardiamarinas en comisión / cadetes de 5º año, de la Escuela Naval Militar.
- Guardiamarinas y Tenientes de Corbeta, alumnos de los cursos de especialización de la Escuela de Oficiales de la Armada.
- Tenientes de Fragata y Navío, alumnos de los cursos aplicativos de la Escuela de Oficiales de la Armada.

- Capitanes de Corbeta y Fragata, alumnos del Curso de Comando y Estado Mayor y del Curso de Estado Mayor Especial de la Escuela de Guerra Naval.
- Oficiales en las jerarquías de Capitán de Corbeta, Fragata y Navío, que desempeñan el cargo de Comandantes en unidades operativas de la Armada Argentina.
- Oficiales en las jerarquías de Capitanes de Fragata y Navío, que desempeñan el cargo de Directores y Jefes, en destinos de la Armada Argentina.

Por otro lado, si bien el liderazgo se ejerce en todos los niveles de la escala jerárquica de la organización, el estudio se centrará sólo en aquellos niveles correspondientes al personal de oficiales, en razón de que es el subconjunto de personal cuya función más importante es liderar a los hombres y mujeres de la institución, que son los que reciben mayor cantidad de formación formal sobre liderazgo y que son accesibles más fácilmente en función del criterio de concentración adoptado, dado que son sometidos a dichos cursos de formación y perfeccionamiento en forma masiva con mayor periodicidad y sistematicidad que el personal de suboficiales.

1.3. Viabilidad del estudio

La presente investigación es factible ya que se dispone de los recursos humanos, económicos y materiales suficientes para realizar el estudio en el tiempo previsto (24 meses).

Este proyecto fue presentado en el año 2018 en una convocatoria de la Universidad de la Defensa Nacional para la acreditación y financiamiento de proyectos de investigación (UNDEFI), y fue aprobado por Resolución Rectoral UNDEF N°309/2018, Proyecto UNDEFI N°281.

El estudio se apreció viable en función que los investigadores tienen acceso al personal del grupo de muestreo, en su condición miembros de un equipo de investigación avalado por la unidad académica de la Facultad de la Armada de la cual forman parte, y por ser miembros de la institución (en su gran mayoría), ya sea en condición de actividad o retiro.

Complementa esta accesibilidad el hecho que el proyecto de investigación ha recibido la financiación necesaria para poder llegar a contactar a los grupos de muestreo que se encuentran en el interior del país, en la Base Naval Puerto Belgrano.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Cultura

"...debemos intentar comprender la cultura como un progresivo y actual proceso de construcción de la realidad que nos lleva a un completo fenómeno de cultura viva. En esa comprensión no puede verse la cultura sólo como una simple variedad de sociedades de organización que la forman sino como un fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive" (Morgan, 1986).

2.1.1.1. Introducción

La cultura es un concepto que ha sido visto como una poderosa herramienta de análisis para entender qué tipo de cambio necesitan las organizaciones. En un entorno organizacional con variables tan cambiantes y aceleradas, las decisiones se han vuelto complejas y dinámicas. Es a través del fenómeno cultural que se logra un punto de apoyo de relativa estabilidad, que permite repensar la organización y su relación con el entorno (Gómez Díaz & Rodríguez Ortiz, 1997).

Como expresan los mismos autores, sobre el «paradigma cultural» se ha escrito mucho, sin embargo, el concepto no es unívoco ya que no se ha logrado un consenso acerca del significado de cultura (1997, pág. 1).

A continuación, se tratará de entender la cultura en las organizaciones.

Pese a que la vivimos a diario en las organizaciones, cuando hablamos de ella entramos en un área compleja y hasta en ocasiones difusa. Inicialmente se desarrolló como un concepto antropológico, pero es a partir de los años 80 que se amplía a la psicología organizacional (Gutierrez Fierro, 2013).

La cuestión es que, la misma antropología no ha alcanzado un consenso acerca del término cultura. De igual manera, en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional. La manera en que se entiende la organización derivará en cómo será usado el concepto de cultura en las organizaciones (Garcia Alvarez, 2005, pág. 164).

Para entender a las organizaciones se ha recurrido al uso de metáforas, que permiten enmarcar las distintas miradas de la realidad organizacional. Sin embargo, una sola metáfora no puede abarcar toda la complejidad organizacional, por ello esa realidad se aborda desde el uso de varias de ellas. Estas, a su vez, nos llevan a la formulación de diversas preguntas de investigación (Abad-Merchán, Andrés; Lopez-Parra, Fernando, 2015).

Como define Smircich (1983), las metáforas predominantes apuntan a ver la categoría cultura como una variable externa, como una variable interna y como una metáfora raíz.

- Desde la perspectiva de la «cultura y gerencia comparativa» (la cultura como una variable externa), la cultura se entiende como un fenómeno externo (nacional) que influye en el desarrollo y consolidación de creencias en el entorno organizacional. Los valores y actitudes de los individuos en las distintas organizaciones están reforzados por la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. De esta manera, la cultura es una variable externa a la organización e ingresa a la misma a través de los integrantes de esta. Esos individuos han sido influenciados a lo largo de sus vidas por múltiples instituciones, como la iglesia, la familia, su comunidad, la educación, entre otras. Desde esta perspectiva se busca identificar las diferencias y similitudes entre culturas y cómo esto afecta a la organización (Garcia Alvarez, 2005, pág. 165).

Así y como indica Frassa, las líneas de investigación se concentran en la "relación a nivel macro entre cultura nacional y estructura de las organizaciones y en el análisis micro de las similitudes y diferencias existentes en los modelos de gestión de empresas en diferentes contextos culturales" (Abad-Merchán, Andrés; Lopez-Parra, Fernando, 2015, pág. 117).

- La «cultura corporativa» (la cultura como una variable interna), es una metáfora que entiende que las organizaciones generan cultura. Esta no solo produce bienes y servicios, sino también subproductos tales como artefactos culturales. La cultura es entonces una amalgama (social) que mantiene unida a la organización. Enuncia los valores y creencias compartidos por los miembros, los que se expresan a través de mitos, leyendas y lenguaje especializado.

Esta perspectiva se centra en investigaciones basadas en el marco de la teoría de sistemas, la que considera variables como tamaño, tecnología y estructura y cómo éstas están determinadas por el ambiente organizacional. La cultura servirá entonces como una dimensión que contribuye al balance de todos esos imperativos que los dirigentes de la organización deben tener en cuenta para ajustarla a dichas demandas.

Aparece aquí el concepto de cambio organizacional, a fin de adaptar a la organización a esas demandas ambientales. Ese cambio organizacional se logra al cambiar las conductas de las personas, las que a su vez están regidas por valores, por lo que en definitiva lo que se requiere es un cambio cultural. Entonces, para las organizaciones la cultura es una variable que puede ser modificada. El cambio cultural será en consecuencia un proceso planeado y unidireccional, donde la dirección de la organización difunde de "arriba hacia abajo" valores y políticas institucionales

a fin de que estos sean internalizados por las personas. Se supone que, si la cultura de la organización está alineada con su estrategia, ésta tendrá mayor probabilidad de éxito (García Álvarez, 2005, págs. 165-166).

Estas dos perspectivas nos muestran el concepto de cultura bajo una noción instrumental al asumirlo como una variable (externa o interna) y en consecuencia el constructo generado permite medirla, modelarla y controlarla, según sean las necesidades organizacionales. Estas perspectivas dejan fuera el punto de vista de los miembros de la organización (Abad-Merchán, Andrés; López-Parra, Fernando, 2015, pág. 117).

- La «cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización». Desde esta perspectiva, las organizaciones se entienden como culturas. Aquí, las culturas no son algo que las organizaciones tienen, sino algo que las organizaciones son. Como expresa Smircich y recoge García Álvarez (2005, pág. 166) “las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos”.

Esta perspectiva “es un lugar teórico desde donde es factible salir de la contaminación que ha tenido el conocimiento organizacional por la mera práctica gerencial...” (Abad-Merchán, Andrés; López-Parra, Fernando, 2015, pág. 118).

Según recoge García Álvarez del texto de Smircich, dentro de esta perspectiva existen diferencias que derivan de la conceptualización que se realice, según sea de la antropología cognitiva, la simbólica o la estructural (2005, pág. 166).

Desde la «perspectiva cognitiva», la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidas; y la cultura

es una estructura para saber y actuar. De esta manera, las organizaciones son marcos de referencias de sus miembros (Garcia Alvarez, 2005, pág. 167).

La «perspectiva simbólica» se refiere a la cultura como una red de significados, como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de la interacción entre los miembros de la organización (Garcia Alvarez, 2005, pág. 167).

El abordaje desde la «antropología», describe a las organizaciones como una realidad socialmente construida, en la que se cimentan conocimientos, redes de significados y procesos psicológicos inconscientes (Abad-Merchán, Andrés; Lopez-Parra, Fernando, 2015, pág. 118).

Como se refiere Munduate (Garcia Alvarez, 2005, pág. 168)

"...Las organizaciones se conciben como realidades construidas socialmente, en donde los individuos son moldeados por el contexto cultural más amplio, es decir la organización, y a su vez ésta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas. En este sentido, las organizaciones en vez de poseer una cultura son cultura; ellas se constituyen a partir de las interacciones cotidianas de donde surgen patrones de interacción que se institucionalizan y que a su vez permean las interacciones particulares. Esto resalta una comprensión de las organizaciones e individuos como entidades que se construyen y transforman mutuamente".

Como expresan Abad-Marchan y otros (2015, pág. 118), es a través de esta metáfora que se pueden profundizar los aspectos subyacentes a los que se refiere Schein (1989) y los que posteriormente desarrollaremos.

Es según aquellos mismos autores que, gracias a esta metáfora “...podremos incursionar en la perspectiva simbólico-interpretativa, en las que subyace una visión integral de la cultura, en el sentido antropológico...”. (2015, pág. 121)

2.1.1.2. Cultura organizacional

“La cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo (...), es lo que provee de significado, dirección y movilización” Kilmann

Respecto a la cultura organizacional y como citan Gómez Díaz y Rodríguez Ortiz,

“existe un cuerpo conceptual definido en relación con la cultura organizacional, sin embargo, luego de años de debate cultural hay una riqueza literaria sobre cultura organizacional, caracterizada por diversas visiones teóricas que compiten entre sí con relación al concepto de cultura, su importancia, su significado y su dinámica” (1997).

Sin embargo, como señalan los mismos autores, se pueden señalar ciertos consensos:

- a. puede conceptualizarse como un conjunto de características que hace posible distinguir una organización de otra, que a la vez señalan cómo debe ser el comportamiento de sus miembros a través de un sistema de normas y valores, que se transmite de una generación a otra, mediante un proceso de socialización, que incluye, entre otros, ritos, ceremonias, mitos, leyendas y acciones de reforzamiento y castigo;
- b. permite que las personas identifiquen en la organización ciertas características únicas, similares a las características en el plano individual, relativamente estables en el tiempo y que otorgan sentido de pertenencia e individualidad;

- c. es uno de los mecanismos que le permite enfrentar su entorno con cierto éxito adaptativo. Como tiende a fijarse y perpetuarse, puede convertirse en un obstáculo para la adaptación frente a cambios en su entorno;
- d. a nivel organizacional, se expresa en la manera en que se relacionan las distintas funciones y tareas al interior de la organización; la existencia de normas y valores compartidos; los sistemas de recompensas e incentivos; las actitudes hacia el cambio; la propensión/aversión al riesgo; la orientación temporal de las actividades de las personas; el proceso y contenido de las metas; la distribución, estructura y estabilidad del poder; etc.
- e. los parámetros a través de los cuales se puede describir son: los grados de autonomía individual que existen al interior; el diseño que existe de la estructura organizacional; el tipo y calidad del apoyo administrativo que existe para la ejecución y logro de los objetivos y resultados deseados; los elementos que permiten reconocer patrones de identidad organizacional; los mecanismos a través de los cuales se otorgan las recompensas por el desempeño esperado o superior; la tolerancia que las personas tienen a aceptar y hacer un manejo positivo del conflicto; la mayor o menor aversión al riesgo que conllevan las decisiones; etc. (Gómez Díaz & Rodríguez Ortiz, 1997)

Como expresa Smircich (1983),

"La cultura en una organización ayudará a sus miembros de forma gradual a asumir como evidentes, como plenamente lógicos y justificados todos aquellos códigos que regulan de forma explícita o implícita los comportamientos en ella. Los medios habituales por los cuales la asunción de la realidad se realiza son los modelos de interacción que se establecen entre las personas que integran la organización,

el lenguaje usado, las imágenes y las rutinas consolidadas. Estos procesos se reforzarán por explicaciones históricas suficientes para legitimarlos”.

Sin dudas, el objetivo posterior tras el análisis de las distintas metáforas es identificar los patrones o sistemas de procedimientos y valores que mapean los distintos criterios para manejarse en la organización, interna y externamente.

Al respecto, hay un universo bastante extenso en cuanto a lo escrito sobre el tema, sin embargo, se puede sostener que los siguientes son algunos de los autores más recurrentes y que han ejercido una gran influencia con sus visiones sobre las organizaciones y modelos de cultura organizacional.

- El enfoque de T. Deal y A. Kennedy.

Estos autores plantean la necesidad de una cultura organizacional fuerte a fin de lograr la longevidad de las organizaciones y su permanencia en condiciones de enfrentar su entorno cambiante. Como expresan Deal y Kennedy, *“en la cultura está la fuerza”* (Podesta, 2009).

Su trabajo se basa en ritos y rituales en las culturas organizacionales y cómo estos se tejen por parte de los miembros de la organización, a partir de los héroes, lo simbólico y la comunicación.

Definen cinco elementos componentes de la cultura (Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo, 2004, pág. 433):

1. Entorno del negocio. La cultura de cada empresa depende del entorno en el que se desarrolla.
2. Valores. Son los conceptos básicos y las creencias de la organización. Dicen que está bien y que es importante y reflejan normas de comportamiento.

3. Héroes. Son aquellos miembros que personifican los valores de la cultura y resultan un modelo tangible a imitar.
4. Ritos y rituales. Son rutinas sistemáticas programadas en la vida de la organización
5. Red cultural. Son fuentes informales de comunicación entre los miembros. No solo transmiten información, sino que también interpretan su significado.

- El enfoque de Fons Trompenaars

El autor, sustenta su teoría a partir de su libro publicado en 1997, "Montando las olas de la cultura", donde explica que las diferentes culturas afectan al mundo de las organizaciones. Si algo funciona en una cultura, no necesariamente ha de funcionar en otra. Explica que, en una negociación entre alemanes y franceses, italianos e ingleses, o japoneses y venezolanos, cada uno de ellos enfocará su discurso en función de su visión del mundo y del negocio en el que está involucrado.

Las tres ideas centrales (Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo, 2004, pág. 434), son:

1. Eliminar la presunción de que existe "el mejor modo" de hacer las cosas en management.
2. Entender las diferencias implícitas entre cada cultura y su impacto en los negocios.
3. Considerar los aspectos globales vs. los aspectos locales de las organizaciones internacionales.

Este enfoque parte de la comprensión de la propia cultura y de las suposiciones construidas a partir de ella acerca de cómo los individuos deberían actuar.

La cultura es como una cebolla, tiene varias capas, así se presenta en diferentes niveles:

- El más alto es la *cultura nacional*.
- La manera en que las diferentes actitudes se expresan en una organización se describe como cultura organizacional.
- Las culturas subyacentes en las distintas áreas serán la *cultura profesional*.

Cada una de estas culturas se distinguirá de otra por las soluciones que elige ante ciertos problemas. Estos se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Aquellos que implican relaciones entre personas

Respecto a las relaciones entre personas, el autor se refiere a cinco formas en que las personas negocian con otras:

1. Universalismo versus particularismo. El enfoque universalista dice "lo que es correcto puede ser definido y es válido siempre". Prioriza las culturas que tienen esta característica y le dan importancia a las leyes, reglas, valores y obligaciones. Las culturas particularistas ponen mayor atención a las circunstancias y las relaciones, restándole peso a los códigos sociales abstractos. Cada una de ellas establece las reglas que las rigen.
2. Individualismo versus colectivismo: ¿La gente se ve a sí misma en primer lugar como individuos o como parte de un grupo? En particular, ¿es más importante centrarse en los individuos, para que estos puedan contribuir al grupo, (individualismo) o considerar el interés colectivo, dado que este es compartido por muchos individuos? (colectivismo). En el individualismo, las personas creen en las libertades y en los

logros personales. En el colectivismo, creen que lo grupal es más importante que lo individual.

3. Neutral versus emocional: De acuerdo con el modelo neutral, la razón influye en las acciones más que los sentimientos. No se expresa lo que se siente. En el modelo emocional, se plantea que el mundo de los negocios es una actividad llevada por personas, donde las emociones tienen el lugar apropiado para expresarse.
 4. Específica versus difusa: Las culturas difusas creen que las buenas relaciones son vitales para alcanzar los objetivos del negocio. Las personas se involucran por entero, a través de un contacto personal. En el modelo de cultura específica, se separa la vida personal del trabajo, la relación se ceñirá a la específica relación prevista por un contrato.
 5. Ejecución versus atribución: Ejecución implica que uno es juzgado por sus recientes logros. Es lo que hace. Atribución significa ser juzgado por quién es, dónde nació, a quién conoce o en qué círculos se mueve. Debe ser valorado por quién es.
- Aquellos relacionados con el paso del tiempo

También es diferente como cada sociedad considera al tiempo. Estas diferencias afectarán los procesos de decisión. Mientras que, en algunas sociedades, lo importante es cómo se plantea el futuro, más que lo que se ha logrado a través del tiempo, para otras son más importantes sus logros pasados que lo que se está haciendo en la actualidad.

- Aquellos relacionados con el entorno.

También cambia en las distintas culturas la relación con el entorno. Las personas consideran que pueden controlar la naturaleza, su ambiente o su entorno para lograr sus objetivos. Por lo

tanto, las motivaciones y los valores derivan del interior de cada uno. En otras culturas, se ve al mundo como más poderoso que los individuos, las personas creen que la naturaleza y su entorno los controla, por lo que deben trabajar junto a su entorno para lograr sus objetivos.

Más allá que el trabajo de Trompenaars se centró en ciertas y específicas culturas nacionales, las organizaciones independientemente cual sea su cultura, pueden usar esta teoría para entender mejor cómo los miembros de diferentes culturas pueden interactuar con los otros miembros.

- El enfoque del "Modelo de dioses del management" de Charles Handy

Este filósofo empresarial ha desarrollado su obra acerca de los cambios y las tendencias que surgen en el mundo de los negocios, fundamentalmente a partir de su libro editado en 1995 "Dioses del management", donde recurre a los dioses de la mitología griega para representar cuatro tipos básicos de cultura organizacional. Cada uno de los dioses simboliza un tipo de liderazgo, y en función de éste existen diferentes culturas.

- Cultura de Zeus (o cultura de club)

Esta cultura se basa en las relaciones, en el peso de un líder dominante y en su poder de decisión.

Se basa en las relaciones personales y en las decisiones cara a cara, más que en la normalización.

El liderazgo es del tipo carismático, y son temidos, respetados y amados dependiendo de las circunstancias.

- Cultura de Apolo (o cultura de roles)

Es burocrática y centralizada, con muchos elementos formales. Es común encontrarlas en las grandes organizaciones o aquellas en donde importa el cargo que ocupa su personal. La toma de decisiones está basada en reglas y procedimientos, considerando el punto de vista de todas las partes implicadas, por lo que la calidad de las decisiones suele ser buena.

Las entidades donde prima esta cultura son lentas en la toma de sus decisiones, adecuadas para la estabilidad, pero no para tiempos de cambio.

Se considera que, si se cuenta con la información, el conocimiento, las habilidades y la experiencia necesaria, finalmente se adoptará la estrategia adecuada.

- Cultura de Atenea (o cultura de las tareas)

Se basa en grupos interdisciplinarios de trabajo orientados a una meta. Es una forma descentralizada, pero a la vez formal por la manera en la que las actividades se concentran.

Las organizaciones que cuentan con esta cultura suelen ser bastante horizontales y la manera de enfrentar los desafíos es adoptando grupos de trabajo con las personas adecuadas de diferentes departamentos.

- Cultura dionisiaca (o cultura existencial)

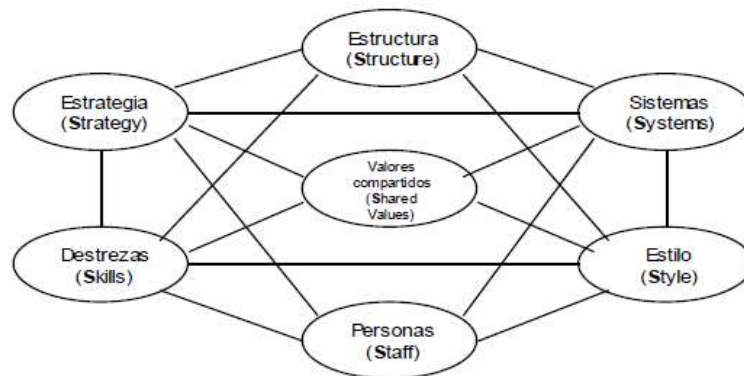
Es una cultura existencialista, descentralizada e informal. Es útil para trabajadores sin dependencias entre sí, unidos por un interés común.

Los perfiles autónomos de sus miembros van en contra de alinearse detrás de alguna disciplina.

- El enfoque de Thomas Peters y Robert Waterman

Este trabajo se basa en la existencia de una correlación entre culturas corporativas fuertes y desempeño organizacional, y la capacidad de la cultura de la organización de ser fortalecida por sus gerentes.

En su libro "En busca de la excelencia" analizan la excelencia³ de compañías estadounidenses tratando de identificar patrones de lo que estas hacen, sustentando sus conclusiones en teoría social y económica. A partir de ellos proponen el modelo estructural denominado el "Framework 7-S de McKinsey".



(Gómez Díaz & Rodríguez Ortiz)

Si bien este enfoque no trata explícitamente la cultura, pone en un rol central a los valores compartidos, en el sentido que la estructura, la estrategia y los sistemas (lo que llaman los elementos "duros" (hard)) y las personas, el estilo y las habilidades (elementos "suaves" (soft)) estén interrelacionados y se ajusten unos a otros.

³ Llamamos excelencia a "las grandes compañías que no cesan de innovar" (Gómez Díaz & Rodríguez Ortiz, 1997, pág. 6)

- El enfoque "Multicultural de dimensiones actitudinales" de Geert Hofstede

El autor llevó adelante un estudio sistemático de actitudes relativas al trabajo, transcultural, con el propósito de identificar similitudes y diferencias entre empleados de distintas áreas de una misma organización (IBM) en distintos países.

El estudio se basó en que las diferencias observadas en las variables individuales y organizacionales reveladas en actitudes o valores pudieran ser relacionadas con diferencias culturales.

Hofstede propone cuatro dimensiones culturales que sostiene se encuentran en el sistema de valores de una cultura organizacional:

- Distancia de poder. Describe la extensión en que la cultura incentiva a los superiores a hacer uso del poder y en qué medida las organizaciones aceptan que el poder es distribuido de manera desigual.
- Aversión al riesgo: Cuenta en qué medida la organización acepta lo novedoso y en qué medida una sociedad responde a la potencial ocurrencia de situaciones inciertas o ambiguas.
- Masculinidad/ feminidad: Se refiere a la medida en el que el desempeño es lo más importante en la organización. Según sea una cultura «masculina» o «femenina» se supone que existirán valores dominantes distintos. Las primeras son asertivas y las segundas son acogedoras.
- Individualismo frente al colectivismo: En los primeros son culturas donde el individuo debe cuidarse a sí mismo y a su entorno inmediato, mientras que el colectivismo los individuos distinguen entre grupos internos (familias, clanes, otros individuos a los que se debe lealtad).

- El enfoque "Modelo de cultura organizacional" de Daniel Denison

Este modelo se desarrolló a partir de una serie de estudios que examinaron la cultura organizacional en el desempeño. El enfoque se centra en una "cultura fuerte", la cual necesita ser tanto fuerte como distintiva.

A partir de ello desarrolla un modelo que es presentado en un perfil circular y en el que se representan cuatro hipótesis de trabajo. Las dos primeras tienen que ver con perspectiva interna y las dos segundas con el marco externo, el entorno de la organización: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

Según expone Bonavia y otros (2010, pág. 18), Denison las explica:

- Hipótesis de involucramiento:

La efectividad en las organizaciones viene dada por dar poder a sus miembros, organizar equipos y desarrollar las capacidades de los individuos en todos los niveles. La participación y el compromiso crean sentido de propiedad y responsabilidad. Las decisiones que afectan el trabajo se toman en el nivel jerárquico correspondiente, lo que hace que las personas perciban que éstas están directamente relacionadas con los objetivos de la organización. La coordinación del comportamiento está dada por sistemas normativos implícitos.

- Hipótesis de la consistencia.

Destaca el impacto positivo que una cultura sólida puede tener sobre la efectividad. El comportamiento de los miembros está referido a un conjunto de valores compartidos entre líderes y seguidores que inducen a alcanzar acuerdos, aun cuando existan opiniones divergentes, de manera que las actividades de la organización queden coordinadas

adecuadamente. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

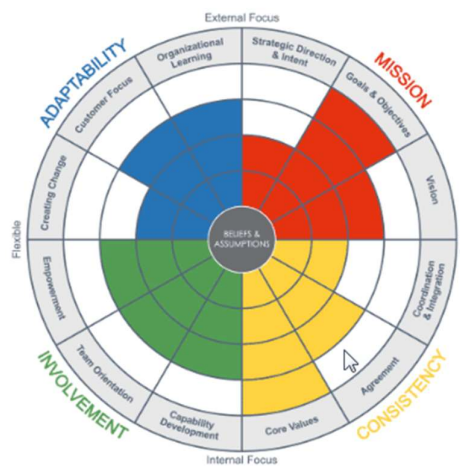
- Hipótesis de la adaptabilidad.

Trata sobre la capacidad de la cultura para entender y responder a su entorno, la habilidad para responder a los clientes internos o externos y la capacidad de reformar comportamientos y procesos que permitan la adaptación.

Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas.

- Hipótesis de la misión.

Se refiere a la importancia de contar con una misión o la definición compartida del propósito de la organización y de sus miembros, que permite definir metas organizacionales y objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión y construya una cultura que apoye dicha visión.



(Denison Consulting)

- La propuesta de Cultura organizacional y liderazgo de Edgar Schein

Este autor, para muchos la persona dominante del tema, presenta una propuesta funcionalista de la cultura, que de algún modo se puede ubicar en la perspectiva de la cultura organizacional como una *variable interna*.

Para el autor, la cultura existe en muchos niveles, según sea el "grado de observación" en el que el observador pueda ver y sentir los elementos culturales cuando contemple una organización o grupo (2017, pág. 3).

Cabe señalar que para Schein «grupo» puede entenderse como una organización entera o una parte distinguible o delimitada de ella⁴.

Esta propuesta parte de que las organizaciones, como los sistemas vivos, deben desempeñar diversas funciones a fin de adaptarse y sobrevivir. La supervivencia será entonces el supuesto teórico básico para el entendimiento de las organizaciones. Para sobrevivir se deben resolver dos problemas fundamentales: a) la adaptación al ambiente externo y b) la integración de sus procesos internos, para mantener su capacidad de continuar sobreviviendo.

Schein (2017, pág. 5), define la cultura como:

"Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros"

⁴ Siguiendo la propuesta de Schein, en este trabajo cuando hablemos de "grupo" nos estaremos refiriendo indistintamente a un grupo, parte de la organización o su totalidad.

como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

En esta definición se rescatan conceptos como supuestos, adaptación, percepción y aprendizaje, pero quizás lo más importante a destacar es que *“la cultura es un producto compartido de un aprendizaje compartido”* (Schein, 2017, pág. 6) y que ello nos lleva a entender que la cultura es un ámbito complejo.

Es entonces que ésta debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas, tanto internas como externas que los miembros de una organización han experimentado e implementado para adaptarse a ella (Pedraza, A.; Obispo, S.; Vázquez, G.; Gómez, G., 2015, pág. 18).

La cultura añade además otros elementos críticos a los grupos (Schein, 2017, págs. 9-12):

- Primero, implica cierto nivel de «estabilidad», ante todo porque se comparte y en definitiva lo define. Esa estabilidad es valorada porque proporciona significado y previsibilidad.
- «Profundidad». Los supuestos básicos son lo más profundo de la cultura y por lo tanto menos tangibles y visibles. Con frecuencia son supuestos inconscientes de un grupo. La cultura, como la entiende Schein, no es una visión superficial, sino que se centra en la esencia de lo que se entiende por cultura. Esta esencia, consiste en las creencias, valores y suposiciones de comportamiento dados por sentados y no negociables.
- «Amplitud». Una vez que se ha desarrollado, la cultura cubre todo el funcionamiento del grupo: influye en todos los aspectos de cómo trata su propósito principal, su entorno y su dinámica. La misión, la estrategia, la estructura y los procesos

operativos básicos serán producto de un aprendizaje compartido.

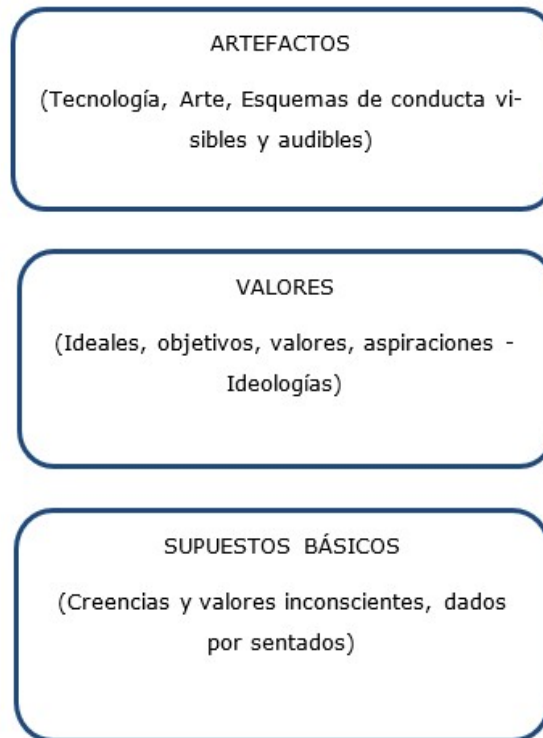
- «Establecimiento de patrones o integración a un todo coherente». Se trata de un patrón o la integración de los elementos en un paradigma más grande o "*gestalt*"⁵ que une los diversos elementos a un nivel más profundo. Es necesario que los rituales, los valores y los comportamientos estén vinculados en un todo coherente, y este patrón o integración es la esencia de lo que entendemos por cultura.

Para esta propuesta, la cultura se puede analizar en varios niveles diferentes, o sea el grado en el que el fenómeno cultural es visible para el observador. Esos niveles van desde aspectos muy evidentes hasta las suposiciones básicas. Mientras las primeras son esas cosas muy manifiestas, que se distinguen inmediatamente cuando se observa una organización, las segundas son inconscientes y profundamente arraigadas. Entre ambas existen creencias, valores, normas y reglas de comportamiento que los miembros de la cultura utilizan como una forma de describir la cultura a sí mismos y a los demás.

Mientras que otras propuestas prefieren referirse a «valores básicos» para describir los niveles más profundos de la cultura, en ésta se habla de «supuestos básicos». Se sostiene que, los valores son discutibles, se puede estar de acuerdo o no, sin embargo, las presunciones son no negociables. Quien no posea esa percepción estará afuera.

Los tres niveles principales de análisis cultural se muestran en la siguiente figura:

⁵ Forma o configuración



(Schein, Organizational culture and leadership)

- Artefactos. Los encontramos en la superficie y es lo que uno vería, oiría y sentiría cuando ingresa a un nuevo grupo con su propia cultura. Como tal se entienden los productos visibles, como el ambiente físico, la manera de expresarse; los comportamientos de las personas que lo integran, la tecnología y productos, la vestimenta, los modos de dirección, las exhibiciones emocionales; sus rituales y ceremonias, los mitos e historias contadas sobre la organización, los valores publicados, los procesos organizacionales por los cuales se realiza la rutina.

Como son observables, es la primera aproximación para poder estudiar la cultura. Aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Sería un error intentar inferir las suposiciones más profundas sólo de observar los artefactos, ya que esa interpretación estaría teñida del propio trasfondo

cultural. El camino es el cuestionamiento a los expertos de ese grupo: ¿por qué ellos hacen lo que hacen? (Schein, 2017, págs. 17-19).

- Valores adoptados y postulados. Son anhelos conscientes y efectivos de las personas (Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, Jr., James, 2001, pág. 35). Cuando un grupo se enfrenta a una nueva situación, la primera solución que se proponga toma la jerarquía de valor. Es la idea de lo que "debe ser" y normalmente será planteada por los líderes del grupo. Si bien este individuo puede considerar a la propuesta como una creencia o principio basado en hechos, el grupo no la sentirá como una solución hasta que no la admita colectivamente como válida para el problema.

Esa propuesta de solución presentada por el líder está referenciada por su experiencia. Cuanto mayor sea ésta, mayor será la posibilidad de comprender cuál es el problema y cuál la solución adecuada. (Puig, 2010, pág. 167)

En la medida que prospere y el grupo perciba colectivamente su éxito, el valor se irá convirtiendo en creencia y finalmente en un supuesto.

No todos los valores experimentarán esa conversión, tanto sea porque la solución basada en un valor puede no dar resultado o porque ciertos valores pueden resistirse a todo examen.

En la medida que continúen brindando significado y demuestren que reducen la incertidumbre de los miembros del grupo, esas suposiciones se convierten en no discutibles.

Estas creencias permanecerán conscientes y están explícitamente articuladas ya que cumplen la función normativa o

moral de guiar a los miembros del grupo en cuanto a cómo manejar ciertas situaciones clave, así como a enseñar a los nuevos miembros sobre cómo comportarse.

Pero como expresan Argyris y otros (Schein, 2017, pág. 20), si esas creencias no son congruentes con las creencias y los valores que se correlacionan con el desempeño efectivo, observaremos en muchas organizaciones los valores propuestos que reflejan el comportamiento deseado, pero no se reflejan en el comportamiento observado. (Schein, 2017, págs. 18-21)

- Supuestos básicos. A menudo, aquellas creencias y valores desposeídos dejan grandes áreas de comportamiento sin explicar. Para poder llegar al nivel profundo de comprensión que nos permita descifrar los patrones de comportamiento se deben entender los supuestos básicos.

Son soluciones que han funcionado repetidamente hasta que se dan por sentado, al punto de creer que la naturaleza realmente funciona de esta manera.

Estas soluciones tienen tal grado de consenso, que se encuentran pocas variaciones dentro de una unidad social. Este grado de consenso es el resultado del éxito reiterado en la implementación de ciertas creencias y valores, como ya se describió previamente.

Estos supuestos guían el comportamiento de los miembros del grupo, les dicen cómo percibir, pensar y sentir las cosas.

El arraigo de que esas creencias y valores son exitosos lleva a que los supuestos básicos no estén sujetos al debate o la controversia y, por lo tanto, sean muy difíciles de cambiar.

Schein explica (Schein, 2017, pág. 22) que, para modificar esos supuestos, para aprender algo nuevo se deberá recurrir a lo que Argyris y otros han llamado "aprendizaje de doble bucle"⁶.

Este tipo de aprendizaje desestabiliza temporalmente el mundo cognitivo e interpersonal de los miembros del grupo, generando ansiedad. Para reprimirla, se tiende a percibir los eventos que los rodean como congruentes con sus supuestos, llegando a distorsionar o negar para ellos mismos lo que les está pasando a su alrededor. Así es que la cultura, como un conjunto de supuestos básicos, define a qué se debe poner foco, el significado de las cosas, cómo reaccionar emocionalmente a lo que está sucediendo y qué acciones tomar en diferentes tipos de situaciones. De esta manera es como se crean los "mapas mentales".

De esta manera, los individuos se sentirán más cómodos con quien comparte el mismo conjunto de supuestos, y muy incómodos y vulnerables en situaciones en las que operan otras suposiciones, ya sea porque no se entiende lo que está sucediendo o porque se malinterpretan las acciones del otro. (Schein, 2017, págs. 21-25).

Los supuestos básicos se relacionan a aspectos fundamentales de la vida organizacional, como:

⁶ Argyris y Schon desarrollaron una teoría en la que exponen el «aprendizaje de bucle simple» (*single-loop learning*) y el «aprendizaje de doble bucle» (*double-loop learning*). En ella explican que, las personas pueden aprender a adoptar nuevas estrategias de acción para lograr sus variables gobernantes (aprendizaje de bucle simple) o pueden aprender a cambiar sus variables gobernantes en sí mismas (aprendizaje de doble bucle). En la segunda modalidad, los supuestos subyacentes se deben cuestionar y poner a prueba (Argyris, 1977).

- Los supuestos que existen acerca de la actividad de las personas en las organizaciones. Se refieren a la prioridad que las personas otorgan a sus tareas, ya sea para el logro de sus metas organizacionales o el desarrollo de relaciones interpersonales.
- Los supuestos que subyacen a las relaciones interpersonales. Schein propone que los valores y las orientaciones de valor que subyacen en las relaciones interpersonales se pueden estudiar estructurándolas en cinco polaridades:
 - a. emocionalmente cargadas o emocionalmente neutras;
 - b. difusas o específicas;
 - c. universalistas o particularistas;
 - d. orientadas a la adscripción o al logro;
 - e. individual o colectivamente orientadas.
- Las definiciones del entorno relevante y de su relación con él. Del entorno, algunos elementos son seleccionados, jerarquizados y ordenados, y se constituyen en elementos orientadores del comportamiento del grupo. A partir de la distinción respecto a la relevancia de esos elementos, los miembros establecen su vinculación respecto de éste.
- Los supuestos que subyacen a los criterios utilizados en el proceso de toma de decisiones. A los fines de orientar la toma de decisiones, se asumen ciertos criterios que disminuyan la incertidumbre de los resultados.
- Supuestos sobre el tiempo y el espacio. Cada grupo tiene supuestos que enfatizan la importancia de tener en cuenta el pasado, el presente o el futuro al momento de tomar decisiones.

- Los supuestos acerca de la naturaleza de la actividad humana. Estos supuestos definen qué se considera correcto que los individuos realicen, basándose en supuestos de realidad, medio ambiente y naturaleza humana. (Gómez Díaz & Rodríguez Ortiz, 1997, págs. 13-17).

Resumiendo, la cultura de una organización puede ser analizada en estos tres niveles, pero si no se logra entender el patrón de supuestos básicos que actúan en ella, no se podrán interpretar los demás aspectos correctamente, una vez que se comprenden los supuestos básicos, se pueden comprender los otros niveles que son más superficiales. (Pedraza, A.; Obispo, S.; Vázquez, G.; Gómez, G., 2015)

Las organizaciones podrán postular creencias y valores, pero si estos valores postulados no están basados en aprendizajes previos, reflejarán más bien lo que la gente dirá que hará ante ciertas situaciones, que lo que pasaría realmente si aquellos valores estuvieran operando.

Para concluir, para esta propuesta la cultura en las organizaciones se manifiesta primariamente en:

- ✓ Lo que se evalúa y controla.
- ✓ Los cambios que ocurren como respuestas a las crisis o las alteraciones del entorno.
- ✓ En lo que se muestra y enseña a los nuevos miembros.
- ✓ En el sistema de recompensas y castigos.
- ✓ En el criterio para el reclutamiento, promoción y retiro de las personas.

Luego de analizar brevemente la propuesta de estos distintos autores, para la presente investigación se asumirá la propuesta de Cultura Organizacional y Liderazgo de Edgar Schein.

Esto resulta no solo por considerar, como explican Gómez Diaz y otros (1997, pág. 12), a la misma como una forma coherente y adecuada de modelizar la complejidad de la cultura organizacional, sino además porque a nuestro criterio resulta la mejor para dar estructura a la búsqueda de respuesta a nuestra pregunta de investigación.

2.1.1.3. Cuestiones de integración interna/ adaptación externa

La cultura determina cómo los miembros del grupo deben relacionarse con el exterior para cumplir sus metas. Los valores permiten una respuesta rápida ante un entorno cambiante. La cultura fomenta el compromiso con la organización y sus objetivos, el desarrollo de metas consensuadas, la aprobación colectiva sobre los medios para alcanzar esas metas, el consenso de cómo medir el desempeño del grupo en cumplimiento de las metas y de cómo corregir cualquier desplazamiento que no permita alcanzarlas (Daft, 2005, pág. 573).

Por otro lado, la formación del grupo requiere el afianzamiento de las relaciones entre individuos y la realización efectiva de lo que están haciendo. El modo en que ese grupo se forme y se mantenga en el tiempo tiene que ver con su integración interna (Daft, 2005, pág. 573).

Al respecto, la cultura permitirá que el grupo solucione sus problemas de integración,

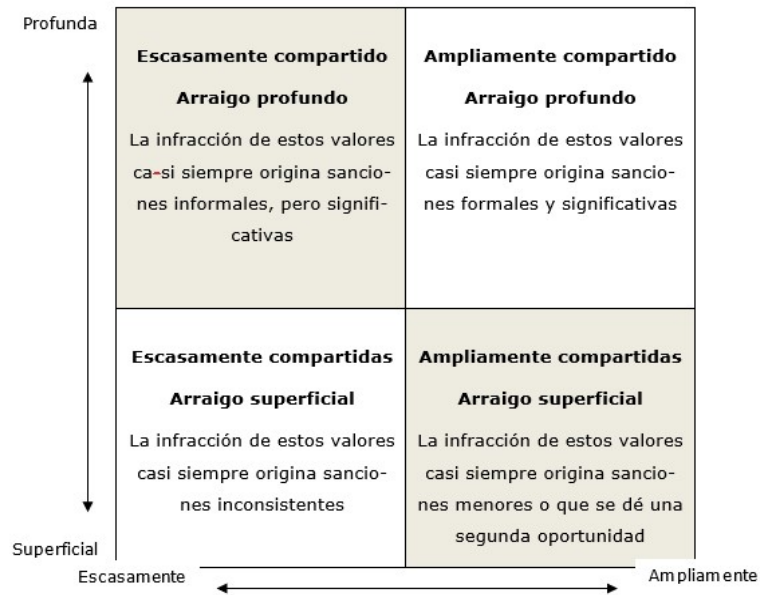
- ✓ estableciendo un sistema de comunicación y un lenguaje común,
- ✓ generando los consensos para determinar quiénes componen el grupo y quienes no,

- ✓ estableciendo un orden jerárquico y los criterios para determinar cómo se obtiene, conserva y pierde el poder,
- ✓ implantando reglas de juego que administren las relaciones entre iguales, relaciones entre los sexos y cómo orientar la confianza e intimidad,
- ✓ definiendo cuales son las conductas heroicas y cuales las pecaminosas. Qué es lo que se compensa y que es lo que se castiga,
- ✓ dando significado a aquellos eventos inexplicables para que los miembros puedan responder ante ellos y evitar las ansiedades.

2.1.1.4. Fortaleza de la cultura y adaptación

Como lo define Daft (Daft, 2005, pág. 574), *“es la medida en que los miembros del grupo coinciden en cuanto a los valores y a las formas específicas de hacer las cosas”*. En la medida que ese consenso exista, la cultura es fuerte.

Ampliando esta idea vale el siguiente gráfico, en el que Hitt y otros (2006, págs. 131-132) nos explican la relación de valores culturales fuertes contra débiles en dos dimensiones: 1) el grado de amplitud en el que se comparten entre los miembros del grupo y 2) el grado de profundidad con que se arraigan.



(Hitt, Michael; Black, J. Stewart; Porter, Lyman)

Una cultura fuerte necesita estimular una adaptación saludable a su entorno. Una cultura fuerte que no lo haga puede ser más perjudicial que una cultura débil.

Cuando ese entorno cambia y la complejidad de la situación lleva a que los significados compartidos fruto de aprendizajes pasados dejen de dar sentido al presente, es momento de cuestionar los valores.

Una cultura fuerte no siempre es positiva, ya que puede fomentar valores equivocados y que la organización avance a paso firme en una dirección errada.

Cuando la cultura de la organización no está alineada con su entorno, suele ocurrir que los valores y las formas de hacer las cosas reflejen lo que funcionó en el pasado. La diferencia entre esos valores y los deseados se llama brecha entre culturas.

2.1.1.5. Subculturas y culturas dominantes

La cultura puede ser compartida por toda la organización o ser propia de un sector de ella. Un mismo grupo puede tener más de una

cultura (Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo, 2004, pág. 432).

Como explican Rodríguez y otros, en las organizaciones coexisten una pluralidad de intereses, por lo que en ocasiones más que hablar de cultura habría que hablar de un «mosaico de culturas» *“en permanente construcción, reconstrucción y deconstrucción, articulado mediante un permanente proceso de negociación...”* que es lo que caracteriza a las organizaciones actuales (Rodríguez, A.; Dei, H. D., 2001, pág. 333).

Esta pluralidad de culturas o subculturas no significa una situación de descontrol. Más allá de ellas, en la organización priman los supuestos básicos que como ya hemos mencionado permiten que se perciba la realidad como un proceso de legitimación, independientemente que parte de esa organización pueda ver la realidad en formas peculiares.

Son producto de la conducta que trae cada individuo o se crean en la misma organización, por ejemplo, entre departamentos o sedes diferentes.

Una de las principales causas de las subculturas es que el valor está profundamente arraigado, pero no ampliamente extendido. La cultura que debiera abarcar toda la organización no lo logra porque las condiciones requeridas no están presentes, sean éstas, el tiempo necesario o el refuerzo continuo.

Para Hitt y otros (2006, pág. 132) en algunos casos la influencia de estos grupos subculturales en el desempeño de la organización sería incluso mayor que el de la cultura general.

Aquellas conductas ampliamente compartidas, arraigadas y relacionadas con los principales supuestos, se las llama valor fundamental

(o central). Las subculturas deberán comprender estos valores fundamentales, más otros singulares propios del subgrupo.

Sin embargo, es necesario que la cultura organizacional sea más fuerte que estas subculturas, sino disminuirá el valor de la cultura como variable independiente porque no existiría una interpretación uniforme de las conductas consideradas aceptable o inaceptables.

Una cultura dominante expresa los valores principales que comparten los miembros del grupo. Así, cuando se habla de la cultura organizacional se habla de la cultura dominante.

2.1.1.6. Valores éticos y operacionales

Algunos autores diferencian los valores entre aquellos inmutables y los cotidianos. Respecto a los primeros, se refieren a «valores éticos» o «valores esenciales», como la honradez y la integridad. Por ejemplo, para la actividad militar Delbón (2002) enumera a la disciplina, la subordinación, la lealtad, la abnegación y el valor. En cuanto a los segundos, son aquellos que se relacionan directamente con el negocio de la organización y los denominan «valores operacionales» (Tichy, 2003, pág. 125) (Daft, 2005, pág. 590).

2.1.1.7. Concluyendo

Entender la cultura organizacional nos ayuda a comprender cómo funcionan las organizaciones y fundamentalmente la identidad y el liderazgo como factores sustanciales del entramado de símbolos, pues la *"cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda"* (Schein, 2017).

Según Bass (Morelos-Gomez, José; Fontalvo-Herrera, Tomás José, 2014, pág. 100) *"...los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan las conductas del líder y las acciones de liderazgo, las metas, las estrategias de las organizaciones y, por supuesto, la percepción de los colaboradores"*.

Tanto el estilo de liderazgo como el ejercicio del poder hemos de considerarlos como dimensiones de la cultura de la organización. Por ello, su cultura específica definirá el modo en el que se desarrolle el liderazgo, la influencia y el poder en su ámbito y por el contexto cultural más amplio en el que se ubica (Rodríguez, 1992, pág. 103). Ahora, si bien la cultura es creada por los líderes, y una de las más decisivas funciones del liderazgo es la creación, el management, y a veces la destrucción de la cultura (Schein, 2017), ese líder y sus conductas deberían ser una manifestación de los valores de la organización o más profundamente, de la esencia cultural o sea de sus presunciones básicas. Por lo tanto, el liderazgo, en un doble juego, puede ser analizado también como un artefacto de esa cultura.

2.1.2. Autoridad, poder e influencia

Toda organización persigue objetivos y para ello cuenta con planes para alcanzarlos. Para ejecutarlos se necesita un sistema de coordinación y control basado en el poder y la autoridad que representa cada uno los puestos.

Al asumir a la organización como un fenómeno social es necesario entender las relaciones que se producen a partir de las interrelaciones en su interior.

Esas interrelaciones entre sus miembros nos llevan a reconocer conceptos como poder, influencia y autoridad.

2.1.2.1. Autoridad

Max Weber (Sanchez Cabrera, 2006) reconoce tres formas de legitimación de la autoridad: Carismática que descansa en la entrega extra cotidiana de la ejemplaridad; tradicional basada en la legitimidad de las tradiciones; y la de carácter racional-legal basada en las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas.

Poder y autoridad suelen asimilarse, pero son dos conceptos que merecen significados distintos. Autoridad es un subconjunto del poder. La autoridad, mucho más limitada en su misión, no implica fuerza, más bien es la aceptación de parte de quien la recibe.

Heifetz (1997, pág. 94) nos explica que la autoridad es el poder otorgado para organizar un servicio.

El concepto de autoridad se basa en ese otorgamiento de poder por parte de la organización que da derecho (legal) a dirigir las actividades de otros, pero también en la «aceptación» por parte de los empleados de cumplir las instrucciones dadas por quien ostenta la autoridad, o sea, los subordinados imparten autoridad a las directivas dadas por los superiores si optan por obedecerlas.

Aquí es importante mencionar lo que Schein (1972, pág. 22) denomina la noción del «contrato psicológico», por el que se supone que el individuo posee esperanzas fundadas acerca de la organización, y la organización también abriga sus esperanzas respecto del individuo. En esta relación se destaca, desde la perspectiva de la organización, el concepto de autoridad, en el que la decisión de pertenecer a una organización exige aceptar su sistema de autoridad. Esto significa que las personas estén dispuestas a obedecer los dictados y/o normas que surgen de la cadena jerárquica de autoridad y amoldar sus propias necesidades, incluso aunque éstas sean contrarias a lo que se ordene. La autoridad supone que hay una aceptación de parte del subordinado a obedecer, pero en tanto él lo consiente, es decir en cuanto él concede voluntariamente a esa persona la autoridad.

Hay ciertos aspectos que deben ser tenidos en cuenta. La autoridad fluye verticalmente desde arriba hacia abajo en la jerarquía de la organización. De la misma manera que se otorga autoridad, nos la pueden retirar. La autoridad se confiere como parte de un

intercambio y no satisfacer sus términos significa correr el riesgo de perderla (Heifetz, 1997).

No todas las relaciones de autoridad son producto de un otorgamiento consciente y deliberado de poder. En ocasiones, como cuando se ejerce poder por dominio⁷, esa relación de autoridad es el producto del acatamiento habitual y el subordinado no llega a comprender hasta qué punto es la verdadera fuente de ese poder.

Por último, existe una «jerarquía de autoridad», por la cual las organizaciones coordinan su sistema de autoridad, estableciendo una gradación. Con ella, se pretende establecer una clasificación que determine quienes realizan cada una de las tareas y cuál es la relación de subordinación que debe existir.

2.1.2.2. Poder

Como dice Cobb, el estudio del poder y sus efectos es importante para comprender cómo operan las organizaciones. Cada interacción y cada relación social en una organización implica un ejercicio de poder. (Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, Jr., James, 2001)

En un primer momento, esas relaciones se reducían a alguien que decide, a quién tiene la autoridad y a otros que ejecutan. Simplemente, quien ostentaba la autoridad poseía el poder para imponer sus decisiones, las que eran necesarias para que la organización alcance sus metas. La existencia de autoridad con poder era algo innato.

Sin embargo, si se analiza el poder como una relación, debemos tener en cuenta lo que sucede con los otros actores, ya que está sujeto a una serie de condiciones, incluyendo procesos de transacción entre

⁷ Relaciones de poder por dominio: se basan en la coacción o el acatamiento.

diversos intereses y expectativas y un ejercicio de influencia, de quien cuenta con el poder, para imponerse sobre los intereses particulares (Contreras Torres, Francisco; Castro Rios, Guido, 2013, pág. 73).

El poder tiene un carácter interrelacional, ya que actúa sobre el otro y en definitiva tiende a interactuar con ese otro. Ahora, esa será una relación de poder sólo si esos dos o más miembros de la organización dependen entre sí para el logro del objetivo común, ya que de esta manera las expectativas personales serán potencialmente modificables.

Pfeffer (Contreras Torres, Francisco; Castro Rios, Guido, 2013, pág. 73) formula la necesidad de tres elementos en la construcción del concepto de poder en la organización.

- La influencia de algunos agentes sobre otros,
- el poder no solo se refiere a una relación unidireccional entre superiores y subordinados, sino también a la interacción entre pares,
- la influencia debe ser consciente y deliberada.

Daft (2005, pág. 489) define el poder como *"la capacidad que tiene una persona o departamento de una organización para influir en otras personas para que produzcan los resultados deseados"*. Es el potencial de influir en otros dentro de la organización, a fin de lograr los resultados deseados por quien ostenta el poder.

Esta definición implica:

- a. un potencial, que no necesariamente debe ser actualizado para ser efectivo;
- b. una relación de dependencia;

- c. el supuesto de que el subordinado tiene cierta discreción sobre su propia conducta o sea que puede optar.

El poder no surge de manera espontánea, sino que lo hace de fuentes perfectamente identificables. Si bien frecuentemente es considerado como una característica personal, debe tenerse en cuenta que también influye la posición que el individuo ocupa en la organización.

Así, según sus fuentes las principales clases de poder son las correspondientes a la posición y el personal (Bass en (Hitt, Michael; Black, J. Stewart; Porter, Lyman, 2006, pág. 352).

El poder por posición se basa en la posición que se ocupa en la estructura jerárquica de la institución, es definido por las políticas y los procedimientos de la organización y es otorgado al administrador por sus superiores.

Aquí es importante destacar que poder por posición y liderazgo no es lo mismo.

El poder personal se basa en las características individuales de la persona y se fundan en el conocimiento especial del individuo o en sus características específicas.

French y Raven (Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, Jr., James, 2001, pág. 284) han sugerido cinco bases interpersonales de poder y son fundamentales para entender mejor su naturaleza en las organizaciones.



(Daft)

- Poder legítimo (o legitimado). Es la habilidad de una persona para influenciar partiendo desde su posición. A veces se lo denomina «poder formal» y es similar al concepto de autoridad.

En las organizaciones se otorga este poder en el intento de que el administrador tenga el derecho de esperar que sus subalternos cumplan con sus obligaciones de acuerdo con el «contrato psicológico» previamente pactado.

En teoría, quienes están en el mismo nivel jerárquico tienen la misma porción de poder legítimo, sin embargo, este dependerá de la capacidad de ejercerlo.

También, esa cuota de poder estará condicionada por la cultura, costumbres y sistemas de valores de la organización.

- Poder de recompensa. Surge de la habilidad de recompensar la sumisión. Es la autoridad para otorgar incentivos a sus subordinados y en diferentes dimensiones. Normalmente respalda el ejercicio del poder legítimo.

Es necesario que el administrador distinga cuál es la forma en que los demás perciben que se están otorgando recompensas y que éstos entiendan que pueden alcanzar esas recompensas y cómo éstas pueden aumentar su estatus.

El uso de este poder tiene sentido en la medida que quien lo ejerza lo utilice para influir en el comportamiento de las personas

- Poder coercitivo. Es el poder que otorga la autoridad para administrar castigos, ya sea reteniendo u otorgando algo que se desee.

En este caso se busca la modificación de los comportamientos a través del miedo. Como se entiende rápidamente es el opuesto al poder de recompensa y es la cara negativa del poder legítimo.

Estos tres tipos de poder constituirían el poder por posición, y como ya se explicó y surge de las definiciones particulares, está relacionado a la posición en la organización.

- Poder experto. Se deriva de un conocimiento o habilidad especial de un líder, respecto a las tareas que realizan sus subordinados y del cual dependen. Este poder es independiente del nivel jerárquico.

Cada vez es más difícil que un gerente sea el referente en un ámbito del conocimiento, ya que seguramente alguno de sus subordinados sabrá más sobre detalles técnicos que él. Esas personas pueden utilizar esos conocimientos y experiencias para poner límites o influenciar a las personas que toman decisiones por encima de su posición.

Cuanto más difícil sea sustituir un experto, más poder tendrá este último.

Este poder permitirá que los administradores alcancen sus metas poniendo a disposición información especializada.

- Poder referente. Se deriva de las características de personalidad de la persona, que despiertan la atención, el respeto y la admiración de sus subordinados. Se basa en el carisma o estilo de

conducta. A estas personas se las admira por su personalidad y la forma que utilizan para hablar desde sus sentimientos.

Este tipo de poder depende de las características personales de la persona y no de su posición en la organización o su título formal.

El poder referente tiene la posibilidad de dirigir a través del ejemplo, en vez de dar órdenes, lo que lo convierte en un fuerte valor activo, ya que es una forma gratuita de influir en los demás.

Estos dos tipos de poder conforman lo que hemos llamado poder personal.

Analizadas las cinco fuentes, es pertinente aclarar que no es cierto que las personas cuenten con solo una de ellas, es más, las personas dentro de la organización pueden (y deben) utilizar cada una de estas fuentes de poder para influir sobre los otros con el propósito que hagan lo necesario para alcanzar los objetivos organizativos.



Mientras el poder legítimo puede ser cambiado al transferir a la persona, modificar la descripción del puesto o reducir su poder al replantear la orgánica de la organización; el poder experto y referente

son muy personales y aunque el portador sea trasladado, la persona se lleva ese poder.

Sumando a lo tratado, Heifetz (Heifetz, 1997, pág. 94) nos explica que las relaciones de poder pueden ser de dominio o de autoridad. Las primeras se basan en la coacción o el acatamiento, mientras que las de autoridad son voluntarias y conscientes.

Poder y liderazgo están íntimamente relacionados, pero no son lo mismo. Los líderes utilizan el poder como un medio para alcanzar las metas y a diferencia del poder, que no requiere compatibilidad de metas, el liderazgo exige congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores (Robbins, 1996, pág. 424).

En general, las organizaciones delegan autoridad con una relación de poder por posición (de dominio) con un fin de gestión y el acatamiento está dado por la aceptación de los individuos a las normas que regulan a aquella.

Como aclara Kotter (2015) expresamente la gestión no es liderazgo. Mientras que la primera es una serie de procedimientos que permiten que la organización produzca con resultados confiables, eficientes y previsibles, el liderazgo crea una visión, movilizándolo a las personas hacia un futuro mejor. Ambos son distintos, pero son esenciales para el logro de los objetivos.

El potencial de poder se realiza por los procesos de la política y la influencia.

2.1.2.3. Influencia

Entendemos como influencia al *"efecto que los actos de las personas producen en las actitudes, los valores, las creencias o los actos de otros"* (Daft, 2005, pág. 489).

Mientras que el poder es la capacidad para producir un cambio en una persona, será a través de la influencia que ese cambio se produzca realmente.

La influencia implica una situación de poder donde se toma la decisión, consciente o inconsciente, del momento específico en que se envía la señal de poder por parte de quien detenta ese poder (Sanchez Cabrera, 2006).

Cuando el acto de influencia por parte de un actor es siempre aceptado y legitimado por su receptor, aquel se convierte en autoridad.

Los canales por los cuales se moviliza el poder se denominan «tácticas de influencia».

2.1.3. Liderazgo

2.1.3.1. Introducción

En el entorno actual de permanentes cambios, las organizaciones deben ser consideradas como sistemas complejos, donde sus cambios están determinados por la interacción de sus miembros y donde se debe destacar la influencia del liderazgo como proceso.

En estas organizaciones, el liderazgo emerge del sistema mismo a partir de las interacciones de poder e influencia que se dan en su seno.

Más allá de la visión del enfoque tradicional, donde el líder enfoca su influencia hacia los seguidores para originar el comportamiento deseado y el cambio organizacional necesario, es indispensable ampliar dicha visión reconociendo también al líder como un facilitador que permite y favorece que la organización se auto organice y que de ella emerjan nuevas formas más adaptativas.

El liderazgo es concebido entonces como un fenómeno social y relacional, que es el resultado de la interacción entre las personas. De

esta manera, el concepto de poder merece una mirada relevante, ya que éste actuará independientemente de la posición jerárquica, para ser comprendido como el resultado de las interacciones internas y externas de la organización, entendida esta como un sistema. (Contreras Torres, Francisco; Castro Rios, Guido, 2013)

2.1.3.2. Conceptos de liderazgo

Como acabamos de señalar, el concepto de liderazgo es dinámico y éste evolucionará en la medida que se incorporen nuevos elementos en su enunciación.

Independientemente de su definición conceptual oportuna, éste estará afectado por distintas fuerzas, entre ellas, la cultura de la organización, su entorno y la coyuntura (Perez Van Morlegan & Ayala, 2011).

Como dice Puglisi (2006), el tema del liderazgo es difícil y conflictivo de afrontar. Ya el abordaje del concepto es espinoso.

Si buscamos el término «liderazgo» en el diccionario de la Real Academia Española (Real Academia Española, 2019) se lo define como “condición de líder”; y si entonces buscamos la palabra «líder», indica “del inglés *leader*” “guía”, “persona que dirige o conduce a un partido político, un grupo social u otra colectividad”. Como vemos esta definición no nos orienta demasiado. Si bien la definición del diccionario podría acercarnos al concepto general, en realidad no nos aclara su significado y menos nos permite precisar sus variables y cómo hacerlas operativas.

Mucho se ha tratado sobre el tema y como dice Stogdill (Pariante Fragoso, 2009) “*existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto*”, por lo que podemos aceptar que no existe una definición uniforme y generalmente

aceptada. Así, cuando las personas reclaman liderazgo, algo que valoran, podrían estar pidiendo cosas distintas.

Sin embargo, y como aclara Ronn (2011), esa falta de una definición universalmente aceptada es *“un símbolo claro de la naturaleza de múltiples facetas, inmateriales y dinámicas de este campo de investigación”*.

Sin dudas es un concepto esquivo, pero a los fines de este trabajo deberemos adoptar uno. Daft (2005, pág. 5) define al liderazgo como *“una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten”*.

Como sigue el autor, y a partir de esta definición, el liderazgo implica influencia, lo que representa que la relación entre las personas no es pasiva, pero a la vez esa relación puede seguir muchos caminos y no es coercitiva. Ese liderazgo es recíproco, no sólo el superior influye al subordinado, sino que también éste influye a su superior. Los involucrados quieren cambios, por lo que el liderazgo implica salirse del *status quo* y crear cambios. Esos cambios no están dictados por el líder, sino que reflejan el resultado que buscan tanto líder como seguidores, hacia futuros deseados y un propósito compartido. La influencia del liderazgo busca que los individuos se agrupen en torno a una visión común. En definitiva *“el liderazgo implica influir en las personas con el objeto de propiciar un cambio que llevará hacia un futuro deseado”* (Daft, 2005, pág. 5).



(Daft)

Yendo más allá, como lo aclara Sinek (2009), hay dos formas de influir en el comportamiento de los otros: inspirar o manipular, y los líderes inspiran.

Los líderes generan involucramiento de sus seguidores, inspirados en una visión que explique el «porqué», haciendo surgir una motivación que va mucho más allá de los incentivos materiales. (Sinek, 2009)

Un aspecto importante del liderazgo y que surge de lo expuesto previamente, es que éste es previo al líder.

El liderazgo, como lo interpretamos en este trabajo, es una actividad persona a persona. Dado que hay personas, debe haber seguidores.

A veces los líderes asumen el rol de seguidores. Los buenos líderes son buenos seguidores. Los seguidores eficaces piensan por su cuenta, desempeñan su tarea con energía, están comprometidos con ese cambio deseado y tienen el valor de defender esas creencias. Los líderes eficaces son a la vez seguidores eficaces, desempeñando cada uno de los roles en distintos momentos.

Del líder se espera que defina posiciones claras en los temas que afectan a la organización, su misión, sus valores y sus principios. Los líderes dan forma a los comportamientos deseados. (Hasselbein, 2016)

En general se asocia liderazgo con grandes personalidades que movilizan a las personas hacia grandes causas cuya realización es casi inimaginable, hoy sabemos que no es así. (Kotter, 2015)

Daft (2005) aclara que en el mundo de hoy no hay forma que una sola persona situada en la cima jerárquica pueda aportar el liderazgo necesario, éste se encuentra en todos los niveles de la jerarquía.

Esas organizaciones y la fluidez de los procesos que éstas requieren necesitan de un liderazgo pensado en red. (Churba, 2017)

Es más, quizás las características que se demandan de un líder no estarán presentes en unas cuantas personas de manera constante, sino que lo estarán en muchas personas solo parte del tiempo, así cuando las circunstancias cambian diferentes personas tendrán las perspectivas necesarias para desempeñar roles de liderazgo. (Schein, 2005, pág. 99)

Hasselbein (2016) refuerza la idea y habla de una dispersión del liderazgo, con líderes que se desarrollen y trabajen en todos los niveles de la organización. El liderazgo es una responsabilidad que comparten todos los miembros de la organización y es global.

Al respecto, Heifetz (1997, pág. 44) se refiere más que a una posición de autoridad en la estructura social o a un conjunto de características personales, a una «actividad», lo que permite entenderlo en múltiples posiciones de la estructura organizacional, y en consecuencia el empleo de una variedades de aptitudes, en virtud de las demandas de la cultura y el contexto.

Para lograr esa red de liderazgo a lo largo de toda la estructura organizativa hay que generar una cultura que permita crear ese liderazgo (Kotter, 2005).

Aquí surge un gran interrogante: ¿los líderes nacen o se hacen? Tichy (2003) tiene su teoría: todas las personas tienen un potencial de liderazgo, el cual con práctica puede mejorar.

Pero, cada organización, para cada uno de sus momentos y los de su entorno requerirá distintos tipos de liderazgo (Puglisi, 1996).

Será entonces, el liderazgo estratégico el que, en función de ciertos factores determinará cuál es el tipo de liderazgo que debe estar presente en la organización y cómo se obtiene éste.

Por último, a menudo equiparamos el liderazgo a la autoridad. Llamamos simplemente líderes a quienes ocupan posiciones de autoridad, aun cuando se observa claramente la falta de liderazgo con que se desempeñan.

2.1.3.3. Gestión y liderazgo

Como acabamos de expresar se suele equiparar conceptualmente a la «gestión» que se lleva adelante en una posición de autoridad, con el «liderazgo». Si hay una diferencia de significado, normalmente se refiere a un tema jerárquico: las personas que ocupan posiciones de alto nivel, lideran; y las que ocupan posiciones en los niveles medios, gestionan. (Kotter, 2015)

La gestión implica una serie de procesos que ayudan a la organización a producir resultados confiables, eficaces y previsibles frente a la complejidad que deben enfrentar las organizaciones, mediante la planificación de presupuestos, fijando objetivos, estableciendo etapas detalladas para alcanzarlos y asignando los recursos necesarios.

Por el contrario, el liderazgo tiene que ver con el direccionamiento, de crear una visión, empoderar e inspirar a la gente para que desee

hacer realidad la visión, a través de una estrategia efectiva. (Kotter, 2005)

Mientras que la gestión mantiene cierto grado de estabilidad, previsión y orden por medio de la cultura de la eficacia, el liderazgo crea el cambio que la organización necesita para prosperar a largo plazo. (Daft, 2005)

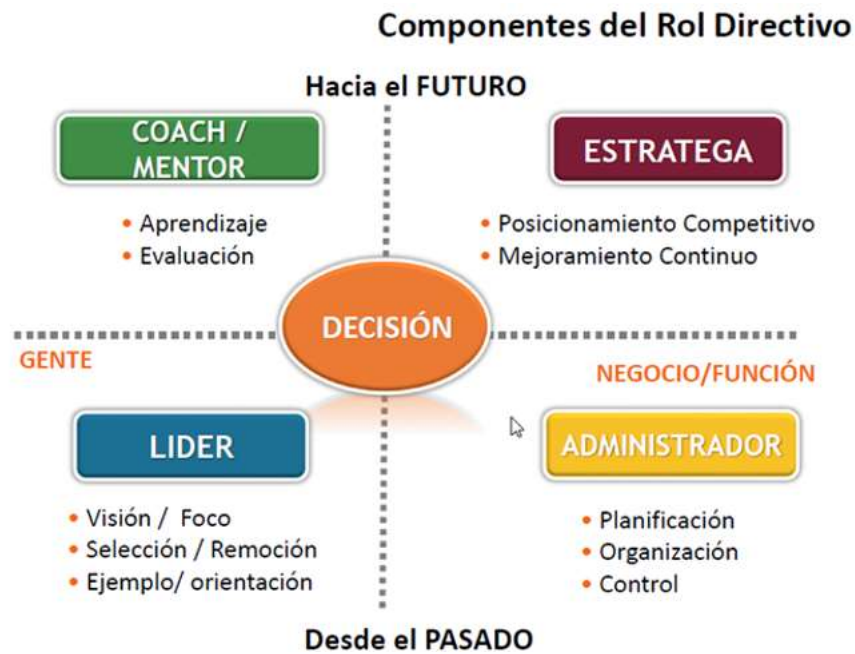
Mientras que la gestión vive en la cultura, el liderazgo la crea y administra (Schein, 2017).

Gestión y liderazgo no son lo mismo, pero ambos son esenciales. Ambos son diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Uno y otro son necesarios para el éxito en el entorno organizacional actual.

Ambos roles fueron integrados por Roces y otros (Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni, & Ventriglia, 2012, pág. 43) a fin de que no fueran vistos de manera aislada ni en conflicto, proponiendo el «modelo del rol directivo».

Dicho modelo se basa en que la esencia de todo directivo (independientemente de su nivel en la jerarquía) “es tomar decisiones”. Para comprender qué tipo de decisiones adopta observamos en la figura los dos ejes cartesianos. El primero, que muestra las decisiones en términos de «foco», que se mueve del negocio a la gente; y el segundo, en términos de «tiempo», del pasado al futuro.

Así, todo directivo toma decisiones que afectan al negocio y a la gente, con impactos temporales que van del paso hacia el futuro. Todos, según su rol, tienen componentes comunes de *estratega + administrador + líder + coach/ mentor*.



Componentes del rol gerencial. (Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni, & Ventriglia)

2.1.3.4. Formando líderes

"La verdad no conozco ningún líder que antes de desarrollarse no hubiera nacido".

Jack Welch

Como los estudios han enseñado hasta ahora, las organizaciones requieren para su supervivencia del liderazgo suficiente que sea capaz de comprender y adaptarse a las cambiantes demandas de su entorno, para ello necesitan de líderes que fomenten el desarrollo de otros líderes en toda su jerarquía.

Daft (2005, pág. 30) afirma que el liderazgo es tanto un arte como una ciencia. Es un arte porque muchas de sus habilidades necesitan ser aprendidas a través de la práctica y la experiencia activa; como es también ciencia porque cada vez hay más conocimientos y hechos objetivos que describen el proceso de liderazgo y las formas de usar sus habilidades para alcanzar los objetivos de la organización.

Bajo estas características, el desarrollo de esos nuevos líderes es un desafío estratégico.

Ahora, como se preguntan Roces y otros (2012, pág. 63), ¿los líderes nacen o se desarrollan? La verdad es que el liderazgo puede ser una mezcla de ambas cosas. Todos nacemos con cierto potencial de liderazgo. Luego las condiciones de socialización de cada individuo potencian o acentúan esas características. Mientras hay individuos que parecen ser líderes naturales, lo cierto es que han logrado esas habilidades a lo largo del tiempo y la experiencia; mientras que hay otros que tienen ciertas limitaciones para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida. El tema es, cómo se desarrolla ese potencial de liderazgo para cada individuo.

Sin dudas, ya que afecta valores y conductas, el desarrollo de liderazgo es consecuencia de experiencias de aprendizaje y no de capacitación.

Esas experiencias de aprendizaje deberán ser encaradas a través de la formación, que es un camino para adquirir nuevas capacidades en las personas que integran una organización (Alles, 2009, pág. 261).

Kotter (2005) propone, buscar a personas con potencial de liderazgo, tomar conocimiento de cuáles son las competencias en las que hay que avanzar y exponerlas a experiencias profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial, proceso lento, de años, principalmente por el método de prueba y error y orientado por una visión de lo que es un buen liderazgo.

Reforzando lo expuesto, Schein (García Álvarez, 2005, pág. 186) plantea que los nuevos miembros han de ser seleccionados en base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que asimilen los nuevos valores culturales.

Aquellas experiencias profesionales se basarán, en principio, en la búsqueda de que los nuevos valores sean incorporados a través del ejemplo de mentores y pares. Cuando esos valores sean reconocidos

como beneficiosos para el logro de los objetivos personales y organizacionales, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes.

La validación final como líder se dará cuando el ambiente donde ejercerá el rol reconozca que sus destrezas sirven para obtener resultados dentro del marco institucional existente, definido por valores, ideologías y comportamientos cotidianos (Roces J. L., 2005).

Alineados a lo ya expuesto, los líderes deben desarrollarse y trabajar en todos los niveles de la organización, por lo que este proceso no solo debe estar orientado a lo más alto de la jerarquía, sino a lo largo de toda ella (Hasselbein, 2016).

La prueba final de todo líder es enseñar a otros a ser líderes y construir una organización que pueda sostenerse, aunque él ya no esté presente. (Tichy, 2003, pág. XXV)

2.1.3.5. El liderazgo basado en valores

Los líderes enfrentan problemas éticos cuando utilizan el poder que los seguidores le han reconocido para alcanzar metas personales (Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, Jr., James, 2001).

Max de Pree (Ochoa, 2005) dice "la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es dar las gracias. En el medio el líder es un sirviente". Esa noción de servicio debe orientarse a los propósitos, a las tareas y a las personas.

El líder debe estar consciente de la importancia de los valores en el comportamiento de las personas. Los valores son una herramienta que permiten que las organizaciones compitan en forma correcta y apropiada. Por ello, el líder debe predicar con su propia conducta los valores en su organización, así como enseñando a otros a ser líderes (Tichy, 2003, pág. 115).

Todo líder debe considerar que cada acción o palabra emitida tiene un impacto sobre la cultura y valores de la organización. Sus

miembros aprenden valores y en definitiva supuestos básicos, al observar a sus líderes.

Por ello, el liderazgo ejercido debe estar basado en los valores que le dan identidad a la organización.

Este tipo de liderazgo se ve reflejado en el liderazgo transformacional, que apunta a la cultura y a los valores de las instituciones. Es un liderazgo moral que se sostiene en los valores y en el testimonio que los líderes dan de ellos. (Puglisi, 2006)

Ya sabemos que los valores son una representación de la cultura organizacional y que esta dicta la forma de actuar de una organización y define la relación entre los miembros, internos y externos. El liderazgo basado en valores es clave para diseminar la cultura a sus miembros, predicando con el ejemplo, además de utilizar una serie de herramientas como la estructura y los sistemas formales de la organización.

Algunas organizaciones hacen uso de ellas y pueden ser:

- Asignar la responsabilidad de los valores a un puesto específico en la estructura organizacional. Ejemplos de ello son, un «comité de ética» o un «mediador de ética».
- «Oficinas de ética» o un «*ombudsman*» representan mecanismos donde los empleados pueden expresar sus preocupaciones.
- «Código de ética», donde la organización aclara sus expectativas respecto de la conducta de los empleados. No solo comunica los valores y conductas que se esperan, sino también lo que no tolerará. Algunas organizaciones lo reemplazan por una declaración de Misión amplia, donde se incluye la ética.

Como se desprende del modelo CDL⁸ y como nos lo recuerda Jaques (2004, pág. 67), los valores de la cultura organizacional deben armonizar con los valores de entorno.

2.1.3.6. El líder y la cultura

"Dime que líderes tienes y te diré que cultura generas"

Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni & Ventimiglia

Los líderes han sido estudiados a lo largo de muchos años y, pese a los desacuerdos, los historiadores, sociólogos y psicólogos sociales de orientación empírica acuerdan que lo que los líderes deberían hacer depende de la tarea particular que haya que realizar y de las características de los subordinados del líder (Schein, 2005, pág. 90).

En general se analiza el liderazgo *en vacío*, ya que un aspecto poco analizado es la dinámica organizacional, o sea las diferentes necesidades y problemas que ésta tiene en sus distintas fases, en vez de especificar cuál es la relación del líder con la organización en un momento determinado (Schein, 2005, pág. 90).

Como Schein describe en su artículo en el Líder del Futuro (2005), la relación del líder en cada una de aquellas etapas es:

- «Como animador» al momento de crear la organización. La energía necesaria para ponerla en marcha emana de la convicción personal y que contagia a otros. En esta etapa se da vida.
- «Como creador de cultura». Una vez que la organización tiene el potencial para vivir, los valores y los supuestos básicos del líder se transfieren a los modelos mentales de sus seguidores. Este proceso de creación de cultura tiene lugar: a) contratando a los individuos que piensan y sienten del mismo modo, b) adoctrinando a los nuevos miembros a su modo pensar y sentir, c)

⁸ CDL: Centro de Desarrollo de Liderazgo. Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITBA)

teniendo los líderes un comportamiento que sea modelo de misión y que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y de esta manera, hacer suyas e internalizar sus convicciones, valores y supuestos básicos.

- «Como sustentador de la cultura». Luego de su creación, llega un momento en que las organizaciones entran en una etapa donde es necesario cambiar la manera inicial de hacer las cosas y lo que es fundamental, producir nuevas generaciones de líderes para una clase distinta de futuro. Es un momento donde se necesita que los líderes crezcan con la organización y cambien su actitud, o que permitan que surjan nuevas clases de líderes.

En estos tiempos, cuando la organización crece, es necesario que la cúpula de la organización entienda su cultura y consolide los elementos que se necesitan para mantener la aptitud para funcionar y crecer.

- «Como artífices del cambio», cuando los entornos comienzan a cambiar. Deberán, no solo adquirir nuevos conceptos y destrezas, sino también *desprenderse* de las cosas que ya no le son útiles a la organización. Para ello necesitan una verdadera comprensión de la dinámica cultural y de las características de la propia cultura organizacional. Ese cambio cultural necesario, en general, se realizará a partir de desarrollar una cultura sobre los puntos fuertes, al tiempo que deja atrofiar sus puntos débiles. La cultura se cambia, básicamente a través de los cambios en varios conceptos claves en los modelos mentales de los miembros.

Como ya hemos citado, la cultura de las organizaciones es creada por los líderes, y una de las más decisivas funciones del liderazgo es la creación, el *management*, y a veces la destrucción de la cultura. Schein llega a mencionar que, el único talento que requieren los líderes es su capacidad para entender y trabajar con ella (2017).

Roces y otros (2012, pág. 52) expresan que la cultura es una propiedad emergente de la combinación entre «prácticas»⁹ y «estilo»¹⁰ propuestos por el líder. Las culturas son generadas por las creencias y hábitos que desarrollamos en función de las prácticas y estilos habituales.

Esos mismos autores (2012, pág. 53), interpretando a Schein nos recuerdan que liderazgo y cultura son expresiones de un mismo proceso y proponen un modelo de liderazgo (Modelo CDL) que los vincula y se comprende a través del «alineamiento»¹¹ y la «integración»¹² para generar una base perdurable en el logro de resultados.



(Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni, & Ventriglia)

⁹ Prácticas: son las actividades que el líder le propone a su gente para que puedan alcanzar la visión. (Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni, & Ventriglia, 2012)

¹⁰ Estilo: es el comportamiento que el líder le propone a sus seguidores para aplicar en forma efectiva las prácticas recomendadas. (Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni, & Ventriglia, 2012)

¹¹ Alineamiento: coherencia que se origina cuando la visión, las prácticas y el estilo se ajustan y coordinan situacional y contextualmente para lograr los objetivos buscados. (Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni, & Ventriglia, 2012)

¹² Integración: coherencia de los miembros, y que se manifiesta en la posibilidad de cooperar y actuar como un todo. (Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni, & Ventriglia, 2012)

2.1.4. Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es una de las cuestiones más importantes que enfrenta cada organización. El liderazgo estratégico debe marcar el rumbo, las pautas y las metas de las organizaciones; y que este puede, a través del planeamiento estratégico mejorar los procesos de las organizaciones (Fierro Ulloa, 2012).

Entendemos el liderazgo estratégico como *“la capacidad para anticipar y prever el futuro, conservar la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros a efectos de iniciar cambios que representarán una ventaja competitiva para la organización en el futuro”* (Daft, 2005, pág. 522).

Este tipo de liderazgo es el que se vincula con el entorno organizacional y en consecuencia trabaja con la visión, la misión, la estrategia y las aplicaciones de cada una de ellas. En la siguiente figura se representa el territorio del liderazgo estratégico. En la parte superior vemos una visión que nos dice dónde se quiere encontrar la organización en el largo plazo. Esa visión depende del entorno y opera acorde con la misión de la organización, sus valores, su propósito y su razón de ser. Más abajo nos encontramos con la estrategia, la que marca el camino hacia donde se convierte la visión en acción y sobre la que se basarán los mecanismos específicos que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. La estrategia son intenciones y su aplicación sucede a partir de la arquitectura básica de la organización que permite que las cosas funcionen. Cada uno de los niveles de la jerarquía de la figura es el apoyo del nivel superior (Daft, 2005, pág. 524).



(Daft)

El liderazgo estratégico es ante todo un abordaje pragmático del liderazgo de las organizaciones y es fundamental en momentos en que el entorno está en estado de permanente cambio como en el que se encuentran involucradas las organizaciones. Es a través de él que las organizaciones atraen y desarrollan líderes con capacidad de decisión, cualquiera sea su nivel jerárquico.

El liderazgo estratégico da vuelta la visión tradicional, partiendo de los resultados que se buscan lograr hacia los conceptos (de Aquino Aguilera, 2014).

Los líderes estratégicos no reaccionan ante los cambios del entorno, sino que analizan los eventos ocurridos y producen cambios que les permitan anticipar lo que podrían significar para el futuro.

Esta «actitud estratégica» implica una combinación de búsqueda y anticipación del futuro con el conocimiento que brinda las respuestas cotidianas a lo imprevisto. (Etkin, 2005, pág. 222)

Por lo tanto, aquellos conceptos son sólo instrumentales y, por ello, flexibles.

El liderazgo estratégico se basa en tres características importantes: a) alineación, b) orientación al liderazgo en sí mismo y c) estilo o marca de liderazgo (de Aquino Aguilera, 2014).

a. Ante todo, el liderazgo estratégico se basa en la alineación de la «Estrategia» (misión, visión, objetivos y cultura), las

«Competencias» (capacidades y sistemas) y la «Organización» (cultura y lagunas percibidas).

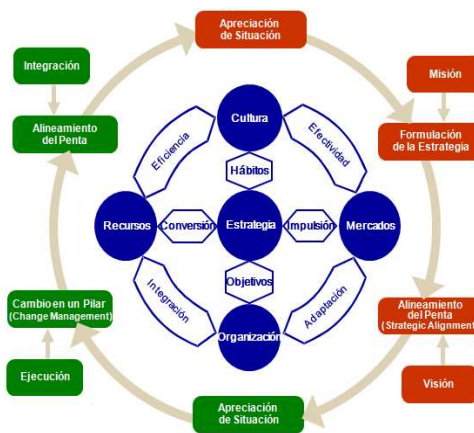


(de Aquino Aguilera)

A los fines de alcanzar los objetivos estratégicos, el foco se centrará en amoldar todo el esfuerzo de desarrollo del liderazgo y en mantener estos tres factores alineados.

Así, cuando la estrategia cambia o lo hacen las características de la organización en relación con la cultura existente y con lagunas que son percibidas, se modifican también las necesidades de liderazgo.

Una propuesta para mantener la mencionada alineación la hace Levy (2000) con su «Modelo PENTA», que se sintetiza en la siguiente figura:



(Levy)

- b. Para la organización, la prioridad es el desarrollo del liderazgo y sólo después el desarrollo de líderes en concreto. De esta manera, tras la oportuna salida del líder, el sistema perdura y compensa cualquier error en la cima de la cadena de decisión.
- c. El liderazgo estratégico se centra en la definición de un estilo o de una «marca de liderazgo» propia de cada organización. Las características que hacen única a cada organización también deben reflejarse en su estilo de liderazgo. Ese estilo resultará de la alineación entre su estrategia, las características organizativas (cultura y lagunas percibidas) y los sistemas de liderazgo.

Al respecto Smallwood y Ulrich (2007) han instalado el concepto de "*Leadership Brand*", una concepción ya muy difundida.

En definitiva, esa marca o "*brand*" se integrará a la cultura de la organización a través de sus políticas.

Entonces, el liderazgo estratégico al alinear su estrategia será el responsable, entre otras cosas, de establecer cuáles son los valores que deben estar presente de la cultura de la organización y cómo se obtienen éstos.

2.1.5. Liderazgo y manejo de la cultura

"El liderazgo debe estar asociado al cambio, no se trata de movilizar a un grupo de personas para que siga actuando como siempre, es cuestión de cambiar a las personas y a las organizaciones para que puedan dar el salto hacia un futuro diferente y mejor"

John Kotter

La cultura condiciona la estrategia de una organización, fundamentalmente porque define la visión, pero ocurre que, al mismo tiempo, para lograr esa estrategia, hay oportunidades en las que será necesario cambiar la cultura (Alles, 2009, pág. 266).

Para cada circunstancia, cada organización necesita pensar, establecer, revisar, actualizar y volcar sus valores a la vida institucional hasta alcanzar nuevos hábitos de conducta (Ochoa, 2014, pág. 127).

Cuando las demandas cambian, una cultura fuerte puede encontrar que le es difícil cambiar algunos de esos valores para adaptarse a los cambios en sus entornos (Bass & Riggio, 2006).

Al respecto, (Churba, 2017) recomienda que las organizaciones a través de sus líderes se realicen permanentemente las siguientes preguntas:

- Lo que hoy funciona, ¿seguirá funcionando mañana?
- Lo que estoy haciendo, ¿encaja en las necesidades del futuro que imagino?
- Las competencias que tengo hoy, ¿servirán mañana?
- ¿Es correcta la manera en que nos estamos preparando?
- ¿Qué es importante conservar?
- ¿Estoy siendo lo suficientemente flexible para adaptarme a los cambios?
- ¿Estoy siendo lo suficientemente creativo para anticiparlos?

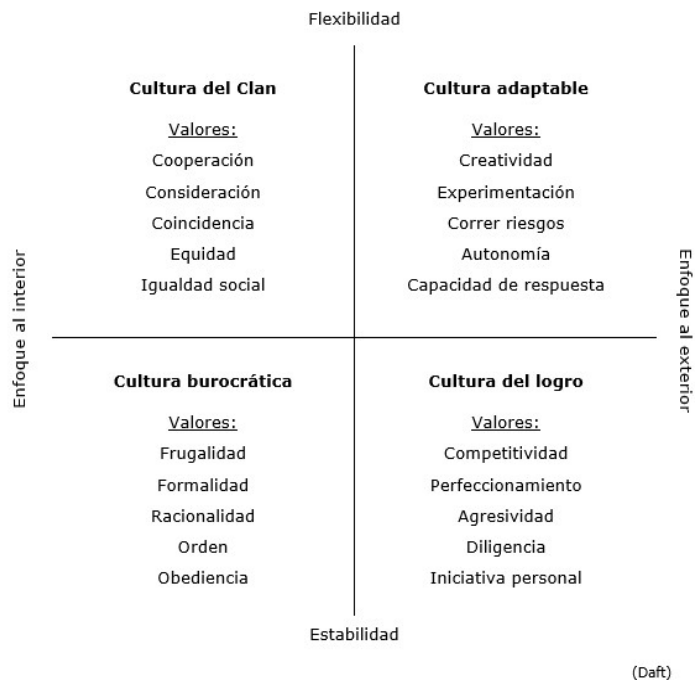
Schein ha escrito *"la función única y esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura ...porque el cambio requiere la superación de presunciones que se dan por sentadas"* (en (Etkin, 2005)).

Los líderes recurren a ritos, ceremonias, relatos, símbolos y a un lenguaje especializado para representar los valores culturales de la organización y, como ya nos hemos referido, éstos son los principales creadores, con su comportamiento, de los rasgos determinantes de una cultura (Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni, & Ventriglia, 2012).

Los valores deben encarar lo que la organización necesita para ser eficaz, no hay valores ni buenos ni malos.

En base a esos valores, la cultura puede ser evaluada en muchas dimensiones. Daft (2005, pág. 578) nos propone hacerlo en dos de ellas: a) la medida en que el entorno de la competencia requiere flexibilidad o estabilidad y b) la medida en que la organización dirige sus fuerzas y su enfoque estratégico hacia el interior o hacia el exterior.

De evaluarla en base a estas dos dimensiones surgen cuatro categorías: la adaptabilidad, el logro, el clan, la burocracia; y se refieren al grado en que encajan los valores culturales, la estrategia, la estructura y el entorno.



- Cultura adaptable: cultura que se caracteriza por valores que apoyan la capacidad de la organización para interpretar y traducir las señales del entorno a nuevas respuestas conductuales.

- Cultura del logro: cultura que se caracteriza por tener una visión clara de las metas de la organización y el enfoque de sus líderes hacia lograr propósitos específicos.
- Cultura del clan: Cultura que se enfoca al interior, a la intervención y a la participación de los empleados para cumplir con las expectativas cambiantes del entorno externo.
- Cultura burocrática: cultura que se enfoca al interior y está orientada a la consistencia para crear un entorno estable. (Daft, 2005)

Cada una de estas cuatro culturas puede tener éxito en función del enfoque estratégico y de las necesidades de su entorno externo, lo que llevará a resaltar algunos de los diversos valores culturales.

En situaciones de cambio, el liderazgo podría ser considerado en términos de «trabajo adaptativo». Este es el aprendizaje necesario para afrontar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo se orienta a un cambio de valores, creencias o conductas (Heifetz, 1997, pág. 49).

2.2. Antecedentes de la investigación

2.2.1. El liderazgo en la Armada Argentina

La Armada Argentina no cuenta con una definición institucional del término líder o de liderazgo.

Es cierto que existe mucha bibliografía sobre el tema que nos aproxima a lo que la gente de la Armada entiende por ese término, y a manera de ejemplo citamos a Di Tella y otros (2008) quienes lo definen como *"la capacidad de una persona para dirigir o guiar a sus pares en el logro de objetivos, sin necesidad de emplear para ello su posición o jerarquía"*.

Sin embargo, más allá de esa abundante bibliografía, el liderazgo parecería no estar considerado explícitamente en la Armada.

A manera de ejemplo, si tomamos el Diccionario de Terminología Militar de la Armada y buscamos el término «líder», la definición que surge es *"es la aeronave con respecto a la cual las aeronaves de una formación determinada ... toman y mantienen su estación. Es también por lo general el Comandante de la formación y disposición"* (Armada Argentina, 1970). Sin dudas, es una enunciación que no aporta a los conceptos que estamos trabajando.

Por otro lado, si analizamos la Foja de Conceptos para Oficiales, los términos "líder" o "liderazgo" no son expresados. Sí se habla de "Cualidades como Conductor", al que le siguen una serie de cualidades que se valoran.

Si nos ceñimos a una publicación de referencia para este tema, el Arte del Mando Naval, conducción es *"el arte de imponer la propia voluntad sobre la de otros, de una manera tal que se domina su obediencia, confianza, respeto y leal colaboración"* (Academia Naval de Annapolis, 1974, pág. 213).

Aquí cabe preguntarse entonces si para la Armada Argentina conducir es igual que liderar.

Adaptando lo propuesto por Delbón (2002), en la organización militar el «jefe naval¹³» encarna tres dimensiones: comando – liderazgo – conducción. Analicemos estos tres conceptos.

- El Diccionario de Terminología Militar de la Armada define como «comando»: *"El término Comando tiene dos acepciones: a) Mando con el que se enviste a un militar para la conducción de*

¹³ Jefe Naval: con fines de simplificar nos referimos a todo Oficial que asume tareas de conducción, con abstracción de la magnitud de su Unidad dentro de la Armada (Bianchi, 1990)

Unidades y Fuerzas operativas; b) Estructura orgánica” (Armada Argentina).

A su vez, la misma publicación reglamentaria define a «Mando»:
“Autoridad de que se inviste a un militar para cumplir con sus tareas” (Armada Argentina, 1970).

Entonces, la Armada Argentina cuando se refiere a «Comando», se expresa como «Mando», por lo que lo trataremos de esta manera. Así, y aclarando lo hasta ahora expuesto, según Bianchi (1990, pág. 1) es la

“acción que ejerce el jefe, en tanto que ordena e impone directivas al personal, con miras al cumplimiento de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos formulados. El mando se sustenta en una base de autoridad, que emana de la estructura jurídico – racional de la institución, por la cual se le confiere al «jefe» el derecho y el deber de mandar, dentro de los límites que fijan las leyes militares”.

Cuando hablamos de «mando» y analizando las relaciones de poder, veremos que estamos hablando de poder por posición.

- Para «liderazgo» retomaremos la definición de Di Tella y Martín.

Esta refleja la moderna concepción del liderazgo militar, el que pretende extraer las más altas cualidades de las personas, más por influencia que por coerción (Heifetz, 1997, pág. 36).

Entonces vemos que, la fuente de poder del «liderazgo» se basa en una relación de poder personal.

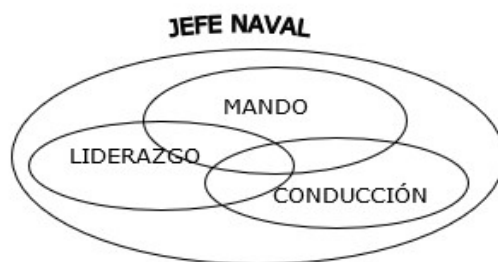
- Por último, «conducción» es una *“actividad libre y creadora que con técnicas particulares permite solucionar un problema militar mediante la aplicación del Comando (Mando)”* (Delbón A. R., 2002).

Ampliando, el Diccionario de Terminología Militar de la Armada define «conducción militar» como *...la aplicación del Mando en la solución de problemas militares. Es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas*” (Armada Argentina, 1970).

Di Grillo (2013) aporta que la conducción se refiere a la orientación de las acciones del conjunto de todos —jefes y subordinados— de una manera eficiente a la consecución de los objetivos planteados y que el término proviene de “*Con (hacer en conjunto) - ducere (orientar la conducta de las personas)*”.

Del enfoque de Delbón surge que el «mando» otorga legalidad, la «conducción» crea y resuelve, el «liderazgo» posibilita a través del poder otorgado por sus subordinados la eficiencia de la organización en el cumplimiento de su misión.

De esta manera los tres conceptos están interrelacionados entre sí, dependiendo cada uno de ellos del cumplimiento de los otros dos, de acuerdo con el siguiente esquema adaptado de Delbón:



Adaptado de (Delbón A. R.)

Entonces, respondiendo aquella pregunta previa sobre si conducir es igual que liderar decimos, mientras que el liderazgo es interacción y comunicación con personas y grupos de personas, el comando y la conducción se identifican con actividades de administración y/ o gestión.

Es una percepción habitual pensar que quienes se encuentran en posiciones de autoridad despliegan liderazgo. Solemos asumir a los Comandantes como líderes, sin otra razón que su puesto. Más aún, asumimos que están ejerciendo liderazgo al dirigir a sus subordinados. El error de esta percepción es que solemos no distinguir claramente entre lo estático del título de jefe y lo dinámico de la condición de líder. (Rojas Vender, 2018)

Es por ello por lo que, debe ser aspiración de toda institución militar que a quien se le otorgue una autoridad de «mando» (poder de influencia de arriba hacia abajo), cuente con el potencial de «liderazgo» (poder de influencia omnidireccional), para potenciar sus posibilidades de «conducción».

La Armada siempre ha observado con atención la conducción de su personal, especialmente al Personal de Suboficiales. Sin mucho esfuerzo académico, más como un “estilo” (o una “marca”), el comportamiento de sus miembros, fundamentalmente con los Conscriptos, le valió a la Marina un reconocimiento generalizado de la ciudadanía. La contracara es que ese modelo se agotó en esas instancias, con la idea que la conducción del personal es un fin en sí mismo, sin relación con las metas del servicio naval (Ochoa, 2014, págs. 133-134).

¿Pero qué esperamos entonces de un líder militar? Hay autores que diferencian a este líder del que desarrolla otras actividades (político, empresarial, deportivo, etc.), lo real es que todos tienen características comunes. También es cierto que, existen aspectos específicos de cada actividad que configuran un conjunto de competencias adecuadas y una formación en valores asociada para cada ocupación, que requieren modelos característicos de liderazgo alineado a su

ethos¹⁴ militar (Garcia-Guiu Lopez C. , 2002). Para sus líderes por ende se exige un grado de vocación y compromiso especial.

Como nos lo recuerda Puglisi (2000), *“el liderazgo (militar) no se ejerce en soledad sino en una situación histórica, en un determinado ambiente y contexto social, con otros y sobre otros, quienes a su vez interactúan con los que lo ejercen”*, por ello, su desempeño dependerá tanto de la organización como de los atributos propios del líder (Hernandez & Vidosa, 2002).

El liderazgo militar, como componente de las tres dimensiones (liderazgo-mando-conducción) debe apoyar la productividad y la eficacia de todo líder al proporcionar un servicio de defensa (Kursad Ozlen & Zukic, 2013).

El modelo de liderazgo militar ha evolucionado, abandonando el clásico modelo de comando y control. Las organizaciones militares buscan maneras alternativas para fomentar el compromiso, espíritu de cuerpo y trabajo en equipo (Mau & Wooley, 2006).

De todas las características que hacen a un buen líder, los militares de hoy privilegian: visión, competencia profesional, integridad, confianza y coraje. La «visión» para poder diseñar objetivos que integren el esfuerzo individual y grupal en demanda de metas institucionales, transmitirlos, lograr que sean compartidos e indicar los caminos para cumplirlos; la «competencia profesional» que lo haga experto y reconocido por su solvencia, para no desperdiciar el esfuerzo de cada uno de sus hombres; la «integridad» que le permita actuar en concordancia con los valores morales sustentados por su Nación y los de la institución; que cuente con la «confianza» de sus hombres, ya que estos deberán seguirlo hasta la muerte; y por último el

¹⁴ Ethos: Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad (Real Academia Española, 2019).

«coraje», no solo el necesario para actuar en la acción, sino también para tomar las medidas necesarias para el logro de sus objetivos, por más impopulares que éstas sean (Di Tella, 2009).

Este liderazgo debe ser un valor permanente en la cultura militar, debe ser guía de la conducta individual y colectiva del personal hacia el cumplimiento de su misión.

La influencia que ejerce el líder sobre sus subordinados debe ser en pos de integrar los valores, creencias y principios de la Institución; que los motiven en lo más hondo y sobre los cuales el líder pueda generar y lograr un compromiso profundo (Torres Horton, 2012).

Este liderazgo requiere de una comunidad de valores, los propios de la organización militar, sobre los que fundar el espíritu de cohesión y compromiso de la unidad militar.

Esos valores son vividos por el líder y éste es ejemplo siempre de los mismos, siendo espejo de esa comunidad de valores.

El liderazgo militar es lo más cercano al liderazgo transformacional, ya que apunta a la cultura y los valores de la institución (Kursad Ozlen & Zukic, 2013).

2.2.2. Liderazgo en red

En las nuevas teorías ya no se trata de un liderazgo confinado a lo más alto de las organizaciones, sino que se reconoce la necesidad de identificar y formar a los líderes de todos los niveles (Mau & Wooley, 2006, pág. 47).

Entonces, cuando nos referimos a «jefe naval», no solo nos referimos a la cima organizacional, sino a cualquier autoridad dentro de la jerarquía de la organización naval y contenidos dentro del sistema disciplinario.

De esta manera resaltamos que el liderazgo no es singular, sino que actúa como una red, donde cada nodo es un liderazgo en ejercicio y deben integrarse en un todo con responsabilidades definidas (Ochoa, 2005), llegando a los niveles más bajos en que se verifique la posibilidad de ejercer libertad de acción (Ochoa, 2014, pág. 40).

Esta libertad de acción es típica de una actividad donde el escenario de desempeño y formación es el mar; donde cualquier resultado de las acciones es el resultante de la sumatoria de muchos esfuerzos y requiere que esos otros esfuerzos estén a la altura de los requerimientos de la organización, con principios homogéneos y comportamientos previsibles. En definitiva, se hace necesario que los liderazgos estén articulados en toda la organización.

2.2.3. La cultura en las organizaciones militares

Toda organización compleja, y entre ellas las fuerzas armadas, requieren de una estructura que les permita alcanzar sus objetivos institucionales. Las diversas actividades implícitas que se interrelacionan y son interdependientes necesitan de principios generales trascendentes, comunes y exigibles a todos sus miembros, que regulen y guíen su accionar (Otero, 2005).

Como ya hemos analizado, la cultura actúa en ese sentido, permitiendo el correcto empleo de la libertad de sus miembros, de su integración y al logro de la coherencia de la organización.

Esa cultura de la organización militar debe estar en armonía con la de su sociedad, de la cual es parte en un mismo tiempo histórico (Podestá M. , 2012). Es más, hoy se observa la disminución de la brecha entre la sociedad civil y la militar (Malamud, 2014).

Dependiendo de la organización militar que se trate, los valores que representan a su cultura suelen ser agrupados en Credos, Códigos de Valores, Códigos de Ética o Reglas de Comportamiento, que

intentan poner parámetros a las acciones de los miembros de la organización, poniendo límites a su comportamiento (Zanchetta, 2007, pág. 214).

En cualquier código de ética deberían estar representados los valores esenciales y los profesionales. Los primeros deben ser obligatoriamente aprendidos en los institutos de formación y respetados a lo largo de la vida militar. Son preceptos éticos que tienen que ver con las características de la profesión naval y con reglas válidas. Los valores profesionales permiten cumplir con los objetivos impuestos con eficacia y honor (Delbón A. , 2002).

Esa comunidad de valores permite fundar el espíritu de cohesión y compromiso de la unidad militar, lo que llamamos el «espíritu de cuerpo» (Torres Horton, 2012) y que organizacionalmente entendemos como cultura.

Ese espíritu de cuerpo moldeará los comportamientos de los miembros, asumiendo la forma de una obligación moral. Sobre éste concurren una presión descendente, representada por la orden del conductor sobre sus subordinados y el refuerzo horizontal de la mirada del resto de los compañeros. Ya no solo se trata de obediencia, sino de la incorporación inconsciente de una moral que se hace imperativa, por sí misma en la propia identidad del individuo, por el jefe, al que se le debe obediencia y por los compañeros, a los que se les debe espíritu de cuerpo (Di Grillo, 2013, pág. 155).

En las culturas militares, en general culturas fuertes, suelen observarse dos debilidades, el conservadurismo y el corporativismo. El primero puede llevar a la organización a aferrarse a paradigmas ya no vigentes que no le permiten adecuarse a su entorno; el segundo pone en juego los límites de la cultura debido a una defensa a ultranza de la solidaridad interna o los intereses de cuerpo.

Ante esta y otras debilidades, la fortaleza de la cultura militar es sostener su credibilidad organizacional a través de líderes de todos los niveles que actúen de acuerdo con los valores organizacionales y que no existan brechas entre discurso y comportamiento. (Podestá M. , 2012)

Cuando las políticas de estado establecen nuevas prioridades, determinando en consecuencia un rol distinto de las fuerzas armadas dentro del contexto nacional o internacional, se producirán cambios en la estructura de la organización, cambios que deberán ser asimilados por sus miembros.

Por ejemplo, la sociología militar plantea dos conceptos (ideales) para estudiar el ámbito militar: «ocupación» e «institución». En el primero, la relación del soldado con su institución está dada en términos contractuales, éste ve su rol como si fuera un trabajo, como cualquier otro. La legitimidad está dada por la economía de mercado. En el segundo, la institución militar está legitimada en términos de valores y normas. El soldado está asimilado a su fuerza, implica una vocación de servicio y el grupo de referencia está dado dentro del ámbito de la organización (Gutierrez Valdebenito, 2003).

Cada uno de ellos requerirá dos estrategias de organización distintas, por lo tanto, comportamientos diferentes. Será entonces la cultura la que moldeará el comportamiento individual e institucional necesario.

Pero, el puntapié inicial es que los valores requeridos para la cultura existentes estén explicitados, de manera de poder administrarlos y si es necesario modificarlos, como en la situación planteada.

La Armada Argentina no ha explicitado sus valores, pero a manera de ejemplo se cita que el comportamiento ético de la US Navy y el

US Marine Corps está arraigado en los Valores Básicos de la Marina: Honor, Valor y Compromiso (Secretary of the Navy, 2019).

Hay ciertos autores que expresan sus opiniones, como el caso de Otero (2005) que propone: Objetividad, Patriotismo, Sinceridad, Libertad, Lealtad, Honradez, Disciplina, Justicia y Apoliticidad.

Por otro lado, Corbacho analizando el comportamiento de la Infantería de Marina en la Guerra de Malvinas, identifica los siguientes factores de la cultura organizacional: integración de las partes componentes, sentido de previsión logística, capacidad de aprender de las experiencias, dar importancia al liderazgo, fomentar la disciplina, dar importancia a la iniciativa individual, dar importancia a la planificación, y valorar la tenacidad (2003).

Como vemos, ambos aportes se focalizan en distintas características. Delbón (2002) propone como «valores éticos o esenciales», disciplina, subordinación, lealtad, abnegación y valor; y como «valores profesionales», aquellos que están explicitados en los documentos rectores y la doctrina de la Fuerza.

De reciente promulgación, existe la publicación PC 10 - 01 Código de Ética Militar. Aquí debemos destacar que, este Código salva la ausencia de la explicitación de que se pretende al respecto de cuáles son los valores postulados por la organización.

Ahora bien, dada su reciente promulgación es esperable que este sea la base de sustentación de una política de liderazgo para asegurar en el futuro que estos sean los valores imperantes, sin embargo, hasta ahora esos valores han sido implícitamente postulados. Estos valores son: Patriotismo, Honor, Disciplina, Abnegación, Valor, Integridad, Lealtad, Espíritu de cuerpo y Profesionalismo (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2019)

Así, a los miembros de la Armada, individual o colectivamente le alcanzan leyes nacionales y que como una organización que se desenvuelve dentro del Poder Ejecutivo de la Nación, sus miembros están sometidos al Código de Ética del Funcionario Público¹⁵.

Al respecto, también se pueden inferir valores esenciales en el Código de Disciplina de las Fuerzas Armadas¹⁶.

También hay que tener en cuenta que, históricamente la Armada se ha valido del Credo de Oficial de Marina. Desde la Escuela Naval Militar, en los primeros pasos del Oficial de Marina, lo viene utilizando para transmitir los valores que considera debe poseer cada uno de sus oficiales, pero éste surge de un extracto y adaptación de las de las Ordenanzas Generales de la Armada Naval del año 1793 bajo el reinado de Carlos III de España.

"A la aplicación, buena conducta, subordinación al superior, circunspección afable con el inferior, respeto a las dignidades de las demás carreras, urbanidad general, actividad y celo incansable en la fatiga, y finalmente, el ideal de exponer su vida a cualquier riesgo en defensa y gloria de la Patria, que son las cualidades que caracterizan de digno al Oficial, debe unir el de Marina los conocimientos propios de los muchos ramos de su carrera, considerando que si ignora no puede mandar, y si en algún acaso le pone en cargo superior a su inteligencia, estará en el continuo desaire de darlo a conocer a sus inferiores, y en igual riesgo de perder su estimación" (Academia Naval de Annapolis, 1974).

También, se ha apoyado en la enseñanza y trasmisión del arte de la conducción gracias a la publicación "Arte del Mando Naval", *Naval*

¹⁵ Aprobado por Decreto N° 41 de fecha 27 de enero de 1999.

¹⁶ Aprobado por la ley 26394 de fecha 26 de agosto de 2008

Leadership según su título original, ya que está editado originalmente por la Academia Naval de Annapolis, Estados Unidos de América en 1949.

En éste, en su "Capítulo XI. El individuo como Oficial de Marina", lista una serie de características y cualidades de la profesión naval (Academia Naval de Annapolis, 1974, págs. 223-240).

La expresión más explícita que encontramos para satisfacer esta necesidad de reconocer cuáles son los valores que la Armada Argentina como institución, pregona como la manera correcta de hacer las cosas para alcanzar sus metas organizacionales es la foja de conceptos.

En ella no se habla de valores, se distinguen cualidades. Es a través de estas cualidades que se validan los comportamientos de sus miembros, en función del estándar requerido.

Las cualidades enunciadas están normalizadas en el Reglamento para la Administración del Personal de la Armada que corresponda al grado, existiendo Fojas de Conceptos para Oficiales Superiores; para Oficiales y Oficiales Jefes; para Suboficiales, para Personal Civil y para Cadetes o Aspirantes, cada una con sus cualidades particulares, de las cuales muchas son en común (Armada Argentina).

Las cualidades, características y valores a los que se ha hecho referencia se detallan en Agregado N° 1. Cualidades y valores descriptos en distintos documentos oficiales.

2.2.4. Liderazgo y valores

El liderazgo basado en valores es característico de la profesión militar, y es el accionar del «jefe naval» uno de los principales vectores desde donde la Armada vuelca los valores establecidos a la vida institucional.

Se vuelve a resaltar que los valores institucionales son un factor que sustenta la cohesión de la Armada, permitiendo a sus miembros que se identifiquen con ella, compartan con espíritu de cuerpo éxitos y fracasos y, fundamentalmente, acepten voluntariamente el alto sacrificio de ser militar (Delbón A. R., 2002).

Por ello, el liderazgo ejercido debe estar basado en esos valores que le dan identidad a la Armada.

En cualquier organización, pero fundamentalmente en instituciones como ésta, se requiere de un liderazgo que dé testimonio de la cultura y de los valores institucionales. Este tipo de liderazgo se ve reflejado en el liderazgo transformacional (Puglisi, 2006).

Aspectos como ejemplaridad, transparencia, conducta moral, comunicación efectiva, crear un ambiente de confianza mutua, entre otros, deben ser demostrados por los líderes para mejorar la supervivencia y efectividad de la organización (García-Guiu López C. M., 2013).

En la Armada, como en toda organización, hay en juego valores personales e institucionales. Los valores personales los trae cada uno y tienen que ver con la cultura, la religión, la familia. Los valores institucionales los debe pensar la Armada en cada circunstancia, y nadie la puede reemplazar. Es su responsabilidad pensarlos, establecerlos, revisarlos, actualizarlos y volcarlos a la vida institucional hasta alcanzar nuevos hábitos de conducta (Ochoa, 2014, pág. 127).

Volviendo a la red de nodos ya descrita, lo que nos estarán comunicando los nodos superiores es qué hacen los inferiores (tareas, resultados, capacitación, coordinación, etc.) y cómo lo hacen (modos, relaciones, valores, etc.) (Ochoa, 2005).

Por ello, respecto a los valores, aquí es importante el rol de líder estratégico de la Armada como institución (nodos superiores), que

deberá alinear su «estrategia» (donde entre otras cosas establece cuales son los valores necesarios), con la «organización» (que tiene en cuenta a la cultura) y las «competencias» necesarias.

De ello surgirán necesidades distintas de cultura y valores que deberán “bajar” a los líderes de los nodos inferiores para que a través de su comportamiento rectifiquen a los mismos.

2.2.5. Formación de líderes

Para tratar este tema, se debe comenzar aceptando que existen métodos y herramientas que permiten convertir a una persona en líder, reconociendo que puede haber individuos con potencial para el ejercicio del liderazgo como carisma, empatía o autoconocimiento (Torres Horton, 2012).

Uno de los grandes desafíos de la profesión militar es entonces establecer estrategias que permitan determinar el modelo de selección y formación de líderes.

Se resalta que en el ámbito castrense la formación de sus líderes es una competencia básica, que debe estar basada en la historia y las lecciones aprendidas, en la evolución de la sociedad a la que sirven y el conocimiento que aporta la ciencia. Por lo tanto, la realidad militar está en permanente adaptación y transformación, situación que debe ser acompañada por los procesos de formación (García-Guiu López C. , 2002).

Las organizaciones militares argentinas han comprendido la necesidad de un modelo de educación basado en la enseñanza de valores a través de la profundización de las virtudes (Delbón A. R., 2008).

Una enseñanza basada en valores proporciona el “por qué”. Comprenderlo proporciona la motivación para adoptar las normas y el sentido ético de la organización (Major, 2014).

Para ello es fundamental construir significados y dar armonía al entorno, para que el educando experimente la vivencia de los valores que lo rodean, motivándolo a incorporarlos a su forma de vida. A su vez, el educador debe vivir plenamente y enseñar con el ejemplo aquellos valores que se intenta transmitir (Delbón A. R., 2008).

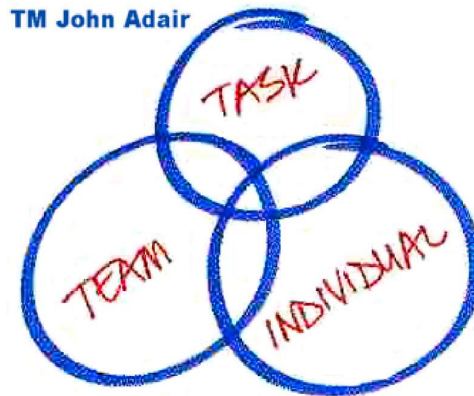
Entonces, el aprendizaje del ejercicio del liderazgo debe tener consistentes bases desde el inicio del proceso de educación porque a lo largo de la carrera militar dicho aprendizaje se basará en la retroalimentación de su experiencia (Delbón A. , 2002); y son las escuelas de formación, como organismos de reclutamiento, las responsables de seleccionar a aquellos ciudadanos que manifiestan potencialidades para desarrollar la personalidad del líder, con las características propias del líder naval.

La Armada deberá contar con un programa educativo que prevea una formación progresiva (educación formal), de acuerdo con las edades y responsabilidades del personal. Como dice Ochoa (2014, pág. 147), es malo enseñar al cadete lo que necesita el almirante. Es bueno enseñar al cadete lo que necesita para ser un buen cadete.

Al respecto Garcia-Guiu López (2002) expresa que esa formación debería acompañar los niveles clásicos de liderazgo: "cara a cara", organizacional y estratégico, niveles que requieren competencias y experiencias particulares.

Entremezclado con ese proceso formativo formal, la organización debería orientar a través de las experiencias de la vida diaria y del contacto con el ambiente (educación informal) cuál es el ejercicio del liderazgo que ésta pretende. Para ello se requiere por parte de todos los responsables de los distintos niveles jerárquicos (los distintos nodos) un auténtico compromiso, donde todos los «nodos» deben asumir las funciones de formadores en liderazgo de sus subordinados (Garcia-Guiu Lopez C. M., 2013).

A manera de referencia vale mencionar el modelo en la Academia de Sandhurst del ejército inglés, de "los tres círculos" de John Adair. La aproximación al fenómeno del liderazgo se realiza a través de la mejora de las áreas PERSONA, EQUIPO Y TAREA aplicados a la propia situación (García-Guiu López C. , 2011).



Modelo de liderazgo de John Adair

Dicho modelo se basa en identificar las diferentes responsabilidades y actividades a desempeñar por el líder en cada uno de esos niveles, de manera de identificar áreas de formación y de instrumentar modelos para medir las competencias finales que se quieren obtener.

Otro modelo de plantear las cualidades de nuestros líderes es a la luz de la trilogía: "SER – SABER – HACER", según lo propone el Ejército de los EUA:

"Para "SER" líder, se debe poseer valores y atributos que forman la base de su carácter e identidad, que entrega el coraje para ejecutar lo correcto independiente de las circunstancias o consecuencias. Para "SABER" ser líder, se deben obtener las competencias necesarias para afrontar los desafíos futuros, a través de la experiencia y el estudio. Finalmente, el líder no puede ser efectivo hasta no haber aplicado lo que es y conoce. Su propia experiencia, vivencias y ejemplo ("HACER"), se transforman en las

herramientas con las cuales logra influir en los subordinados, generando credibilidad y confianza” (Torres Horton, 2012)

Se debe destacar que este modelo también hace una diferenciación de los niveles de liderazgo: “cara a cara”, organizativo y estratégico, manteniendo cada uno sus características y procedimientos

2.3. Definiciones conceptuales

Para el presente trabajo se vio necesario formular una serie de conceptos referentes a aspectos específicos, siendo los principales que se consideran necesarios para dar sentido a lo expuesto, entre los que se incluyen los que posteriormente se utilizarán en las variables. Los mismos se encuentran enumerados en Glosario.

2.4. Supuestos de investigación

Como se ha explicado precedentemente en este capítulo, la Armada Argentina no cuenta con alguna publicación, como podría ser un código de ética o un credo, donde explicita los valores postulados.

Es por ello por lo que, para el presente trabajo fue necesario inferir cuáles eran esos valores, a partir de algunas publicaciones y documentos oficiales.

En ese sentido, se analizó el Arte del Mando Naval, el Credo del Oficial de Marina, el Código de Ética del Funcionario Público, la Foja del Cadete de 5to. Año de la Escuela Naval Militar, la Foja de Oficiales y Jefes, la Foja de Oficiales Superiores y las tres últimas Directivas de Conducción emitidas por distintos Jefes de Estado Mayor General de la Armada.

En el Agregado N° 1, se observa el universo de cualidades y valores y cómo estos fueron consolidados.

Respecto al nivel jerárquico donde es esperable que el Oficial cuente con estos valores tampoco hay algo explicitado. Para ellos se trabajó a partir del Sistema de Educación Naval, asumiendo la siguiente correlación y categorías:

- Categoría I: Cadete de la ESNM/ GU/ TC
- Categoría II: TF/ TN
- Categoría III: CC/ CF
- Categoría IV: CN/ SSOOAA

En el Agregado N° 2. Valores según jerarquía. Perfiles de egreso, se describe cómo se han definido las categorías en función de los perfiles de egreso de los distintos institutos.

En conclusión, se infirieron los siguientes valores y a qué nivel del valor corresponde a cada categoría, los que para el presente trabajo se han supuesto como los propios de la Armada Argentina y a los que nos referiremos como *valores implícitos*:

- **Adaptabilidad** (Poseer la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones de manera de adaptarse a nuevas situaciones).

Categoría (por orden): IV, III, II, I

- **Ascendiente** (Características de la personalidad que otorgan el poder moral para imponer autoridad) .

Categoría (por orden): I, II, III, IV

- **Competencias de la profesión** (Poseer las competencias para llevar adelante sus actividades operativas, administrativas, técnicas y subsidiarias con éxito, de acuerdo con su jerarquía y en un contexto general de la profesión naval y ponerlo en práctica con esmero).

Categoría (por orden): II, III, IV, I

- **Confiabilidad** (Actuar de manera de asegurar el éxito en sus tareas).
Categoría (por orden): Todas
- **Cooperación** (poseer la habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros)
Categoría (por orden): Todas
- **Criterio** (Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas).
Categoría (por orden): IV, III, II, I
- **Disciplina** (Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados).
Categoría (por orden): I, II, III, IV
- **Discreción** (Reserva, prudencia, circunspección).
Categoría (por orden): IV, III, II, I
- **Dominio de sí mismo** (Permanecer tranquilo y dueño de sí mismo frente a cualquier emergencia; no perder la cabeza ni envuelto por la agitación furiosa de quienes lo rodean).
Categoría (por orden): III, II, IV, I
- **Entusiasmo** (Tener la disposición y voluntad para cumplir sus obligaciones).
Categoría (por orden): I, II, III, IV
- **Espíritu de sacrificio** (Contar con la disposición que impulsa a aceptar sin reservas y con ejemplaridad las penalidades y privaciones que implica el cumplimiento del deber y, si fuera necesario, la entrega de la propia vida, por amor a la Patria y en servicio a los demás).

Categoría (por orden): I, II, III, IV

- **Expresión** (Contar con la capacidad para expresar sus pensamientos y con calidad en su redacción).

Categoría (por orden): IV, III, II, I

- **Honradez** (Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece).

Categoría (por orden): IV, III, II, I

- **Imaginación** (A partir de un espíritu crítico, poner en práctica una facultad creadora, capacidad para planear eficazmente ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval).

Categoría (por orden): IV, III, II, I

- **Iniciativa** (Poseer la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y hacerlo).

Categoría (por orden): IV, III, II, I

- **Laboriosidad** (Demostrar una inclinación natural al trabajo).

Categoría (por orden): I, II, III, IV

- **Lealtad** (Devoción sincera, espontánea e inagotable).

Categoría (por orden): I, II, III, IV

- **Liderazgo** (Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en realidad es su obligación. Transmitir con los propios actos la conducta deseada).

Categoría (por orden): I, II, III, IV

- **Moralidad** (Actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva).

Categoría (por orden): IV, III, II, I

- **Patriotismo** (Adhesión a los valores, afectos, cultura, historia y legislación que tienen los individuos por su tierra natal o adoptiva)

Categoría (por orden) IV, III, II, I

- **Porte militar** (Contar con compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir).

Categoría (por orden): I, II, III, IV

- **Presencia de ánimo** (Capacidad para actuar, rápido, tranquila y conscientemente en todo momento).

Categoría (por orden): IV, III, II, I

- **Relaciones sociales** (Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros).

Categoría (por orden): IV, III, II, I

- **Rendimiento físico** (Resistencia y actitud ante el esfuerzo físico y estado general que mantiene respecto de su cuerpo).

Categoría (por orden): I, II, III, IV

- **Sentido de lo humano** (Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás).

Categoría (por orden): I, II, III, IV

- **Tolerancia** (Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias).

Categoría (por orden): IV, III, II, I

- **Valor** (Condición de la persona que la hace resistir a la tentación de ceder frente a la oposición, peligros o crueldades del destino).

Categoría (por orden): IV, III, II, I

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

Este trabajo enfocó su atención en inferir cuáles son los supuestos básicos de la cultura de la organización naval, que el personal ha hecho suyos y en el que el liderazgo es un artefacto cultural.

En particular, el objeto de la investigación es conocer, cuáles son los valores que operan en el personal de la Armada Argentina y que le dan contenido en la actualidad al liderazgo que se ejerce.

Como se ha desarrollado en el marco teórico, la cultura está constituida por supuestos básicos, valores y artefactos culturales. Siendo de difícil reconocimiento los supuestos básicos, los valores son más accesibles y una primera aproximación para comprender esa cultura.

La comunión de esos valores resulta un factor aglutinante, por lo que deberían ser compartidos firmemente por todo el personal, ya que deberían constituir la esencia de la organización, y en ellos deberían encontrar referencia tanto el jefe como los subordinados.

Como el comportamiento del líder resultará necesariamente del emergente de aquellos valores, fue nuestra meta conocer y describir cuál es el universo de valores que opera en realidad en nuestro personal.

Como explica Hernández Sampieri (2014, pág. 3) el enfoque de la investigación podrá ser cuantitativo, mixto o cualitativo.

En cuanto a este último enfoque, el autor afirma (2014, pág. 7) que dentro de sus características: *"utiliza la recolección y análisis de los datos para poder afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación"*; no hay un proceso claramente definido; la teoría, que resulte coherente a los hechos observados, será definida luego de examinar los hechos; la

hipótesis será generada durante el proceso; la recolección de datos consistirá en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, esos datos serán expresados a través de lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual; es de interés para el investigador las vivencias de los participantes tal como fueron sentidas y experimentadas y a estos datos se los denominará cualitativos; las técnicas para recolectar esos datos serán: la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, entre otros; el proceso de indagación es holístico, es flexible y se mueve entre la respuesta y el desarrollo de la teoría; se busca reconstruir la realidad, tal como la observan los miembros del sistema social previamente definido; el conocimiento será construido a partir de las experiencias de los participantes; es una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de las personas y de las instituciones y por último, la realidad se definirá a partir de la interpretación del participante de su propia realidad. En la investigación convergerán las realidades del participante, del investigador y la que se produce al interpretar los datos de los actores. En esencia, este paradigma se utilizará para comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Se investiga la manera en que los individuos perciben los fenómenos que los rodean y cómo los interpretan. Es recomendado cuando el tema ha sido poco estudiado (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 358).

Es entonces que, comparada la situación particular de nuestra investigación detallada en los primeros párrafos, con estas características, se pudo definir que era aconsejable adoptar una **perspectiva cualitativa**.

En virtud de las recomendaciones realizadas por Creswell (en (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 358)) y a fin de colocar nuestra

atención en el problema fundamental de la investigación se definió el **propósito** de este estudio como:

identificar los valores que operan en el personal de la Armada Argentina y que le dan contenido en la actualidad al liderazgo que se ejerce.

Para ello y como ya se explicó (en Planteamiento del Problema, Limitaciones), el estudio se centró sólo en aquellos niveles correspondientes al personal de oficiales.

Como instrumento de recolección de los datos se utilizó la encuesta y la entrevista.

De la misma manera, la **pregunta de investigación** que esperábamos responder al finalizar el estudio para lograr los objetivos fue identificada como:

¿cuáles son los supuestos básicos de la organización naval, que el personal de la Armada Argentina ha hecho suyos, respecto del liderazgo, y que le dan contenido en la actualidad?

El **marco teórico** se construyó a partir del proceso deductivo que surgió de las proposiciones teóricas que se obtuvieron de la bibliografía (Sautu, 2005, pág. 36).

Para la recolección de datos, el **ambiente** fue definido en las escuelas para Personal de Oficiales y el ejercicio del Comando, Jefatura y Dirección.

La **muestra** fue definida en atención a lo expuesto por Hernández Sampieri (2014, pág. 384) respecto a la capacidad operativa de recolección y análisis, entendimiento del fenómeno y naturaleza del fenómeno en análisis (muestra del tipo intencional).

La **composición** fue de **tipo diversa**, para mostrar las distintas perspectivas según la procedencia y experiencia profesional de los

Oficiales/ Oficiales Jefes, según antigüedad y rol, y documentar la diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades.

Dado que la mayoría de los investigadores son personal de oficiales de la Armada Argentina, en actividad o en situación de retiro, se consideró agotado el **proceso de inmersión** en el campo ya que los investigadores son parte de este.

La recolección de datos se llevó a cabo por los propios investigadores, no sólo para ocuparse del método o técnica, sino también para relevar las conductas observadas (cómo hablan, en qué creen, qué sienten, qué piensan, etc.).

La **unidad de análisis** se definió como *significados* (los supuestos básicos) (Hernandez Sampieri, 2014, págs. 397-398), como el conjunto de soluciones que han funcionado repetidamente hasta que se dan por sentado, al punto de creer que la naturaleza realmente funciona de esta manera y en consecuencia guían el comportamiento de los miembros del grupo, les dicen cómo percibir, pensar y sentir las cosas.

Para reconocer los valores postulados por la organización se analizaron distintos documentos y artefactos, como publicaciones reglamentarias, académicas, documentos oficiales y artefactos culturales.

En cuanto a los valores de los individuos, como *significados* vivenciales, particulares y no observables, se aplicó la encuesta como herramienta para recolectar datos cualitativos.

3.2. Población y muestra

Para comenzar, se definió a la **población**¹⁷ como todos los miembros de la Armada Argentina. La **unidad de muestreo** fue el personal de oficiales. (muestra del tipo intencional)

Dadas las limitaciones ya expresadas, se definió el subconjunto, perteneciente a la población, que determinó la **muestra** (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 175):

- Guardiamarinas en comisión/ cadetes de 5º año, de la Escuela Naval Militar.
- Guardiamarinas y Tenientes de Corbeta, alumnos de los cursos de especialización de la Escuela de Oficiales de la Armada.
- Tenientes de Fragata y Navío, alumnos de los cursos aplicativos de la Escuela de Oficiales de la Armada.
- Capitanes de Corbeta y Fragata, alumnos del Curso de Comando y Estado Mayor de la Escuela de Guerra Naval.
- Oficiales en las jerarquías de Capitán de Corbeta, Fragata y Navío, que desempeñan el cargo de Comandantes en unidades operativas de la Armada Argentina.
- Oficiales en las jerarquías de Capitanes de Fragata y Navío, que desempeñan el cargo de Directores y Jefes, en destinos de la Armada Argentina.

3.3. Operacionalización de variables

3.3.1. Unidad de análisis.

Se partió de que la **unidad de análisis** son los *supuestos básicos* o sea aquellas medidas que al personal se le han repetido con éxito

¹⁷ **Población:** conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 174)

para solucionar problemas de adaptación externa o integración interna.

Luego, para su estudio, se analizaron los objetivos del trabajo, tamizados por el marco teórico y el estado del arte, y nos encontramos con el desafío de ¹⁸:

1. Identificar los valores (1) que los miembros de la Armada consideren correctos para percibir, pensar y sentir los problemas que la afectan.
2. Determinar la congruencia de los valores del líder naval, de acuerdo con su nivel en la jerarquía naval (2).
3. Determinar la congruencia de los valores postulados (3) por la organización como propios con los asumidos por los miembros de la Armada.

3.3.2. Categorías de análisis

Para responder estas cuestiones, se determinaron las siguientes **Categorías de análisis**¹⁹:

1. Valores propios de los miembros de la organización
2. Valores de acuerdo con su nivel jerárquico
3. Valores postulados

La recolección de datos de los valores propios de los miembros (1) fue a través de una encuesta. Para los valores de acuerdo con su nivel jerárquico (2) y los valores postulados (3) se debió recurrir a Supuestos de la Investigación (Capítulo 2). Atento que la Armada Argentina no tiene explicitado en un documento la síntesis de sus valores se procedió a compilar diferentes documentos, publicaciones

¹⁸ Objetivos específicos

¹⁹ Son conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 429)

y artefactos infiriendo cuáles son los valores que la Armada declama (valores inferidos) y cuál es su jerarquía según a qué nivel corresponde.

3.4. Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

Fue indispensable determinar y plantear las técnicas y los métodos de recolección de datos y el tipo de instrumento que se utilizó durante el proceso de investigación.

Existe gran variedad de técnicas o herramientas para la recolección de información, siendo las más usadas: entrevista, encuesta, observación directa, análisis de documentos, registro y cotejo; habiéndose optado en el presente trabajo por la encuesta combinando esta con el análisis de documentos previos de la institución en la materia analizada.

Según Hernández Sampieri y otros (2014), recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- a) Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserta nuestra investigación o desarrollar uno. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
- b) Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos. Es decir, obtener observaciones, registros o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos que son de interés para nuestro estudio.
- c) Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

3.4.1. Aspectos previos

3.4.1.1. Introducción.

En el presente trabajo se abordaron contenidos y antecedentes del tema, desplegando sintéticamente sus aspectos más relevantes para pasar a establecer luego nexos que facilitaron su posterior análisis.

Cuando se habla en el trabajo de encuestas organizacionales se ha referido de modo general a las encuestas de personal y a aquellas que tienen directa referencia con la organización.

Se aplicó un posible enfoque de ver a la organización como una "construcción social" formada por los individuos que la integran. Para asegurar el éxito en el proceso se tuvo en cuenta el compromiso del máximo nivel ejecutivo y el involucramiento de las partes en el relevamiento y aporte de la información. Se buscó un análisis de las prácticas organizacionales dado que ponen en blanco y negro el trasfondo de los valores y creencias implícitas siendo un camino válido inquirir y ayudar a develar la incongruencia entre lo que se sostiene conceptualmente y lo que se pretende hacer.

3.4.1.2. El Diseño de la Encuesta

De los tipos de diseño de investigación por encuestas utilizamos la categoría del modelo descriptivo; dado que nos permitió caracterizar una unidad a partir de un conjunto de variables. Cada vez que pasamos de una unidad a su conjunto hicimos hincapié en la muestra, asegurando que fuera representativa del universo al que pertenece y al cual deseamos describir (Selltiz, 1965).

Si bien esta forma responde al estado puro, hemos tenido en cuenta que en la práctica los límites no son tan precisos; pudiendo mudar a una forma exploratorio-descriptiva con una mayor cantidad de componentes descriptivos.

3.4.1.3. La Medición.

En este proceso se asignó a la información relevada, genéricamente llamada observaciones, un valor numérico. Ello permitió posteriormente operar esas observaciones llevadas a números, cumpliendo ciertos requisitos y condiciones.

Se tuvo en cuenta que, aun partiendo de la premisa que “una” medición fuera totalmente exacta y sin ningún tipo de error, la siguiente medición arrojaría probables diferencias, debido no sólo a la variable que se mide sino también debido al contexto y a la diferencia del observador. Para ello se hicieron y se contestaron las siguientes preguntas:

¿Qué estabilidad tienen las observaciones?

¿Es posible obtener los mismos resultados en condiciones aparentemente iguales?

¿Son confiables las mediciones?

Cada vez que se tomó una medición, se lo hizo consciente de enfrentar dos problemas: el de la **confiabilidad** o sea “la precisión que el instrumento tiene” (escalas) y la **validez**, referida a medir realmente la variable que queremos medir (Peak, 1975).

3.4.1.4. La Confiabilidad.

En el presente proyecto la misma está dada por la consistencia de los datos observados, cuanto más parecidos o similares más consistentes y confiables serán. Este aspecto fue tenido en cuenta sabiendo que cuando medimos estamos sujetos al error y por ello junto con el grado o nivel de confiabilidad tenemos como contrapartida un grado o nivel de “no confiabilidad”.

Se tuvieron en cuenta en el trabajo dos tipos de errores, uno producido por la variabilidad de las personas (encuestados) y el otro debido al instrumento de medición (encuesta).

Dado que se decidió utilizar igual instrumento, una misma unidad nos permite, a través de sus diferencias, poder apreciar una estimación de la medición de la variable. Con ello se aseguró que las mediciones fueran confiables, lo que significa que los determinantes de importancia del hecho medido, las variables del individuo que reacciona, las técnicas de observación, los procedimientos adoptados para el manejo de las observaciones y su reducción al resultado final; están suficientemente controlados como para que podamos repetir los resultados dentro de límites establecidos.

3.4.1.5. La Validez.

Además de la *confiabilidad*, que es una condición necesaria pero no suficiente sobre lo que podríamos llamar la calidad de la medición, y dado que no dice nada sobre lo acertado de la variable que se está midiendo, se establecieron además *criterios de validez* de aquello que estamos midiendo (Diomedes, 1999).

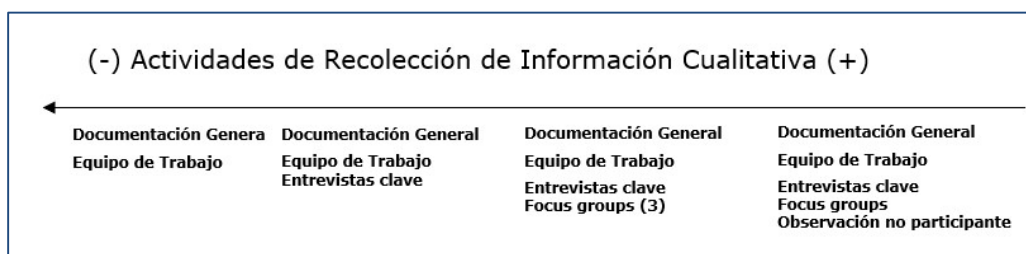
Es por ello que en el trabajo se buscó poder medir lo que realmente queremos medir, respetando los cuatro tipos de validez conocidas; **predictiva** referida a la predicción de una situación, condición o cualidad, **concurrente** cuando al mismo tiempo se logra determinar la validez del puntaje requerido en una prueba y la validez del criterio o tema en cuestión, **conceptual** que refiere a la interpretación de una variable, dimensión o atributo que no se encuentra definido y la de **contenido** que demuestra que los elementos constitutivos del instrumento son parte y han sido extraídos de forma sistemática del universo en estudio.

3.4.1.6. El Cuestionario.

La confección del cuestionario no se resumió a un problema literario, de buenas ideas o de hacer buenas preguntas; sino que buscó siempre un diseño que nos permitiera materializar los objetivos de la investigación, obtener información completa y precisa y lograr todo

esto dentro de los límites de tiempo y recursos disponibles (Sheatsley & Kornhauser, 1983).

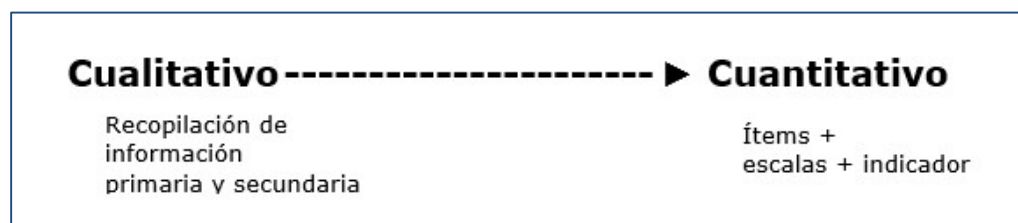
No se confeccionó como un mero listado de ítems bien redactados. Exigió una indagación previa con el consenso en la inclusión de cada ítem que lo conforma. Fue administrado por un entrevistador o vía formulario electrónico, conteniendo siempre las bases comunicacionales de la encuesta. Contiene mayoría de respuestas cerradas del tipo múltiple elección y una pregunta inicial abierta en donde el encuestado puede explayarse más sobre el tema. Responde a conocer a priori el tema en cuestión, garantizando al encuestador su anonimato y la confidencialidad de la información volcada. Requirió de una actividad exploratoria que fijó el objetivo o propósito de la encuesta, definió sus variables o dimensiones que quisimos evaluar/medir con el grupo de estudio, su contenido y amplitud.



Se tuvo en cuenta muy especialmente la distribución geográfica de los oficiales identificados en la muestra, dado que esto da lugar a considerar los distintos matices, es decir, la especificidad de los problemas regionales y su vinculación con el núcleo central.

Esta recopilación de información cualitativa fue procesada siguiendo una rutina de acumulación y síntesis, reconociendo temas y agrupándolos por categorías; pasando luego de lo cualitativo a lo

cuantitativo.



Finalmente seleccionamos las variables de corte o demográficas, es decir, los agrupamientos y categorías elegidas en las cuales dividimos a la organización para su estudio.

- Jerarquía
- Edad

Se eligió un grupo acotado, para evitar que su cruce permita identificar al encuestado, optando por aquellas más representativas en busca de un equilibrio sin dejar de lado la riqueza en la interpretación posterior de los resultados.

Se consideró conveniente en forma adicional, prever en el cuestionario al menos una "pregunta de control" con la finalidad de comprobar el nivel de veracidad del interrogado y a la vez verificar el nivel de consistencia de la información. La pregunta cerrada N° 3 del cuestionario, además de aportar la información que buscábamos en relación con el cuerpo principal del trabajo; ofició de alguna manera como elemento de control.

3.4.1.7. El Pretest.

Según Goode y Hatt (1977) el pretest tiene como objetivo identificar "lo que estaba equivocado y eliminar el error", esto se aplicó como dos pasos sucesivos en el proceso de la modalidad cuestionario. De las dos formas posibles de implementación, (entrevista o consulta a los participantes), por razones de simplicidad y tiempo hemos optado por desarrollar una consulta interna en el grupo de trabajo con algunas incursiones en el campo de potenciales entrevistados. Este

primer cuestionario sobre el tema, dentro del ámbito de la Armada Argentina, puede ser usado como "pretest" para el desarrollo de futuros proyectos de investigación.

Es importante probar toda herramienta antes de aplicarla en el campo a gran escala. Por ello es por lo que incorporamos esta prueba con la finalidad de desarrollar los procedimientos para aplicar al instrumento de investigación de modo tal que pueda usarse efectivamente el cuestionario, considerando el tiempo de administración, probar la formulación de las preguntas de manera que se adapten a la comprensión del público y asegurar, en la medida que resulte práctico, que las preguntas u observaciones específicas alcanzan realmente a la variable que se quiere medir (Katz & Festinger, 1975).

3.4.1.8. Modo de administración del cuestionario.

Se decidió aplicar una técnica mixta que combina el cuestionario en formato "lápiz y papel" con el del formulario electrónico vía Web de *Google Form*.

En la alternativa presencial se invitó a acceder al cuestionario en un lugar y hora establecidos y los encuestados respondieron individualmente devolviendo las respuestas al encuestador asegurando la confidencialidad de estas y la no identificación del encuestado. Fue realizada en forma tradicional (lápiz y papel) y a través de la Web en formulario *Google Form* con un nivel de participación superior al 75%.

En la alternativa no-presencial, las personas tuvieron acceso al cuestionario por distintos medios, desde el tradicional "correo naval" por el método de "lápiz y papel" hasta otras formas más modernas con soporte informático a través de redes con un nivel de participación entre el 35% y el 55%).

3.4.1.9. Las Instrucciones.

Finalizado el diseño del cuestionario fueron escritas e incorporadas en detalle sus instrucciones teniendo especialmente en cuenta que las personas entran en contacto con el cuestionario a través de ellas. Fue la forma de indicarles cómo proceder, por lo que fueron redactadas en forma clara y precisa. Fueron acompañadas del propósito que guía al grupo de estudio a llevar adelante el proyecto.

Se resaltó la confidencialidad y anonimato de la información, cosa que luego se demostró en los hechos en el proceso de recolección de datos. Estas medidas no solamente aumentaron sensiblemente la credibilidad, sino que aumentaron el grado de participación. Nunca es poco insistir sobre este punto, especialmente en culturas organizacionales como la que nos ocupa.

Se indicó además que la información una vez procesada será devuelta a los participantes.

3.4.1.10. Análisis e Interpretación de los Datos.

Se sintetizaron, a través de este análisis, las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a los interrogantes de la investigación. Su objetivo fue buscar un significado más amplio a las respuestas mediante el cruce con otros conocimientos disponibles (Selltiz, 1965).

Se observó que en este proceso las acciones fueron creciendo en complejidad cuando pasamos de diseños exploratorios a descriptivos que es el campo fijado para la investigación. Se tuvo en cuenta que un exceso de información estadística, cuando no es necesaria, sólo conspira en contra de la comprensión del fenómeno.

La salida en bruto del procesamiento de los datos requirió de un proceso de reducción, con el objetivo de presentar la información de una manera accesible para quien entre en contacto con el

documento. A esos fines es que decidimos desarrollar cuadros de síntesis y gráficos mostrando porcentajes.

3.4.2. Descripción del instrumento utilizado.

3.4.2.1. El cuestionario

Este cuestionario permitió materializar los objetivos de la investigación, obteniendo información completa y precisa dentro de los límites de tiempo y recursos disponibles.

Para ello se indagó previamente en el marco institucional probando la inclusión de cada ítem, y sometiéndolo al juicio crítico del grupo de estudio. Por razones de practicidad y aprovechamiento de los recursos asignados, el mismo fue administrado por un entrevistador en el formato "Papel y Lápiz" a los grupos de alumnos en las escuelas y a través de un formulario electrónico por Intranet para los Comandantes, Directores y Jefes de destinos. En todos los casos, tanto a través del encuestador como del formulario electrónico, se aseguró un conocimiento previo y acabado de las bases comunicacionales de la encuesta.

El listado se desarrolló en base a una pregunta principal de modo abierto y dos preguntas auxiliares cerradas de inequívoca interpretación y fácil completamiento; funcionando la pregunta N°3 del cuestionario como pregunta de contraste.

Se aseguró el conocimiento previo de los encuestados sobre el tema en cuestión, garantizando en forma explícita su anonimato y la confidencialidad de la información volcada.

Durante la confección del cuestionario, el grupo desarrolló previamente una actividad exploratoria a modo de fijar adecuadamente el objetivo de la encuesta, así como también sus variables, dimensiones, su contenido y amplitud.

Se ha trabajado sobre una muestra de tipo "intencional" que por variedad de funciones y estados de desarrollo de los individuos en la institución, consideramos es acabadamente representativa pudiendo hacer inferencia sobre el conjunto a partir de los resultados que esta arroje.

Como distribución geográfica de la muestra y a modo de considerar la especificidad regional por zonas navales y su vinculación con el núcleo central, se sostuvo la administración del cuestionario conforme al despliegue natural de los Comandos, Direcciones, Jefaturas y Escuelas que conforman el núcleo de la Armada.

Si bien, sobre todo en preguntas abiertas, inicialmente la información relevada fue de carácter cualitativo; luego de la recopilación se procesó por acumulación y síntesis pasando de lo cualitativo a lo cuantitativo a través del porcentaje.

Las variables de corte o demográficas elegidas, que son los cuatro agrupamientos / categorías en los cuales hemos dividido a la organización; fueron las siguientes:

Edad – Años en la Armada – Grado de Desarrollo

17/27 <10 Formativo – Bajo Categoría I	Cursos Formación / Guardiamarinas y Tenientes de Corbeta
28/36 <20 Formativo – Básico Categoría II	Tenientes de Fragata y Navío
37/48 20 y 30 – Intermedio Categoría III	Escuelas de Guerra Nivel 1 – Comandos de Tercera – Segunda y Titulares de Destinos y Directores Jerarquía de Capitán de Corbeta y Fragata
48/60 >30 – Alto Categoría IV	Escuelas de Guerra Nivel 2 – Comandos Primera – Titulares de Destinos a partir de la jerarquía de Capitán de Navío

Referencias:

Categoría I: Cadete de la ESNM/ GU/ TC

Categoría II: TF/ TN

Categoría III: CC/ CF

Categoría IV: CN/ SSOAAA

Se utilizó como pregunta principal una pregunta de carácter abierto con la finalidad de no encasillar al encuestado permitiendo que pueda así expresarse en la visión de su respuesta. Para el caso de las dos preguntas auxiliares contribuyentes a la principal fue posible convertir una pregunta de "abierta" en "cerrada" por medio de un mayor trabajo de campo inicial, tratando de prever las respuestas más significativas.

En la confección del cronograma de trabajo se fijaron los lugares, días, horarios, modalidades y vías de comunicación que se detallan para la administración del cuestionario.

	Lugar	Día y Hora	Modalidad	Vía de Comunicación
Titulares de Destino	Vía Web	Durante todo el período disponible para la encuesta (24 hs)	<i>Google Form</i>	Mensaje Naval (DGPN)
Oficiales Alumnos	Escuelas (Aula)	ESNM: 2/12/19 ESOA: 17/10/19 ESGN: 21/6/19	Formulario Papel (Encuestador)	Mensaje Naval (DGPN)

Aspecto comunicacional del cuestionario

Al realizarse el experimento fue de fundamental importancia cuidar en el menor detalle los puntos que hacen a la relación encuestador-encuestado (tanto en la versión "lápiz papel" como en la del

formulario electrónico). Para ello se definieron todas aquellas cuestiones de forma, previas y posteriores a la acción de tomar el cuestionario.

Este tema apuntó a minimizar los factores que, de no estar perfectamente establecidos, podían llevar a la persona que respondía a no volcar la información que realmente tenía u opinaba y como consecuencia a generar desviaciones en los resultados que profundizarían la brecha entre los mismos y la realidad de la variable que deseábamos explorar.

Con estos fines definimos las pautas que indicamos a continuación y que los encuestadores o el formulario electrónico explicitan en forma precisa:

Aspectos comunicacionales previos a la encuesta:

- Los cuestionarios fueron respondidos con carácter voluntario.
- Los cuestionarios fueron en todos los casos anónimos; conteniendo sólo jerarquía y edad para fines estadísticos.
- Fueron recogidos / resguardados en la base de datos (para el caso de los formularios electrónicos) sin un orden establecido de entrega. (En forma aleatoria)
- Se incorporaron en forma verbal y escrita un conjunto de precisas instrucciones de cómo responder a través del cuestionario (cualquiera sea el sistema de administración). Este paso a cumplir se dividió en dos fases, la primera en donde se solicitó a los participantes que respondan sin autolimitarse y en forma franca la pregunta abierta y aquellas con opciones consignadas en el cuestionario; y en la segunda en donde se detalló cómo proceder para marcar correctamente una respuesta en el cuestionario siempre por medio de un ejemplo.

Aspectos comunicacionales posteriores a la encuesta:

- De reconocerse algún orden de entrega / resguardo se incineró / borró en su totalidad no teniéndolo en cuenta para la descripción estadística como parte de la muestra.
- Los cuestionarios que por equivocación contenían el nombre del encuestado fueron incinerados / borrados de la base de datos no teniéndolos en cuenta para la descripción estadística como parte de la muestra.
- Finalizado el proceso estadístico descriptivo y de inferencia, la totalidad de los cuestionarios quedaron bajo resguardo asegurando así su uso futuro con fines exclusivos de investigación.

En el Agregado Nº 3. Cuestionario, se encuentra el cuestionario utilizado.

Los cuestionarios papel y los datos arrojados por la aplicación Google Form están en poder del equipo de investigación y a disposición para su verificación.

3.5. Técnicas aplicadas para el procesamiento de la información.

El trabajo consistió en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la muestra objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tuvo como fin generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos de la presente investigación.

Se fijó qué tipo de análisis de datos se llevó a cabo, indicando en cada caso si fue cuantitativo, cualitativo o mixto.

Para el caso de los análisis de tipo cuantitativo, se establecieron las pruebas apropiadas y pautas para analizar los datos; así como

también los límites acordados para el manejo del conjunto de datos finales objeto del análisis final. Para el caso de análisis del tipo cualitativo se pre-diseñó un esquema de análisis de los datos. Para los casos del tipo mixto a cada tipo de datos se aplicó el análisis correspondiente.

3.6. Aspectos éticos

Debido a que de la recopilación de información en encuestas y entrevistas podría surgir información sensible para alguno de los consultados y respetando los alcances de la Ley N° 25.326 sobre Protección de los Datos Personales, es que el equipo se comprometió a proteger y salvaguardar la información reunida, asegurando una práctica que garantice un entorno seguro, confidencial y transparente respecto a la recopilación, registro, almacenamiento y uso de los datos obtenidos.

En primer lugar, las encuestas y las entrevistas fueron anónimas y el trabajo posterior sólo relacionó la información adquirida, obteniendo conclusiones que en ningún momento ponían en evidencia las fuentes de los datos.

Previo a la encuesta y entrevista se informó a cada uno de los consultados la finalidad de esta y cuáles eran los objetivos que se proponía el presente estudio.

La información recopilada estuvo acotada al propósito parcial del proceso de análisis en el que nos encontrábamos, imponiéndonos no indagar sobre temas que fueran más allá de nuestras necesidades.

En el caso de las entrevistas, las herramientas de recopilación de estas fueron explicitadas por el entrevistador.

4. SINTESIS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION

Para alcanzar estos resultados, como se ha explicado en el Capítulo 3 Metodología, lo primero que se hizo fue clasificar y ordenar a partir de las categorías de análisis.

1. Las conclusiones cuantitativas fueron:
 - a. Se planteó una muestra de **394 oficiales** y cadetes de 4º año, entre alumnos de la ESNM, la ESOA, la ESSB y la ESGN y Comandantes, Directores y Jefes.
 - b. Respondieron la encuesta **293 oficiales**.
 - c. La pregunta 1, respecto a la respuesta espontánea de cuáles eran los valores que consideraban que operan en el personal de la Armada Argentina y que le dan contenido en la actualidad al liderazgo que se ejerce, las respuestas válidas fueron **293**.
 - d. La pregunta 2, respecto a los DIEZ (10) valores más importantes, fueron validadas las respuestas de **210 encuestados**.
 - e. La pregunta 3, respecto a los DIEZ (10) valores considerados menos importantes fueron validados **273 encuestados**.
 - f. La necesidad de no validar respuestas es por no haber cumplido las consignas respectivas.
 - g. Se plantearon **99 valores propuestos**, como opciones de respuesta (preguntas 2 y 3), siendo reconocidos **87 valores**.
 - h. Los **valores implícitos** (asumidos en Supuestos) como los que la Armada Argentina expresa como propios suman el número de **27**.
2. Cuando abordamos las categorías de análisis, ésta fue la información obtenida:

4.1. Valores espontáneos:

La pregunta 1 invitó al encuestado a responder de forma espontánea sin autolimitarse, sobre cuáles eran los valores que consideraba más importantes como guía de su conducta personal.

Se trató de una pregunta inicial abierta con la finalidad de no encastrar la respuesta, permitiendo que se transcriba la visión y el sentir del participante. Las otras dos preguntas eran cerradas del tipo múltiple elección.

- a. La pregunta 1 (en adelante P1), fue respondida por el 100% de los 293 miembros del grupo de muestreo, que respondieron la encuesta general.
- b. El 100% de las 293 respuestas fueron tomadas como válidas para la pregunta 1. Cabe señalar que no existió la necesidad de invalidar respuestas, como sucedió en las respuestas de las preguntas 2 y 3 (en adelante P2 y P3 respectivamente), por dos motivos. El primero por contener valores espontáneos aceptables y otros congruentes con los valores implícitos. Estas conclusiones se fundamentan posteriormente.

El segundo motivo porque no era necesario cumplir consigna alguna a diferencia de las dos preguntas adicionales del cuestionario.

- c. De los valores espontáneos expresados por los miembros y que no se encontraban descriptos con el mismo vocabulario en la lista de opciones, surge el siguiente primer resultado ordenado por la cantidad de veces mencionado:

Nro.	Valores Espontáneos	Frecuencia	Peso relativo
1	<i>Veracidad</i>	51	12,028%
2	<i>Compromiso</i>	29	6,840%
3	<i>Criterio</i>	27	6,368%

4	<i>Empatía</i>	27	6,368%
5	<i>Ejemplo</i>	23	5,425%
6	<i>Sinceridad</i>	16	3,774%
7	<i>Moral/Valores morales</i>	15	3,538%
8	<i>Subordinación</i>	14	3,302%
9	<i>Compañerismo</i>	12	2,830%
10	<i>Decidido/Decisión</i>	11	2,594%
11	<i>Perseverancia/Persistencia</i>	10	2,358%
12	<i>Confianza</i>	9	2,123%
13	<i>Prudencia</i>	9	2,123%
14	<i>Trabajo en equipo/en grupo/Bien común del grupo</i>	9	2,123%
15	<i>Conocimiento</i>	8	1,887%
16	<i>Sentido de pertenencia</i>	8	1,887%
17	<i>Transparencia</i>	7	1,651%
18	<i>Amor a la patria</i>	6	1,415%
19	<i>Camaradería</i>	6	1,415%
20	<i>Constancia</i>	6	1,415%
21	<i>Educación</i>	6	1,415%
22	<i>Valentía</i>	5	1,179%
23	<i>Fortaleza</i>	5	1,179%
24	<i>Justo</i>	4	0,943%
25	<i>Coraje</i>	4	0,943%
26	<i>Inteligencia</i>	4	0,943%
27	<i>Sentido común</i>	4	0,943%
28	<i>Amor/a la paz/al prójimo</i>	3	0,708%
29	<i>Armonía interior/Armonía</i>	3	0,708%
30	<i>Amable/Amabilidad/Caballerosidad</i>	3	0,708%
31	<i>Dignidad</i>	3	0,708%
32	<i>Eficacia</i>	3	0,708%
33	<i>Sencillez/Simplicidad</i>	2	0,472%
34	<i>Servicio/Al prójimo</i>	2	0,472%
35	<i>Buena fe/Hombre de bien</i>	2	0,472%
36	<i>Comunicación/Comunicador</i>	2	0,472%
37	<i>Dedicación</i>	2	0,472%
38	<i>Determinación</i>	2	0,472%

39	<i>Felicidad</i>	2	0,472%
40	<i>Mejora continua</i>	2	0,472%
41	<i>Orgullo</i>	2	0,472%
42	<i>Paciencia</i>	2	0,472%
43	<i>Racionalidad/Razonamiento</i>	2	0,472%
44	<i>Relaciones sociales/personales</i>	2	0,472%
45	<i>Trabajo</i>	2	0,472%
46	<i>Adaptabilidad</i>	1	0,236%
47	<i>Autocontrol/Autocorrección</i>	1	0,236%
48	<i>Autonomía</i>	1	0,236%
49	<i>Autoestima</i>	1	0,236%
50	<i>Buen humor</i>	1	0,236%
51	<i>Forma de expresarse</i>	1	0,236%
52	<i>Salud</i>	1	0,236%
53	<i>Sensibilidad</i>	1	0,236%
54	<i>Valoración por el otro</i>	1	0,236%
55	<i>Autenticidad</i>	1	0,236%
56	<i>Calma</i>	1	0,236%
57	<i>Capacidad de análisis</i>	1	0,236%
58	<i>Caridad</i>	1	0,236%
59	<i>Carisma/Influencia</i>	1	0,236%
60	<i>Claridad</i>	1	0,236%
61	<i>Conducta</i>	1	0,236%
62	<i>Congruencia</i>	1	0,236%
63	<i>Consideración</i>	1	0,236%
64	<i>Contención</i>	1	0,236%
65	<i>Cortesía</i>	1	0,236%
66	<i>Cumplimiento de la palabra</i>	1	0,236%
67	<i>Decencia</i>	1	0,236%
68	<i>Desinterés particular</i>	1	0,236%
69	<i>Empeño</i>	1	0,236%
70	<i>Equidad</i>	1	0,236%
71	<i>Esfuerzo personal</i>	1	0,236%
72	<i>Espíritu crítico</i>	1	0,236%
73	<i>Espíritu innovador</i>	1	0,236%
74	<i>Expeditivo</i>	1	0,236%

75	<i>Fe religiosa</i>	1	0,236%
76	<i>Fidelidad</i>	1	0,236%
77	<i>Gallardía</i>	1	0,236%
78	<i>Generosidad</i>	1	0,236%
79	<i>Igualdad de género</i>	1	0,236%
80	<i>Motivación</i>	1	0,236%
81	<i>Poder</i>	1	0,236%
82	<i>Pragmatismo</i>	1	0,236%
83	<i>Principios</i>	1	0,236%
84	<i>Proactividad</i>	1	0,236%
85	<i>Realismo</i>	1	0,236%
86	<i>Rectitud</i>	1	0,236%
87	<i>Resiliencia</i>	1	0,236%
88	<i>Resistencia</i>	1	0,236%
89	<i>Rigurosidad profesional</i>	1	0,236%
90	<i>Sensatez</i>	1	0,236%
91	<i>Tener objetivos</i>	1	0,236%
92	<i>Tradicón</i>	1	0,236%
93	<i>Tranquilidad</i>	1	0,236%
	Total de respuestas	424	100,000%

d. Aparecen **93 palabras nuevas** como valores espontáneos. Prácticamente la misma cantidad de los valores implícitos ofrecidos para la consigna 2 que fueron **99**, y **87** los elegidos por los encuestados.

P1 generó **424** respuestas de palabras no previstas. Dentro de los **10 primeros valores espontáneos**, el **53,06%** concentró las mismas palabras pensadas por los participantes. Hecho que se puede considerar un consenso alto entre los encuestados (efecto diapasón de una misma línea de pensamiento) ya que las primeras en P1 se encuadran en respuestas instintivas y naturales; versus a las del listado dirigido P2, donde la elección es más reflexiva y deliberada.

- e. A partir de este primer resultado que arroja aproximadamente la misma cantidad de palabras diferentes a las de los valores implícitos, se consideró comparar el significado de cada valor espontáneo, con el concepto otorgado a los valores propuestos. Así se evaluó cada palabra con otra u otras, estableciendo relaciones y semejanzas. Por lo que cada valor que se ajustaba a esta consigna fue considerado como representado en la nómina propuesta para las preguntas 2 y 3.
- f. El punto de apalancamiento para encarar esta tarea descrita en el punto "e" en lo que refiere al lenguaje, fue el marco teórico de la presente investigación.

Los extractos de este son:

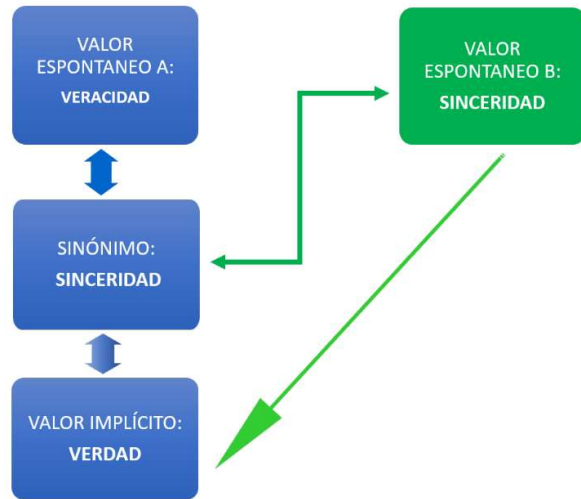
- **La cultura** es la amalgama (social) que mantiene unida a la organización. Enuncia **los valores** y creencias compartidos por los miembros, los que se expresan a través de mitos, leyendas y **lenguaje especializado** (pág. 22).
- Los medios habituales por los cuales la **asunción de la realidad** se realiza, son los modelos de interacción que se establecen entre las personas que integran la organización, el **lenguaje usado**, las imágenes y las rutinas consolidadas. Estos procesos se reforzarán por explicaciones históricas suficientes para **legitimarlos** (pág. 26).
- La cultura permitirá que el **grupo solucione sus problemas** de integración estableciendo un sistema de comunicación y un **lenguaje común** (pág 46).
- Los **líderes** recurren a ritos, ceremonias, relatos, símbolos y a un **lenguaje especializado** para **representar los valores** culturales de la organización (pág. 78).
- La recolección de datos consistirá en obtener las **perspectivas y puntos de vista de los participantes**, esos datos serán expresados a través de lenguaje escrito (pág. 103).

- g. Para no dar por sobreentendido el significado de un valor espontáneo y poder examinar el lenguaje en los casos dudosos, se estableció el significado de cada palabra, según el diccionario de la Real Academia Española²⁰. Para ser concluyentes si era un valor nuevo o ya representado, se lo comparó con el espíritu de la descripción del valor implícito. Para descartar aún más el posible sesgo y aportar la definición perentoria, se utilizó el diccionario de sinónimos World Reference.com²¹ (es uno de los 500 sitios web más visitados en todo el mundo por su tráfico según Alexa.com²²), junto al diccionario de sinónimos *Word Windows 10 Pro para Microsoft* que provee palabras distintas con el mismo significado.
- El cruce con las distintas fuentes de significados, limitó al mínimo el desvío entre la interpretación de cada vocablo (que tienen un significado fijo y una categoría gramatical), y la intención del encuestado al describir una realidad desde su propio modelo mental.
 - Ocurrieron situaciones en que los sinónimos de una palabra concordaron con los encontrados para otro valor espontáneo (VE), ya clasificado. Para estos casos se tomó ese valor implícito (VI) ya estipulado, asignándole a ambos casos. Ejemplo:

²⁰ <https://dle.rae.es/>

²¹ WordReference.com ofrece el Diccionario de sinónimos y antónimos © 2005 Espasa Calpe.

²² Alexa Internet, Inc, recoge datos sobre el comportamiento de navegación y los transmite



Fue el caso para los VE de la siguiente lista:

Valores Nuevos P1
<i>Caridad</i>
<i>Claridad</i>
<i>Compañerismo</i>
<i>Desinterés particular</i>
<i>Educación</i>
<i>Empatía</i>
<i>Fe religiosa</i>
<i>Felicidad</i>
<i>Fortaleza</i>
<i>Generosidad</i>
<i>Mejora continua</i>
<i>Orgullo</i>
<i>Pragmatismo</i>
<i>Realismo</i>
<i>Resistencia</i>
<i>Tener objetivos</i>
<i>Tradición</i>

h. A continuación, se describe desde lo lingüístico, los significados y sinónimos de cada VE:

Repeticiones	Valor Nuevo P1	Significado de la palabra	Sinónimo	Valores Operativos P2	Significados asignados a los Valores Operativos P2
67	Veracidad (51) Sinceridad (16)		Sinceridad, veracidad, verdad	Verdad	Conformidad de lo que se dice con lo que se siente o se piensa.
29	Compromiso	Obligación contraída.	Obligación, deber, responsabilidad	Iniciativa	Poseer la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y hacerlo.
27	Criterio táctico			Criterio	Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas
27	Empatía	Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.	Simpatía, cercanía, proximidad	Simpatía	Modo de ser y carácter de una persona que la hace agradable a las demás.
23	Ejemplo			Liderazgo	Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en realidad es su obligación. Transmitir con los propios actos la conducta deseada.
15	Moral/Valores morales			Moralidad	Actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva.
14	Subordinación			Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar / Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados.
12	Compañerismo	Armonía y buena correspondencia entre compañeros.	Camaradería, lealtad	Lealtad	Devoción sincera, espontánea e inagotable.
11	Decidido/Decisión			Iniciativa	Poseer la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y hacerlo.
10	Perseverancia/ Persistencia			Entusiasmo	Tener la disposición y voluntad para cumplir sus obligaciones.
9	Confianza			Confiabilidad	Actuar de manera de asegurar el éxito en sus tareas.
9	Prudencia			Dominio de sí mismo	Permanecer tranquilo y dueño de sí mismo frente a cualquier emergencia; no perder la cabeza ni envuelto por la agitación furiosa de quienes lo rodean.
9	Trabajo en equipo/en grupo/Bien común del grupo			Cooperación	poseer la habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros.
8	Conocimiento			Competencias de la profesión	Poseer las competencias para llevar adelante sus actividades operativas, administrativas, técnicas y subsidiarias con éxito, de acuerdo con su jerarquía y en un contexto general de la profesión naval y ponerlo en práctica con esmero.
8	Sentido de pertenencia			Lealtad	Devoción sincera, espontánea e inagotable.

7	Transparencia			Moralidad	Actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva.
6	Amor a la patria			Patriotismo	Adhesión a los valores, afectos, cultura, historia y legislación que tienen los individuos por su tierra natal o adoptiva
6	Comaradería			Cooperación	Poseer la habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros.
6	Constancia			Entusiasmo	Tener la disposición y voluntad para cumplir sus obligaciones.
5	Valentía	Acción material o inmaterial esforzada y vigorosa que parece exceder a las fuerzas naturales.		Valor	Condición de la persona que la hace resistir a la tentación de ceder frente a la oposición, peligros o crueldades del destino.
5	Educación	Cortesía. Urbanidad.	Correcto, cortés, instruido	Relaciones Sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros.
5	Fortaleza	Capacidad moral de una persona para resistir o sobrellevar sufrimientos o penalidades.	Energía, vigor	Valor	Condición de la persona que la hace resistir a la tentación de ceder frente a la oposición, peligros o crueldades del destino.
4	Justo			Justicia	Principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.
4	Coraje			Valor	Condición de la persona que la hace resistir a la tentación de ceder frente a la oposición, peligros o crueldades del destino
4	Inteligencia			Competencias de la profesión	Poseer las competencias para llevar adelante sus actividades operativas, administrativas, técnicas y subsidiarias con éxito, de acuerdo con su jerarquía y en un contexto general de la profesión naval y ponerlo en práctica con esmero.
4	Sentido común			Criterio	Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas.
3	Amor/amor a la paz/amor al prójimo			Patriotismo	Adhesión a los valores, afectos, cultura, historia y legislación que tienen los individuos por su tierra natal o adoptiva.
3	Armonía / Armonía interior			Autodominio	Capacidad para hacer elecciones, tomar decisiones y asumir las consecuencias.
3	Amable/ Amabilidad/ Caballerosidad			Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros.
3	Dignidad			Moralidad	Actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva.
3	Eficacia	Alcanzar las metas.		Eficiencia	Alcanzar las metas con la menor cantidad de recursos.

2	Sencillez/ Simplicidad			Humildad	Conocimiento de las propias limitaciones y en obrar de acuerdo con este conocimiento.
2	Servicio/ Servicio al prójimo			Ayuda al prójimo	Solidaridad. Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros.
2	Buena fe/Hombre de bien			Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.
2	Comunicación/ Comunicador			Expresión	Capacidad para expresar sus pensamientos y con calidad en su redacción.
2	Dedicación			Laboriosidad	Mostrar una inclinación natural al trabajo.
2	Determinación			Iniciativa	Poseer la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y hacerlo.
2	Felicidad	Estado de ánimo de grata satisfacción espiritual y física.	Dicha, bienestar, satisfacción	Simpatía	Modo de ser y carácter de una persona que la hace agradable a las demás.
2	Mejora continua	Proceso que pretende mejorar los procesos de una organización mediante una actitud general, para asegurar una continuada detección de errores o áreas de mejora		Eficiencia	Alcanzar las metas con la menor cantidad de recursos.
2	Orgullo	Sentimiento de satisfacción por los logros, méritos o capacidades propias o ajenas. Amor Propio, autoestima.	Satisfacción, honra, dignidad	Moralidad	Actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva.
2	Paciencia			Dominio de sí mismo	Permanecer tranquilo y dueño de sí mismo frente a cualquier emergencia; no perder la cabeza ni envuelto por la agitación furiosa de quienes lo rodean.
2	Racionalidad/ Razonamiento			Criterio	Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas.
2	Relaciones sociales/ Relaciones personales			Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros.
2	Trabajo			Laboriosidad	Mostrar una inclinación natural al trabajo.
1	Adaptabilidad	Acomodarse, avenirse a diversas circunstancias, condiciones, etc.		Flexibilidad	Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades.
1	Autocontrol/ Autocorrección			Autodominio	Capacidad para hacer elecciones, tomar decisiones y asumir las consecuencias.
1	Autonomía			Autodominio	Capacidad para hacer elecciones, tomar decisiones y asumir las consecuencias.
1	Autoestima			Autodominio	Capacidad para hacer elecciones, tomar decisiones y asumir las consecuencias.
1	Buen humor			Simpatía	Modo de ser y carácter de una persona que la hace agradable a las demás.
1	Forma de expresarse			Expresión	Capacidad para expresar sus pensamientos y con calidad en su redacción.
1	Salud			Rendimiento físico	Resistencia y actitud ante el esfuerzo físico y estado general que mantiene respecto de su cuerpo.

1	Sensibilidad			Sentido de lo humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás.
1	Valoración por el otro			Sentido de lo humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás.
1	Autenticidad			Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.
1	Calma			Dominio de sí mismo	Permanecer tranquilo y dueño de sí mismo frente a cualquier emergencia; no perder la cabeza ni envuelto por la agitación furiosa de quienes lo rodean.
1	Capacidad de análisis			Criterio	Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas,
1	Caridad	Actitud solidaria con el sufrimiento ajeno o auxilio a los necesitados.		Sentido de lo humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás
1	Carisma/Influencia			Liderazgo	Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en realidad es su obligación. Transmitir con los propios actos la conducta deseada
1	Claridad	Perspiciacia que se tiene para percibir por medio de los sentidos, y la inteligencia las sensaciones y las ideas. Limpieza de argumento y razonamiento, fácil de comprender.	Lucidez, perspicuidad, ingenio	Competencias de la profesión	Poseer las competencias para llevar adelante sus actividades operativas, administrativas, técnicas y subsidiarias con éxito, de acuerdo con su jerarquía y en un contexto general de la profesión naval y ponerlo en práctica con esmero.
1	Conducta			Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar / Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados
1	Congruencia	Actitud lógica y consecuente con los principios que se profesan.	Coherencia, relación lógica	Integridad	Actuar de acuerdo a sus principios y valores
1	Consideración			Tolerancia	Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias
1	Contención			Sentido de lo humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás
1	Cortesía			Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros
1	Cumplimiento de la palabra			Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece
1	Decencia			Honradez	Valor que hace que una persona sea consciente de observar las normas morales y buenas costumbres sobre todo en el aspecto sexual.
1	Desinterés particular	Que no actúa por sus propios Intereses. No egoísta.	Lealtad, gratitud	Lealtad	Devoción sincera, espontánea e inagotable

1	Educación en informática, nutrición, financiera	Formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva		Competencias de la profesión	Poseer las competencias para llevar adelante sus actividades operativas, administrativas, técnicas y subsidiarias con éxito, de acuerdo con su jerarquía y en un contexto general de la profesión naval y ponerlo en práctica con esmero.
1	Empeño			Laboriosidad	Mostrar una inclinación natural al trabajo
1	Equidad			Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece
1	Esfuerzo personal			Espíritu de sacrificio	Contar con la disposición que impulsa a aceptar sin reservas y con ejemplaridad las penalidades y privaciones que implica el cumplimiento del deber
1	Espíritu crítico			Imaginación	A partir de un espíritu crítico, poner en práctica una facultad creadora, capacidad para planear eficazmente ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval.
1	Espíritu innovador			Imaginación	A partir de un espíritu crítico, poner en práctica una facultad creadora, capacidad para planear eficazmente ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval
1	Expeditivo			Presencia de ánimo	Capacidad para actuar, rápido, tranquila y conscientemente en todo momento
1	Fe religiosa	Conjunto de principios ideológicos. Las virtudes teológicas son fe, esperanza y caridad	Creencia, esperanza	Sentido de lo humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás.
1	Fidelidad			Lealtad	Devoción sincera, espontánea e inagotable
1	Gallardía			Presencia de ánimo o Porte militar	Capacidad para actuar, rápido, tranquila y conscientemente en todo momento/ Contar con compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir.
1	Generosidad	Que obra con magnanimidad y nobleza de ánimo.	Desinterés, desprendimiento, altruismo, franco	Lealtad	Devoción sincera, espontánea e inagotable
1	Igualdad de género			Sentido de lo humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás
1	Motivación			Liderazgo	Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en realidad es su obligación. Transmitir con los propios actos la conducta deseada.
1	Poder			Ascendiente	Características de la personalidad que otorgan el poder moral para imponer autoridad
1	Pragmatismo	Preferencia por lo práctico o útil. Criterio de verdad en su eficacia y valor para la vida.	Empirismo, realidad, utilitarismo.	Eficiencia	Alcanzar las metas con la menor cantidad de recursos.
1	Principios			Moralidad	Actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva

1	Proactividad			Iniciativa	Poseer la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y hacerlo.
1	Realismo	Forma de ver las cosas sin idealizarlas.	Objetivismo, precisión.	Eficiencia	Alcanzar las metas con la menor cantidad de recursos.
1	Rectitud			Moralidad	Actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva.
1	Resiliencia			Adaptabilidad	Poseer la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones de manera de adaptarse a nuevas situaciones
1	Resistencia	Tolerar, aguantar o sufrir. Combatir las pasiones o deseos.	Aguante, vigor, vitalidad, fuerza, energía, fortaleza, entereza, potencia	Adaptabilidad	Poseer la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones de manera de adaptarse a nuevas situaciones
1	Rigurosidad profesional			Competencia de la profesión	Poseer las competencias para llevar adelante sus actividades operativas, administrativas, técnicas y subsidiarias con éxito, de acuerdo con su jerarquía y en un contexto general de la profesión naval y ponerlo en práctica con esmero.
1	Sensatez			Criterio	Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas
1	Tener objetivos	Se denomina al fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.	Meta, finalidad, propósito, intención, fin, deseo, ideal, destino	Liderazgo	Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en realidad es su obligación. Transmitir con los propios actos la conducta deseada
1	Tradicición	Transmisión de noticias, composiciones literarias, doctrinas, ritos, costumbres, etc.	Costumbre, hábito, práctica, usanza, estilo, creencia, historia, pasado, acervo, clasicismo, folclore, rito.	Tolerancia	Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias
1	Tranquilidad			Dominio de sí mismo	Permanecer tranquilo y dueño de sí mismo frente a cualquier emergencia; no perder la cabeza ni envuelto por la agitación furiosa de quienes lo rodean.
424					

*El VE "Educación" y "Educación en informática, nutrición y financiera", se lo consideró como dos valores diferentes respecto al cuadro 1 por su diferente significado tal como se plasma en esta tabla 2, arrojando cada uno de ellos, similitud con diferentes VI.

*Los VE "Sinceridad" y "Veracidad" que figuraban separados, se unieron en esta tabla 2, por ser entre ellos sinónimos sin desvío. Se destaca este comentario porque se relaciona directamente con una conclusión posterior.

*Es por estos dos motivos citados anteriormente, que la cantidad de 424 palabras nuevas se mantienen respecto al cuadro 1. Uno se separó y otro se unió.

- i. Los valores **Sinceridad y Veracidad** (que son sinónimos), juntos han sido elegidos 67 veces (51 y 16 respectivamente), junto al valor propuesto **Verdad** (también sinónimo de los anteriores), que fue elegido 17 veces en la P2. Los asumimos a todos como sinónimo del valor implícito **Honradez**

- j. El valor **Compromiso** figura en el puesto nro. 2, con 29 elecciones espontáneas y es un valor que debería ser contemplado como a considerar por la Institución.
- k. Cabe destacar a los valores espontáneos **Mejora continua** e **Igualdad de género**, por ser considerados contemporáneos, modernos y coyunturales en los equipos de alto rendimiento. El primero fue plasmado por un CF de 47 años y el segundo un CN de 47 años.
- l. En la siguiente tabla se compactaron los Valores Implícitos repetidos que surgieron del cuadro anterior. La muestra arroja que los primeros **20 valores, suman el 83%** con **351 respuestas** de los 424 totales. Y los primeros **10, el 64% con 272**.

Po si- ci ón	Fre cu en- cia	Valor Nuevo P1	Valores Implícitos en P2	Peso
1	67	<i>Veracidad/ Sinceridad</i>	Verdad	16%
2	40	<i>Compromiso/Decidido/Decisión</i>	Iniciativa	9%
3	31	<i>Criterio táctico/Sentido común</i>	Criterio	7%
4	27	<i>Empatía</i>	Simpatía	6%
5	30	<i>Ejemplo/Transparencia</i>	Liderazgo	7%
6	18	<i>Moral/Valores morales/Dignidad</i>	Moralidad	4%
7	14	<i>Subordinación</i>	Disciplina	3%
8	20	<i>Compañerismo/Sentido de pertenencia</i>	Lealtad	5%
9	16	<i>Perseverancia/Persistencia/Constancia</i>	Entusiasmo	4%
10	9	<i>Confianza</i>	Confiabilidad	2%
	272			64%
11	9	<i>Prudencia</i>	Dominio de sí mismo	2%

12	15	<i>Trabajo en equipo/en grupo/Bien común del grupo/Camaradería</i>	Cooperación	4%
13	12	<i>Conocimiento/Inteligencia</i>	Competencias de la profesión	3%
14	9	<i>Amor/amor a la paz/amor al prójimo/amor a la patria</i>	Patriotismo	2%
15	14	<i>Valentía/Fortaleza/Coraje</i>	Valor	3%
16	8	<i>Educación/Amable/Amabilidad/Caballerosidad</i>	Relaciones Sociales	2%
17	4	<i>Justo</i>	Justicia	1%
18	3	<i>Armonía /Armonía interior</i>	Autodominio	1%
19	3	<i>Eficacia</i>	Eficiencia	1%
20	2	<i>Sencillez/Simplicidad</i>	Humildad	0%
	351			83%
	424			83%

m. A continuación, se comparan los Valores Espontáneos versus los Valores Implícitos de las respuestas de la Pregunta 2.

- Dentro de los primeros 10 VE los que se expusieron también en los VI fueron: **Criterio – Liderazgo – Disciplina – Lealtad – Confiabilidad.**
- **Liderazgo – Confiabilidad - Patriotismo** figuran en el mismo ranking entre ambas columnas.

P o s i c i ó n	Fre- cuen- cia	Valor Espontáneo en P1	P e s o		Po- si- ción	Fre- cuen- cia	Valor Implícito P2	P e s o
1	67	Verdad	16 %		1	130	Honradez	62 %
2	40	Iniciativa	9%		2	123	Disciplina	59 %
3	31	Criterio	7%		3	99	Lealtad	47 %

4	27	Simpatía	6%	4	97	Competencias de la profesión	46 %
5	30	Liderazgo	7%	5	73	Responsabilidad	35 %
6	18	Moralidad	4%	6	71	Liderazgo	34 %
7	14	Disciplina	3%	7	69	Honor	33 %
8	20	Lealtad	5%	8	67	Conducta ética	32 %
9	16	Entusiasmo	4%	9	66	Confiabilidad	31 %
10	9	Confiabilidad	2%	10	60	Juicio y criterio	29 %
11	9	Dominio de sí mismo	2%	11	58	Espíritu de cuerpo	28 %
12	15	Cooperación	4%	12	56	Respeto	27 %
13	12	Competencias de la profesión	3%	13	50	Capacidad de decisión	24 %
14	9	Patriotismo	2%	14	44	Patriotismo	21 %
15	14	Valor	3%	15	44	Vocación	21 %
16	8	Relaciones Sociales	2%	16	44	Espíritu de sacrificio	21 %
17	4	Justicia	1%	17	42	Templanza	20 %
18	3	Autodominio	1%	18	37	Voluntad	18 %
19	3	Eficiencia	1%	19	36	Iniciativa	17 %
20	2	Humildad	0%	20	33	Moralidad	16 %
	168	Valores solo en P1 - Celdas blancas					
	183	Valores en P1 y P2 - Celdas Color					
	351	Respuestas totales					

4.2. Valores propios de los miembros de la organización

Los valores propios de los miembros de la organización, reconocidos por los oficiales son los siguientes, en el porcentaje indicado:

Valores	Frecuencia	Nro. de Orden	Peso Relativo
<i>Honradez</i>	130	1	61,90
<i>Disciplina</i>	123	2	58,57
<i>Lealtad</i>	99	3	47,14
<i>Competencias de la profesión</i>	97	4	46,19
<i>Responsabilidad</i>	73	5	34,76
<i>Liderazgo</i>	71	6	33,81
<i>Honor</i>	69	7	32,86
<i>Conducta ética</i>	67	8	31,90
<i>Confiabilidad</i>	66	9	31,43
<i>Juicio y criterio</i>	60	10	28,57
<i>Espíritu de cuerpo</i>	58	11	27,62
<i>Respeto</i>	56	12	26,67
<i>Capacidad de decisión</i>	50	13	23,81
<i>Patriotismo</i>	44	14	20,95
<i>Vocación</i>	44	15	20,95
<i>Espíritu de sacrificio</i>	44	16	20,95
<i>Templanza</i>	42	17	20,00
<i>Voluntad</i>	37	18	17,62
<i>Iniciativa</i>	36	19	17,14
<i>Moralidad</i>	33	20	15,71
<i>Eficiencia</i>	33	21	15,71
<i>Ascendiente</i>	32	22	15,24
<i>Justicia</i>	32	23	15,24
<i>Humildad</i>	32	24	15,24
<i>Dominio de sí mismo</i>	31	25	14,76
<i>Cooperación</i>	31	26	14,76
<i>Abnegación</i>	31	27	14,76
<i>Adaptabilidad</i>	29	28	13,81

<i>Integridad</i>	29	29	13,81
<i>Verdad</i>	28	30	13,33
<i>Valor</i>	26	31	12,38
<i>Entusiasmo</i>	25	32	11,90
<i>Sentido de lo humano</i>	23	33	10,95
<i>Coherencia</i>	21	34	10,00
<i>Laboriosidad</i>	21	35	10,00
<i>Familia</i>	20	36	9,52
<i>Autoridad</i>	19	37	9,05
<i>Credibilidad</i>	18	38	8,57
<i>Flexibilidad</i>	18	39	8,57
<i>Austeridad</i>	16	40	7,62
<i>Rendimiento físico</i>	14	41	6,67
<i>Relaciones sociales</i>	13	42	6,19
<i>Superación</i>	13	43	6,19
<i>Autodominio</i>	13	44	6,19
<i>Sabiduría</i>	12	45	5,71
<i>Prestigio</i>	12	46	5,71
<i>Orden</i>	12	47	5,71
<i>Creatividad</i>	11	48	5,24
<i>Tolerancia</i>	10	49	4,76
<i>Tenacidad</i>	10	50	4,76
<i>Franqueza</i>	10	51	4,76
<i>Ayuda a la sociedad</i>	10	52	4,76
<i>Presencia de ánimo</i>	9	53	4,29
<i>Seguridad</i>	9	54	4,29
<i>Calidad en las actividades</i>	8	55	3,81
<i>Equilibrio</i>	8	56	3,81
<i>Excelencia</i>	7	57	3,33
<i>Amistad</i>	7	58	3,33
<i>Serenidad</i>	6	59	2,86
<i>Porte militar</i>	6	60	2,86
<i>Ayuda a los demás</i>	6	61	2,86
<i>Continuidad</i>	5	62	2,38
<i>Bondad</i>	5	63	2,38
<i>Libertad de acción</i>	5	64	2,38

<i>Independencia</i>	4	65	1,90
<i>Discreción</i>	4	66	1,90
<i>Armonía interior</i>	4	67	1,90
<i>Relaciones</i>	3	68	1,43
<i>Visión compartida</i>	3	69	1,43
<i>Solidaridad</i>	3	70	1,43
<i>Autonomía</i>	2	71	0,95
<i>Benevolencia</i>	2	72	0,95
<i>Conciencia ecológica</i>	2	73	0,95
<i>Pericia</i>	2	74	0,95
<i>Apatía</i>	2	75	0,95
<i>Propensión a la tecnología</i>	2	76	0,95
<i>Libertad</i>	2	77	0,95
<i>Imaginación</i>	2	78	0,95
<i>Despotismo</i>	1	79	0,48
<i>Influencia</i>	1	80	0,48
<i>Dependencia</i>	1	81	0,48
<i>Desorden</i>	1	82	0,48
<i>Perfección</i>	1	83	0,48
<i>Rigidez</i>	1	84	0,48
<i>Plenitud</i>	1	85	0,48
<i>Riqueza</i>	1	86	0,48
<i>Participación</i>	1	87	0,48

De las respuestas se observa:

- a. Se debieron invalidar casi un 30% de las respuestas debido a que los causantes incumplieron las consignas, respondiendo a más de diez opciones.
- b. Una **dispersión muy grande** en la aceptación de cada uno de los valores. Obsérvese que mientras Honradez obtiene 130 reconocimientos, Participación sólo obtiene 1.
- c. Solo **dos valores**, Honradez y Disciplina, obtienen más del 50% de aceptación.
- d. Se observan muchos **valores con muy poca selección**:
 - Por debajo del promedio se observan 56 valores

- Con 20 aceptaciones o menos, hay 52 valores
 - Con 10 aceptaciones o menos, 39 valores.
- e. Dentro de la muestra aparecen valores que, si bien tienen poca aceptación, ameritan ser analizados: Apatía (2), Despotismo (1), Dependencia (1), Desorden (1).
- f. Todos los valores definidos en el Código de Ética de las Fuerzas Armadas se encuentran dentro de la muestra, de la siguiente manera:

Valores	Frecuencia	Nro. De Orden	Peso Relativo
<i>Disciplina</i>	123	2	58,57
<i>Lealtad</i>	99	3	47,14
<i>Competencias de la profesión</i>	97	4	46,19
<i>Honor</i>	69	7	32,86
<i>Espíritu de cuerpo</i>	58	11	27,62
<i>Patriotismo</i>	44	14	20,95
<i>Abnegación</i>	31	27	14,76
<i>Integridad</i>	29	29	13,81
<i>Valor</i>	26	31	12,38

- De los valores enunciados, dos de ellos se encuentran por debajo de los primeros 27²³: Valor e Integridad.
- g. La gran dispersión de respuestas y la poca concentración en los valores implícitos pudo haber ocurrido debido a la mirada subjetiva del grupo de observadores en su esfuerzo de seleccionar la documentación pertinente e inferir los valores implícitos en Su-puestos.

4.3. Valores de acuerdo con su nivel jerárquico

Para un total de 210 encuestados aceptados (con no más de doce valores seleccionados) se obtuvo la siguiente distribución de res-puestas por categoría:

²³ Se toma como valor de referencia por ser el número de valores implícitos.

Cant. Valores									
Categorías	5	8	9	10	11	12	Total	Total Elecciones	Valores Seleccionados
I	1	5	7	50	6	2	71	698	71/99
II	0	1	2	27	5	1	36	363	63/99
III	0	3	6	49	2	3	63	626	71/99
IV	0	1	4	35	0	0	40	394	59/99
Total	1	10	19	161	13	6	210	2081	87/99

Las 210 respuestas totales generaron una cantidad de 2081 elecciones para un total de 87 valores seleccionados, sobre los 99 valores listados en la tabla de respuesta a la consigna N°2 de la encuesta: seleccione con una cruz los (10) DIEZ valores que considere como **más importantes dentro de la cultura organizacional** de su institución y que hacen al modo de vida al que usted aspira.

4.3.1. Ordenamiento relativo de los valores para el contexto general

Con el único objetivo de poder realizar posteriores comparaciones vamos a listar los 10 valores con más frecuencia en el cómputo general, y los segundos 10 valores²⁴. El primer grupo de 10 valores (los que mayor frecuencia de elección tuvieron sobre 210 respuestas) son:

²⁴ Tomamos los diez primeros y segundos valores, en función de la cantidad de valores requeridos en la consigna.

Nº	Valor	Frecuencia	Peso relativo²⁵
1	<i>Honradez</i>	130	61,9048%
2	<i>Disciplina</i>	123	58,5714%
3	<i>Lealtad</i>	99	47,1429%
4	<i>Competencias de la profesión</i>	97	46,1905%
5	<i>Responsabilidad</i>	73	34,7619%
6	<i>Liderazgo</i>	71	33,8095%
7	<i>Honor</i>	69	32,8571%
8	<i>Conducta ética</i>	67	31,9048%
9	<i>Confiabilidad</i>	66	31,4286%
10	<i>Juicio y criterio</i>	60	28,5714%

Los segundos 10 valores con mayor frecuencia son:

Nº	Valor	Frecuencia	Peso relativo
11	<i>Espíritu de cuerpo</i>	58	27,6190%
12	<i>Respeto</i>	56	26,6667%
13	<i>Capacidad de decisión</i>	50	23,8095%
14	<i>Patriotismo</i>	44	20,9524%
15	<i>Vocación</i>	44	20,9524%
16	<i>Espíritu de sacrificio</i>	44	20,9524%
17	<i>Templanza</i>	42	20,0000%
18	<i>Voluntad</i>	37	17,6190%
19	<i>Iniciativa</i>	36	17,1429%
20	<i>Moralidad</i>	33	15,7143%

²⁵ El peso relativo está calculado en función de las 210 respuestas consideradas aceptables; por ejemplo, el valor honradez fue elegido por 130 de los 210 encuestados, lo que equivale a asignarle un peso relativo de 61,9048%.

4.3.2. Comparación del relevamiento general de valores y los valores implícitos de la investigación

Valores implícitos	Valores según relevamiento	Nº de orden
Adaptabilidad	Abnegación	27
Ascendiente	Ascendiente	22
Competencias de la profesión	Capacidad de decisión	13
Confiabilidad	Competencias de la profesión	4
Cooperación	Conducta ética	8
Disciplina	Confiabilidad	9
Discreción	Cooperación	26
Dominio de sí mismo	Disciplina	2
Entusiasmo	Dominio de sí mismo	25
Espíritu de sacrificio	Eficiencia	21
Expresión	Espíritu de cuerpo	11
Honradez	Espíritu de sacrificio	16
Imaginación	Honor	7
Iniciativa	Honradez	1
Juicio y criterio	Humildad	24
Laboriosidad	Iniciativa	19
Lealtad	Juicio y criterio	10
Liderazgo	Justicia	23
Moralidad	Lealtad	3
Patriotismo	Liderazgo	6
Porte militar	Moralidad	20
Presencia de ánimo	Patriotismo	14
Relaciones sociales	Respeto	12
Rendimiento físico	Responsabilidad	5

Sentido de lo humano	Templanza	17
Tolerancia	Vocación	15
Valor	Voluntad	18

(Aclaraciones respecto de los colores: naranja claro: valores implícitos no presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; naranja oscuro: valores implícitos no presentes en los valores relevados en la categoría; amarillo: valores relevados en los 27 primeros puestos de la categoría, coincidentes con los valores implícitos)

De los 27 valores relevados²⁶, con mayor peso relativo, 14 se encuentran en el conjunto de valores implícitos para la investigación (en amarillo en la columna correspondiente). Dentro de esos 14, 7 se encuentran dentro de los 10 primeros lugares²⁷: **honradez, disciplina, lealtad, competencias de la profesión, liderazgo, confiabilidad y juicio y criterio.**

Los 13 valores implícitos que no son visibles en los 27 primeros puestos relevados son²⁸: **adaptabilidad, discreción, entusiasmo, expresión, imaginación, laboriosidad, porte militar, presencia de ánimo, relaciones sociales, rendimiento físico, sentido de lo humano, tolerancia y valor** (en color naranja claro y oscuro, en la columna de valores implícitos). El color naranja oscuro indica que ese valor (**expresión**) no ha sido tomado en consideración en ninguna de las respuestas a dicha consigna; no ha sido seleccionado ni una sola vez. Esto no parece sorprendente en las nuevas generaciones, a juzgar por la deficiente ortografía, gramática y redacción, pero sí llama la atención que no haya sido considerado importante por al menos las generaciones más antiguas que en general han tenido una mejor formación en ese sentido.

Llama la atención que no se hayan considerado con suficiente peso en el relevamiento a la **laboriosidad**, el **porte militar**, la

²⁶ En este caso se seleccionaron los 27 valores con mayor peso relativo del total de relevados, para poder comparar con los valores implícitos, que son 27.

²⁷ Expuestos en orden de mayor a menor frecuencia de elección.

²⁸ Expuestos en orden alfabético.

presencia de ánimo y el **valor**. Evidentemente, son conceptos que no encuentran una posición central en el ideario de cultura organizacional de las actuales generaciones de líderes.

Por el contrario, la **abnegación**, la **conducta ética**, la **eficiencia**, el **honor**, el **respeto**, la **responsabilidad** y la **vocación** son conceptos que están presentes en los primeros 27 puestos del relevamiento, pero no fueron considerados en las indagaciones efectuadas por el equipo de investigación para identificar los valores implícitos de la institución. Como los valores implícitos fueron inducidos a partir de documentos institucionales, en general fojas de concepto o evaluaciones de desempeño, preliminarmente podríamos decir que no existe una opción formal que busque evaluar estos valores en los procesos de la Armada, siendo que los mismos tienen una alta consideración entre sus líderes. Cuando se los evalúa es por iniciativa o convencimiento del evaluador y no porque el proceso de evaluación induzca a ello.

4.3.3. Análisis de la categoría I (Cadete de la ESNM/ GU/ TC)

En esta categoría, al igual que en el resto, se efectuó un análisis respecto del ordenamiento de valores, y otro respecto de la congruencia del relevamiento en la categoría con los valores implícitos para la investigación.

En el primer caso, lo que se buscó es visibilizar cuáles son los valores que cada una de las categorías de encuestados ha priorizado y en qué medida concuerda el pensamiento de ese grupo de líderes respecto del conjunto general. Para ello, se listó la frecuencia (la cantidad de veces que ese valor ha sido seleccionado en las respuestas consideradas para esa categoría; el peso relativo general (la importancia que esa frecuencia tiene en la totalidad de las respuestas); y el peso relativo dentro de la categoría (la importancia que esa

frecuencia tiene en el subconjunto de las respuestas dadas por los encuestados de esa categoría).

El peso relativo general nos permite analizar la incidencia que la categoría ha proporcionado a la elección de ese valor en el universo total de respuestas; en otras palabras, cuál es la dimensión de peso que esta categoría aportó a la valoración general. En el caso del peso relativo por categoría lo que podremos evaluar es cuán concentrada fue la selección del valor correspondiente dentro de la banda etaria; es decir, en qué medida ha considerado al valor ese conjunto de líderes.

Ordenamiento relativo de los valores para la categoría I

Cuando nos centramos solo en la categoría I, es decir el líder en formación, ya sea en sus años de Escuela Naval o en los momentos iniciales de su carrera como oficial (conjunto con edad mínima de 21 años, máxima de 32 y promedio de 25,59), el universo de encuestados se reduce a 71 y la cantidad de valores relevados baja a 698, para un total de 71 valores de los 99 de la consigna.

El primer grupo de 10 valores (los que mayor frecuencia de elección tuvieron sobre 71 respuestas) son:

Nº	Valor	Frecuencia	Peso relativo general	Peso relativo categoría
1	<i>Honradez</i>	47	22,3810%	66,1972%
2	<i>Disciplina</i>	45	21,4286%	63,3803%
3	<i>Lealtad</i>	26	12,3810%	36,6197%
4	<i>Confiabilidad</i>	25	11,9048%	35,2113%
5	<i>Competencias de la profesión</i>	24	11,4286%	33,8028%
6	<i>Respeto</i>	24	11,4286%	33,8028%
7	<i>Liderazgo</i>	22	10,4762%	30,9859%
8	<i>Honor</i>	22	10,4762%	30,9859%
9	<i>Juicio y criterio</i>	21	10,0000%	29,5775%
10	<i>Responsabilidad</i>	20	9,5238%	28,1690%

La **honradez**, la **disciplina** y la **lealtad** siguen siendo los tres valores considerados más importantes para la cultura institucional, en el mismo orden relativo y con pesos relativos similares entre la tabla general y el correspondiente a la categoría. En el caso del primer y segundo valor, la **honradez** y la **disciplina**, podemos apreciar que esta categoría aporta con más de un tercio de las selecciones, lo que implica que existe una mayor consideración de estos valores en esta categoría que en una o varias de las otras.

La **responsabilidad** parece no tener en los jóvenes la misma consideración que en el conjunto de líderes, pero aun así se mantienen dentro de los 10 más importantes. Desciende del puesto 5º al 10º. Como contrapartida los más modernos elevan la consideración del valor **confiabilidad** del puesto 9º al 4º y agregan a la lista de los 10 más importantes al **respeto**, que en la escala general estaba en 12º lugar y aquí figura en el 6º. Para hacer lugar al **respeto** dentro de los 10 primeros, los encuestados de la categoría I le quitan prioridad a **conducta ética**, llevándola al puesto 16º.

Como una primera conclusión parcial podríamos decir que los líderes más jóvenes privilegian la capacidad de alcanzar el éxito (**confiabilidad**²⁹) por sobre la **responsabilidad** (que pone cuidado y atención en lo que hace o decide³⁰); «tener éxito» en lo que se persigue pareciera tener más consideración que «hacerlo con cuidado y atención» ... o sea, hacerlo bien.

Una segunda conclusión parcial nos llevaría a mirar el **respeto**, aunque no podríamos establecer con precisión qué están entendiendo los encuestados por tal valor: la veneración o acatamiento³¹ debido al líder o la que éste debe inspirar.

Los segundos 10 valores con mayor frecuencia son:

Nº	Valor	Frecuencia	Peso relativo general	Peso relativo categoría
11	<i>Templanza</i>	20	9,5238%	28,1690%
12	<i>Voluntad</i>	18	8,5714%	25,3521%
13	<i>Capacidad de decisión</i>	16	7,6190%	22,5352%
14	<i>Humildad</i>	16	7,6190%	22,5352%
15	<i>Espíritu de cuerpo</i>	15	7,1429%	21,1268%
16	<i>Conducta ética</i>	15	7,1429%	21,1268%
17	<i>Vocación</i>	14	6,6667%	19,7183%
18	<i>Adaptabilidad</i>	13	6,1905%	18,3099%
19	<i>Iniciativa</i>	13	6,1905%	18,3099%
20	<i>Eficiencia</i>	12	5,7143%	16,9014%

En lo que se refiere a este segundo grupo de valores, los encuestados de la categoría I han descartado **espíritu de sacrificio**,

²⁹ Según la definición adoptada por los valores implícitos de la presente investigación.

³⁰ DRAE. <https://dle.rae.es/responsabilidad> y luego <https://dle.rae.es/responsable>. Consultado el 19/08/2020.

³¹ DRAE. <https://dle.rae.es/respeto?m=form>. Consultado el 19/08/2020.

moralidad y **patriotismo**, mientras que han incorporado la **adaptabilidad**, la **eficiencia** y la **humildad**.

Espíritu de cuerpo descendió del puesto 11º al 15º y **templanza** y **voluntad** escalaron posiciones, el primero de estos valores desde el puesto 17º al 11º y el segundo del puesto 18º al 12º, ubicadas bastante más arriba respecto de **conducta ética** (16º), que en la consideración general estaba en los primeros diez.

Una primera conclusión parcial respecto de este grupo de valores pareciera indicar que la aceptación de penalidades y privaciones en aras del cumplimiento del deber (**espíritu de sacrificio**³²), el actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal (**moralidad**³³) y el amor a la patria (**patriotismo**³⁴), no gozan de demasiada atención por parte de los jóvenes en el ideario institucional, que, por ser una organización militar, como mínimo, sorprende.

Por el contrario, sí comienzan a reparar en la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes y cambiar convicciones (**adaptabilidad**³⁵), en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades, obrando en consecuencia (**humildad**³⁶) y en la capacidad de disponer adecuadamente los medios para conseguir efectos determinados (**eficiencia**³⁷).

³² DRAE. <https://dle.rae.es/sacrificio?m=form>. Consultado el 19/08/2020.

³³ Según los valores implícitos de la investigación.

³⁴ DRAE. <https://dle.rae.es/patriotismo?m=form>. Consultado el 19/08/2020.

³⁵ Según los valores implícitos de la investigación.

³⁶ DRAE. <https://dle.rae.es/humildad?m=form>. Consultado el 19/08/2020.

³⁷ DRAE. <https://dle.rae.es/eficiencia?m=form>. Consultado el 21/08/2020.

Comparación del relevamiento de valores de la categoría I y los valores implícitos de la investigación

Valores implícitos	Valores según relevamiento	Nº de orden
Adaptabilidad	Adaptabilidad	18
Ascendiente	Ascendiente	24
Competencias de la profesión	Capacidad de decisión	13
Confiabilidad	Competencias de la profesión	5
Cooperación	Conducta ética	16
Disciplina	Confiabilidad	4
Discreción	Disciplina	2
Dominio de sí mismo	Dominio de sí mismo	22
Entusiasmo	Eficiencia	20
Espíritu de sacrificio	Entusiasmo	26
Expresión	Espíritu de cuerpo	15
Honradez	Espíritu de sacrificio	25
Imaginación	Honor	8
Iniciativa	Honradez	1
Juicio y criterio	Humildad	14
Laboriosidad	Iniciativa	19
Lealtad	Juicio y criterio	9
Liderazgo	Justicia	23
Moralidad	Lealtad	3
Patriotismo	Liderazgo	7
Porte militar	Moralidad	27
Presencia de ánimo	Patriotismo	21
Relaciones sociales	Respeto	6
Rendimiento físico	Responsabilidad	10
Sentido de lo humano	Templanza	11
Tolerancia	Vocación	17
Valor	Voluntad	12

(Aclaraciones respecto de los colores: Verde claro: valores implícitos importantes de la categoría presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; verde oscuro: valores implícitos importantes de la categoría no presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; naranja claro: valores implícitos no presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; naranja oscuro: valores implícitos no presentes en los valores relevados en la categoría;

amarillo: valores relevados en los 27 primeros puestos de la categoría, coincidentes con los valores implícitos).

Respecto de la congruencia entre el relevamiento efectuado en la categoría con los valores implícitos adoptados para la investigación, comenzaremos diciendo que, de los valores implícitos considerados importantes para los líderes de esta categoría, en los 27 primeros valores relevados sólo aparecen 7 de ellos: **ascendiente, confiabilidad, disciplina, entusiasmo, espíritu de sacrificio, lealtad y liderazgo**. Solo 4 de estos 7 aparecen entre los 10 primeros puestos y los restantes 3, entre el puesto 24º y 26º. En la tabla están resaltados en verde claro.

Hay 5 valores implícitos considerados importantes para esta categoría que no están presentes en los primeros 27 valores relevados en la encuesta: **cooperación (28º), rendimiento físico (34º), laboriosidad (36º), sentido de lo humano (46º) y porte militar (56º)**. En la tabla figuran resaltados en verde oscuro.

Pasando a aquellos valores implícitos de la investigación que no fueron considerados como importantes, están presentes entre los 27 primeros puestos del relevamiento los siguientes ocho: **adaptabilidad, competencias de la profesión, dominio de sí mismo, honradez, iniciativa, juicio y criterio, moralidad y patriotismo**. Solo 3 de ellos están dentro de los 10 primeros puestos y 2 entre el puesto 11º y el 20º. En la tabla están resaltados de amarillo.

Por último, existen 5 valores implícitos que no aparecen dentro de los 27 primeros valores del relevamiento: **discreción (72º), presencia de ánimo (54º), relaciones sociales (38º), tolerancia (50º) y valor (35º)**. En la tabla figuran resaltados en naranja claro. Además, hay dos valores de la lista de 27 valores implícitos (**expresión e imaginación**) que no aparecen dentro de los valores

relevados en las encuestas de la categoría, los que se encuentran resaltados en naranja oscuro.

Una de las conclusiones parciales que más llaman la atención es que el contar con compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir (**porte militar**) y la inclinación natural al trabajo (**laboriosidad**), valores implícitos y considerados importantes para esta categoría no integran la relación de los 27 primeros valores relevados, ocupando los puestos 56º y 36º respectivamente. Siendo que la categoría está formada por cadetes y oficiales jóvenes resulta llamativo que estos valores hayan sido considerados con tan baja apreciación.

En segundo lugar, se podría decir que existe una congruencia regular entre los valores relevados en los 27 primeros lugares y aquellos valores implícitos para la investigación; 15 de 27, lo que equivale a un 55,56%. De los 12 valores implícitos restantes, 10 de ellos se encuentran entre el puesto 28º y el 72º, y los dos restantes, la capacidad para expresar sus pensamientos y poseer calidad en su redacción (**expresión**) y la práctica de una facultad creadora con espíritu crítico (**imaginación**), ni siquiera fueron considerados por los encuestados de esta categoría.

4.3.4. Análisis de la categoría II (TF/TN)

Ordenamiento relativo de los valores para la categoría II

Para los encuestados de la categoría II, que podemos definir como líderes ya formados, de corta edad (conjunto con edad mínima de 28 años, máxima de 40 y promedio de 33,83) y baja responsabilidad de liderazgo, muy contextualizados por la táctica y la técnica, lidiando con situaciones más bien estructuradas, el universo de encuestados se reduce a 36 y la cantidad de valores relevados baja a 363, para un total de 63 valores de los 99 de la consigna.

El primer grupo de 10 valores (los que mayor frecuencia de elección tuvieron sobre 36 respuestas) son:

Nº	Valor	Frecuencia	Peso relativo general	Peso relativo categoría
1	<i>Disciplina</i>	24	11,4286%	66,6667%
2	<i>Competencias de la profesión</i>	23	10,9524%	63,8889%
3	<i>Honradez</i>	17	8,0952%	47,2222%
4	<i>Juicio y criterio</i>	15	7,1429%	41,6667%
5	<i>Lealtad</i>	15	7,1429%	41,6667%
6	<i>Confiabilidad</i>	15	7,1429%	41,6667%
7	<i>Capacidad de decisión</i>	14	6,6667%	38,8889%
8	<i>Liderazgo</i>	13	6,1905%	36,1111%
9	<i>Respeto</i>	12	5,7143%	33,3333%
10	<i>Responsabilidad</i>	12	5,7143%	33,3333%

Los tres primeros puestos de la general se mantienen en esta categoría dentro de los cinco primeros lugares, con una leve alteración del orden relativo: **honradez** de 1º a 3º, **disciplina** de 2º a 1º y **lealtad** de 3º a 5º. Se intercalan en el 2º lugar **competencias de la profesión** (viene del 4º) y en el 4º lugar **juicio y criterio** (viene del 10º).

La **responsabilidad**, que en la general alcanza el 5º lugar, en la categoría desciende al 10º. **Liderazgo** baja del 6º al 8º y **confiabilidad** sube del 9º al 6º.

Conducta ética sale de la tabla de los 10 primeros y pasa al puesto 14. Pero la sorpresa de este grupo de líderes podría venir de la mano del **honor**, que no figura entre los 20 primeros valores a considerar dentro de la cultura institucional y de hecho desciende en la consideración de la categoría al puesto 32.

Respeto y capacidad de decisión que se encontraban en el puesto 12º y 13º respectivamente, escalaron hasta los puestos 9º y 7º, respectivamente.

La primera conclusión parcial, sorprendente si se nos permite, es que, para este nivel de líderes, la inclinación al cumplimiento del deber, tanto respecto del prójimo como de uno mismo (es decir, el **honor**³⁸), no es un valor a considerar ni siquiera en forma secundaria, lo que prende una luz de alarma sobre la capacidad de ese grupo de conducir a sus hombres y mujeres al combate.

Otra conclusión parcial nos muestra cómo, un valor de base moral como la **conducta ética** (conducta recta, conforme a la moral³⁹), si bien no desaparece de los primeros veinte puestos, baja en su consideración en forma bastante notable. También resalta el hecho que la cualidad de poner cuidado y atención en lo que hace o decide (**responsabilidad**⁴⁰), tiene una caída de cinco lugares.

Los segundos 10 valores con mayor frecuencia son:

Nº	Valor	Frecuencia	Peso relativo general	Peso relativo categoría
11	<i>Patriotismo</i>	11	5,2381%	30,5556%
12	<i>Templanza</i>	10	4,7619%	27,7778%
13	<i>Vocación</i>	8	3,8095%	22,2222%
14	<i>Conducta ética</i>	8	3,8095%	22,2222%
15	<i>Iniciativa</i>	8	3,8095%	22,2222%
16	<i>Espíritu de sacrificio</i>	8	3,8095%	22,2222%
17	<i>Ascendiente</i>	7	3,3333%	19,4444%
18	<i>Adaptabilidad</i>	7	3,3333%	19,4444%
19	<i>Eficiencia</i>	7	3,3333%	19,4444%
20	<i>Espíritu de cuerpo</i>	7	3,3333%	19,4444%

³⁸ DRAE. <https://dle.rae.es/honor?m=form>. Consultado el 11/09/2020.

³⁹ DRAE. <https://dle.rae.es/%C3%A9tico>. Consultado el 20/08/2020.

⁴⁰ DRAE. <https://dle.rae.es/responsabilidad?m=form> y luego <https://dle.rae.es/responsable>. Consultado el 11/09/2020.

El **patriotismo**, la **templanza** y la **vocación**, son valores que se mantienen en este segundo grupo al igual que en la tabla general, pero ganan en consideración: de los puestos 14º, 17º y 15º, al 11º, 12º y 13º respectivamente. La **voluntad** y la **moralidad** dejan de ser consideradas (caen al puesto 25º y 28º respectivamente) y aparecen en escena el **ascendiente** y la **adaptabilidad**. Por último, señalar que el **espíritu de cuerpo** tiene un descenso notable en la consideración de la categoría, del 11º lugar al 20º.

La conclusión parcial más saliente estaría representada por la importancia que se le otorga en esta categoría a contar con el poder de imponer autoridad (como hemos definido al **ascendiente** en nuestros valores implícitos), así como que también reparan en la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes y cambiar convicciones (**adaptabilidad**). Estas dos características de este grupo de líderes están bastante de acuerdo al trato más directo que tienen con sus subordinados (y por ende ser «seguidos por ellos» se convierte en una necesidad) y a su edad y el contexto de cambios dinámicos en el que han nacido y se han formado.

Por otro lado, volvemos a visualizar en esta categoría otra falta de consideración por los valores morales. La capacidad de actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva (**moralidad**), es uno de los valores que relegaron.

Comparación del relevamiento de valores de la categoría II y los valores implícitos de la investigación

Valores implícitos	Valores según relevamiento	Nº de orden
Adaptabilidad	Adaptabilidad	18
Ascendiente	Ascendiente	17
Competencias de la profesión	Autoridad	23
Confiabilidad	Capacidad de decisión	7
Cooperación	Competencias de la profesión	2
Disciplina	Conducta ética	14
Discreción	Confiabilidad	6
Dominio de sí mismo	Cooperación	27
Entusiasmo	Disciplina	1
Espíritu de sacrificio	Eficiencia	19
Expresión	Espíritu de cuerpo	20
Honradez	Espíritu de sacrificio	16
Imaginación	Familia	22
Iniciativa	Flexibilidad	21
Juicio y criterio	Honradez	3
Laboriosidad	Humildad	24
Lealtad	Iniciativa	15
Liderazgo	Juicio y criterio	4
Moralidad	Justicia	26
Patriotismo	Lealtad	5
Porte militar	Liderazgo	8
Presencia de ánimo	Patriotismo	11
Relaciones sociales	Respeto	9
Rendimiento físico	Responsabilidad	10
Sentido de lo humano	Templanza	12
Tolerancia	Vocación	13
Valor	Voluntad	25

(Aclaraciones respecto de los colores: Verde claro: valores implícitos importantes de la categoría presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; verde oscuro: valores implícitos importantes de la categoría no presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; naranja claro: valores implícitos no presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; naranja oscuro: valores implícitos no presentes en los valores relevados en la categoría; amarillo:

valores relevados en los 27 primeros puestos de la categoría, coincidentes con los valores implícitos)

Todos los valores implícitos, considerados importantes para esta categoría, están presentes en los 27 primeros lugares del relevamiento, si bien son en total nada más que tres: **competencias de la profesión** (2º), **confiabilidad** (6º) y **cooperación** (27º). El punto de atención se centra en este caso en la **cooperación**, considerada por este grupo en el último lugar de la muestra. En la tabla están resaltados en verde claro.

Pasando a aquellos valores implícitos de la investigación que no fueron considerados como importantes, están presentes entre los 27 primeros puestos del relevamiento los siguientes diez: **adaptabilidad, ascendiente, disciplina, espíritu de sacrificio, honradez, iniciativa, juicio y criterio, lealtad, liderazgo y patriotismo**. 5 de ellos están dentro de los 10 primeros puestos y 5 entre el puesto 11º y el 18º. En la tabla están resaltados de amarillo.

Por último, notablemente, existen 12 valores implícitos que no aparecen dentro de los 27 primeros valores del relevamiento: **discreción** (63º), **dominio de sí mismo** (30º), **entusiasmo** (38º), **laboriosidad** (35º), **moralidad** (28º), **porte militar** (44º), **presencia de ánimo** (55º), **relaciones sociales** (47º), **rendimiento físico** (31º), **sentido de lo humano** (36º), **tolerancia** (39º) y **valor** (40º). En la tabla figuran resaltados en naranja claro. Además, al igual que en la categoría I, los mismos dos valores considerados en los valores implícitos (**expresión e imaginación**) no aparecen dentro de los valores relevados en las encuestas de la categoría. Tomados en conjunto, el 50% de los valores implícitos no han sido considerados por esta categoría dentro de los 27 primeros lugares.

Resulta relevante, como conclusión parcial, señalar la baja consideración dispensada a la habilidad y disposición para trabajar en

armonía con otros (**cooperación**) siendo que, dentro de los valores implícitos para la investigación, había sido considerado uno de los tres importantes para esta categoría, pero además estamos frente a un grupo de oficiales que constituye la materia prima para el trabajo en estados mayores y como núcleo de organismos directivos.

En segundo lugar, se podría decir que también existe una congruencia regular entre los valores relevados en los 27 primeros lugares y aquellos valores implícitos para la investigación, menor a la de la categoría I; 13 de 27, lo que equivale a un 48,15%. De los 14 valores implícitos restantes, 12 de ellos se encuentran entre el puesto 28º y el 63º, y los dos restantes, la capacidad para expresar sus pensamientos y poseer calidad en su redacción (**expresión**) y la práctica de una facultad creadora con espíritu crítico (**imaginación**), tampoco fueron considerados por los encuestados de esta categoría.

4.3.5. Análisis de la categoría III (CC/CF)

Ordenamiento relativo de los valores para la categoría III

Los encuestados de la categoría III, pueden definirse como líderes que han completado o están completando su proceso de formación estándar, de edad intermedia (conjunto con edad mínima de 38 años, máxima de 51 y promedio de 42,98) y alta responsabilidad de liderazgo en grupos que a menudo deben actuar en forma independiente, que se asoman a escenarios y exigencias con mayor cuota de incertidumbre y ambigüedad, y enfrentan situaciones que, con cierta simplicidad, pueden estructurarse. El universo de encuestados se reduce a 63 y la cantidad de valores relevados baja a 626, para un total de 71 valores de los 99 de la consigna.

El primer grupo de 10 valores (los que mayor frecuencia de elección tuvieron sobre 63 respuestas) son:

Nº	Valor	Frecuencia	Peso relativo general	Peso relativo categoría
1	<i>Honradez</i>	39	18,5714%	61,9048%
2	<i>Lealtad</i>	37	17,6190%	58,7302%
3	<i>Disciplina</i>	31	14,7619%	49,2063%
4	<i>Conducta ética</i>	29	13,8095%	46,0317%
5	<i>Competencias de la profesión</i>	28	13,3333%	44,4444%
6	<i>Honor</i>	24	11,4286%	38,0952%
7	<i>Responsabilidad</i>	23	10,9524%	36,5079%
8	<i>Espíritu de cuerpo</i>	23	10,9524%	36,5079%
9	<i>Liderazgo</i>	20	9,5238%	31,7460%
10	<i>Confiabilidad</i>	18	8,5714%	28,5714%

De la misma manera que en la categoría I, la **honradez**, la **lealtad** y la **disciplina**, siguen siendo los tres valores considerados más importantes para la cultura institucional, aun cuando los líderes intermedios invierten la prioridad de la **lealtad** (en la valoración general 3º y aquí 2º) y la intercambian con la **disciplina** (2º a 3º).

Este grupo no considera prioritario el **juicio y criterio** (relegándolo al puesto 15º), pero si incrementa la consideración del **espíritu de cuerpo** incorporándose al ranking de los diez primeros y de la **conducta ética** que sube del 8º puesto al 4º..

Como conclusión parcial, que ya podemos ir delineando en conjunto para las cuatro categorías, es que, al margen de las diferentes valoraciones relativas, la elección de **disciplina**, **honradez** y **lealtad** es constante en todas las categorías, como los tres valores más considerados.

Los segundos 10 valores con mayor frecuencia son:

Nº	Valor	Frecuencia	Peso relativo general	Peso relativo categoría
11	<i>Patriotismo</i>	15	7,1429%	23,8095%
12	<i>Vocación</i>	15	7,1429%	23,8095%
13	<i>Capacidad de decisión</i>	14	6,6667%	22,2222%
14	<i>Espíritu de sacrificio</i>	14	6,6667%	22,2222%
15	<i>Juicio y criterio</i>	13	6,1905%	20,6349%
16	<i>Verdad</i>	12	5,7143%	19,0476%
17	<i>Respeto</i>	12	5,7143%	19,0476%
18	<i>Abnegación</i>	12	5,7143%	19,0476%
19	<i>Dominio de sí mismo</i>	11	5,2381%	17,4603%
20	<i>Ascendiente</i>	11	5,2381%	17,4603%

En este grupo de valores, que cierra los veinte primeros puestos para esta categoría, han dejado de ser considerados en relación con la valoración general la **templanza**, la **voluntad**, la **iniciativa** y la **moralidad**. En el otro extremo, ingresan al grupo de los veinte valores más importantes, la **verdad**, la **abnegación**, el **dominio de sí mismo** y el **ascendiente**.

Siendo este un grupo conformado por oficiales que están en plena condición de ejercer el liderazgo, pero que además son la base de integración de los equipos de trabajo de los oficiales de mayor jerarquía en la Armada, la conclusión parcial más interesante (y quizás preocupante) es que no valoran la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad (**iniciativa**) ni la intención, ánimo o resolución de hacer algo, disponiendo de libre elección, sin precepto o impulso externo que los obligue (**voluntad**⁴¹).

Por otro lado, otra conclusión parcial interesante, nos muestra que esta es la única categoría que ha elegido como valores a considerar

⁴¹ DRAE. <https://dle.rae.es/voluntad?m=form>. Consultado el 12/09/2020.

en los 20 primeros puestos a la veracidad, (cualidad de quien dice, usa o profesa siempre la **verdad**⁴²) y a la disposición para permanecer tranquilo y dueño de sí mismo frente a las emergencias, sin perder la cabeza ni dejarse llevar por la agitación de los demás (**dominio de sí mismo**).

Comparación del relevamiento de valores de la categoría III y los valores implícitos de la investigación

Valores implícitos	Valores según relevamiento	Nº de orden
Adaptabilidad	Abnegación	18
Ascendiente	Ascendiente	20
Competencias de la profesión	Capacidad de decisión	13
Confiabilidad	Coherencia	26
Cooperación	Competencias de la profesión	5
Disciplina	Conducta ética	4
Discreción	Confiabilidad	10
Dominio de sí mismo	Cooperación	21
Entusiasmo	Disciplina	3
Espíritu de sacrificio	Dominio de sí mismo	19
Expresión	Espíritu de cuerpo	8
Honradez	Espíritu de sacrificio	14
Imaginación	Honor	6
Iniciativa	Honradez	1
Juicio y criterio	Iniciativa	22
Laboriosidad	Juicio y criterio	15
Lealtad	Justicia	27
Liderazgo	Lealtad	2
Moralidad	Liderazgo	9
Patriotismo	Moralidad	23
Porte militar	Patriotismo	11
Presencia de ánimo	Respeto	17
Relaciones sociales	Responsabilidad	7

⁴² DRAE. <https://dle.rae.es/veracidad?m=form>, luego <https://dle.rae.es/veraz>, y finalmente <https://dle.rae.es/verdad>. Consultado el 21/08/2020.

Rendimiento físico	Sentido de lo humano	25
Sentido de lo humano	Verdad	16
Tolerancia	Vocación	12
Valor	Voluntad	24

(Aclaraciones respecto de los colores: Verde claro: valores implícitos importantes de la categoría presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; verde oscuro: valores implícitos importantes de la categoría no presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; naranja claro: valores implícitos no presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; naranja oscuro: valores implícitos no presentes en los valores relevados en la categoría; amarillo: valores relevados en los 27 primeros puestos de la categoría, coincidentes con los valores implícitos)

Todos los valores implícitos, considerados importantes para esta categoría, están presentes en los 27 primeros lugares del relevamiento, si bien son en total nada más que tres: **confiabilidad** (10º), **dominio de sí mismo** (19º) y **cooperación** (21º). El punto de atención se centra en este caso en el **dominio de sí mismo**, que solamente fue considerado por este grupo en congruencia con los valores implícitos de la investigación. En la tabla están resaltados en verde claro.

Pasando a aquellos valores implícitos de la investigación que no fueron considerados como importantes, están presentes entre los 27 primeros puestos del relevamiento los siguientes doce: **ascendiente, competencias de la profesión, disciplina, espíritu de sacrificio, honradez, iniciativa, juicio y criterio, lealtad, liderazgo, moralidad, patriotismo y sentido de lo humano**. 5 de ellos están dentro de los 10 primeros puestos y 7 entre el puesto 11º y el 25º. En la tabla están resaltados de amarillo.

Por último, notablemente, existen 11 valores implícitos que no aparecen dentro de los 27 primeros valores del relevamiento: **adaptabilidad** (28º), **discreción** (52º), **entusiasmo** (31º), **imaginación** (63º), **laboriosidad** (33º), **porte militar** (69º), **presencia de ánimo** (55º), **relaciones sociales** (47º), **rendimiento físico**

(57º), **tolerancia** (44º) y **valor** (30º). En la tabla figuran resaltados en naranja claro. Además, al igual que en las categorías anteriores, el valor **expresión**, considerado en los valores implícitos, no aparece dentro de los valores relevados en las encuestas de la categoría. Tomados en conjunto, casi el 50% de los valores implícitos no han sido considerados por esta categoría dentro de los 27 primeros lugares.

Como conclusión parcial interesante de mencionar, citamos el hecho de ser la única categoría que reconoció a la disposición para permanecer tranquilo y dueño de sí mismo frente a las emergencias, sin perder la cabeza ni dejarse llevar por la agitación de los demás (**dominio de sí mismo**) dentro de los 20 valores de mayor consideración, pero que a su vez es uno de los valores implícitos de la investigación considerados importantes para este grupo, con lo que estaríamos teniendo un argumento para confirmar esa parte de los valores implícitos.

En segundo lugar, se podría decir que también existe una congruencia regular entre los valores relevados en los 27 primeros lugares y aquellos valores implícitos para la investigación, igual a la de la categoría I; 15 de 27, lo que equivale a un 55,56%. De los 12 valores implícitos restantes, 11 de ellos se encuentran entre el puesto 28º y el 69º. Con respecto al valor restante, la capacidad para expresar sus pensamientos y poseer calidad en su redacción (**expresión**) esta categoría ratifica la tendencia de no considerarlo en lo absoluto como un valor de la cultura organizacional, que como veremos más adelante es la constante en todos los grupos de encuestados. Esto es un cuestionamiento a los valores implícitos de la investigación o, en su defecto, la indicación que la institución no ha logrado incorporar al ideario de sus líderes la consideración de este valor como parte de la cultura institucional.

4.3.6. Análisis de la categoría IV (CN/oficiales almirantes)

Ordenamiento relativo de los valores para la categoría IV

Podemos caracterizar a los encuestados de la categoría IV, como líderes ya formados, los de mayor edad (conjunto con edad mínima de 47 años, máxima de 60 y promedio de 53,40), con la máxima responsabilidad de liderazgo en ámbitos que por lo general se desarrollan en el nivel operacional o estratégico o en las más altas posiciones institucionales, lidiando con situaciones generalmente inciertas y no estructurables. El universo de encuestados se reduce a 40 y la cantidad de valores relevados baja a 394, para un total de 59 valores de los 99 de la consigna, que la posiciona como la categoría con menor cantidad de valores seleccionados respecto del total disponible.

El primer grupo de 10 valores (los que mayor frecuencia de elección tuvieron sobre 40 respuestas) son:

Nº	Valor	Frecuencia	Peso relativo general	Peso relativo categoría
1	<i>Honradez</i>	27	12,8571%	67,5000%
2	<i>Disciplina</i>	23	10,9524%	57,5000%
3	<i>Competencias de la profesión</i>	22	10,4762%	55,0000%
4	<i>Lealtad</i>	21	10,0000%	52,5000%
5	<i>Honor</i>	19	9,0476%	47,5000%
6	<i>Responsabilidad</i>	18	8,5714%	45,0000%
7	<i>Liderazgo</i>	16	7,6190%	40,0000%
8	<i>Conducta ética</i>	15	7,1429%	37,5000%
9	<i>Espíritu de cuerpo</i>	13	6,1905%	32,5000%
10	<i>Espíritu de sacrificio</i>	11	5,2381%	27,5000%

Los tres primeros puestos de la general se mantienen en esta categoría dentro de los cuatro primeros lugares, en el mismo orden relativo entre ellos, pero disminuyendo la consideración de la **lealtad** del 3º al 4º. Se intercala en el 3º lugar **competencias de la profesión** (viene del 4º). En resumen, los cuatro primeros valores de la general se repiten en los cuatro primeros puestos en esta categoría, con una leve variación.

La **confiabilidad** aparece ahora en el puesto 15º (9º en el ranking general) y **juicio y criterio** en el 11º (10º en el ranking general), cediendo sus puestos en esta tabla al **espíritu de cuerpo** (del 11º al 9º) y al **espíritu de sacrificio** (del 16º al 10º).

Una primera conclusión parcial nos indica que los líderes de más alto nivel privilegian la disposición que impulsa a aceptar sin reservas y con ejemplaridad las penalidades y privaciones que implica el cumplimiento del deber (**espíritu de sacrificio**) aun a costa de tener que relegar la capacidad de alcanzar el éxito (**confiabilidad**).

Los segundos 10 valores con mayor frecuencia son:

Nº	Valor	Frecuencia	Peso relativo general	Peso relativo categoría
11	<i>Juicio y criterio</i>	11	5,2381%	27,5000%
12	<i>Integridad</i>	10	4,7619%	25,0000%
13	<i>Valor</i>	8	3,8095%	20,0000%
14	<i>Respeto</i>	8	3,8095%	20,0000%
15	<i>Confiabilidad</i>	8	3,8095%	20,0000%
16	<i>Moralidad</i>	8	3,8095%	20,0000%
17	<i>Abnegación</i>	7	3,3333%	17,5000%
18	<i>Credibilidad</i>	7	3,3333%	17,5000%
19	<i>Templanza</i>	7	3,3333%	17,5000%
20	<i>Vocación</i>	7	3,3333%	17,5000%

Esta es la categoría que mayor número de discrepancias tiene respecto del ranking general, cuando consideramos los veinte valores más importantes como un todo.

Dejan de considerarse dentro de los veinte primeros valores en importancia, la **capacidad de decisión**, el **patriotismo**, la **voluntad**, y la **iniciativa**. Se incorporan al ranking de los veinte valores más importantes la **integridad**, el **valor**, la **abnegación**, y la **credibilidad**.

Como conclusiones parciales más salientes, en primer lugar, podemos señalar que es la única categoría que no le asigna alguna consideración a la firmeza de carácter o determinación para resolver (**capacidad de decisión**⁴³), lo que sin duda es llamativo teniendo en cuenta que la función principal de los integrantes de esta categoría es liderar tomando decisiones.

En segundo lugar, y como contrapartida de la conclusión parcial anterior, es la única categoría que le asigna algún grado de consideración a

- la cualidad por la cual se merece ser creído (**credibilidad**⁴⁴),
- la capacidad de actuar de acuerdo a sus principios y valores (**integridad**),
- la capacidad de actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva (**moralidad**), y
- a la cualidad de resistir a la tentación de ceder frente a la oposición, peligros o crueldades del destino (**valor**).

⁴³ DRAE. <https://dle.rae.es/decisi%C3%B3n?m=form>. Consultado el 21/08/2020.

⁴⁴ DRAE. <https://dle.rae.es/cre%C3%ADble>. Consultado el 21/08/2020.

Comparación del relevamiento de valores de la categoría IV y los valores implícitos de la investigación

Valores implícitos	Valores según relevamiento	Nº de orden
Adaptabilidad	Abnegación	17
Ascendiente	Austeridad	26
Competencias de la profesión	Capacidad de decisión	22
Confiabilidad	Competencias de la profesión	3
Cooperación	Conducta ética	8
Disciplina	Confiabilidad	15
Discreción	Cooperación	23
Dominio de sí mismo	Credibilidad	18
Entusiasmo	Disciplina	2
Espíritu de sacrificio	Espíritu de cuerpo	9
Expresión	Espíritu de sacrificio	10
Honradez	Honor	5
Imaginación	Honradez	1
Iniciativa	Integridad	12
Juicio y criterio	Juicio y criterio	11
Laboriosidad	Justicia	27
Lealtad	Lealtad	4
Liderazgo	Liderazgo	7
Moralidad	Moralidad	16
Patriotismo	Patriotismo	25
Porte militar	Prestigio	21
Presencia de ánimo	Respeto	14
Relaciones sociales	Responsabilidad	6
Rendimiento físico	Sentido de lo humano	24
Sentido de lo humano	Templanza	19
Tolerancia	Valor	13
Valor	Vocación	20

(Aclaraciones respecto de los colores: Verde claro: valores implícitos importantes de la categoría presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; verde oscuro: valores implícitos importantes de la categoría no presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; naranja claro: valores implícitos no presentes en los 27 primeros valores relevados en la categoría; naranja oscuro: valores implícitos no presentes en los valores relevados en la categoría; amarillo:

valores relevados en los 27 primeros puestos de la categoría, coincidentes con los valores implícitos)

Respecto de la congruencia entre el relevamiento efectuado en la categoría con los valores implícitos adoptados para la investigación, comenzaremos diciendo que de los valores implícitos considerados importantes para los líderes de esta categoría (15), en los primeros 27 valores relevados sólo aparecen 7 de ellos: **confiabilidad, cooperación, honradez, juicio y criterio, moralidad, patriotismo y valor**. Solo 1 de estos 7 aparece entre los 10 primeros puestos (**honradez**) y los restantes 6, entre el puesto 11º y 25º. En la tabla están resaltados en verde claro.

Hay 8 valores implícitos considerados importantes para esta categoría que no están presentes en los primeros 27 valores relevados en la encuesta. Comenzamos señalando estos primeros cinco valores, **adaptabilidad (58º), imaginación (54º), iniciativa (31º), presencia de ánimo (43º), relaciones sociales (59º)** y hacemos notar en particular que **discreción, expresión y tolerancia**, siendo valores implícitos considerados importantes para la categoría, ni siquiera integran el conjunto de los 59 valores seleccionados por los encuestados. En la tabla figuran resaltados en verde oscuro.

Pasando a aquellos valores implícitos de la investigación que no fueron considerados como importantes, están presentes entre los 27 primeros puestos del relevamiento los siguientes seis: **competencias de la profesión, disciplina, espíritu de sacrificio, lealtad, liderazgo y sentido de lo humano**. 5 de ellos están dentro de los 10 primeros puestos y 1 en el puesto 24º. En la tabla están resaltados de amarillo.

Por último, existen 6 valores implícitos que no aparecen dentro de los 27 primeros valores del relevamiento: **ascendiente (40º), dominio de sí mismo (36º), entusiasmo (37º), laboriosidad (47º)**

y **rendimiento físico** (56º). En la tabla figuran resaltados en naranja claro. Además, hay un valor de la lista de 27 valores implícitos (**porte militar**) que no aparece dentro de los valores relevados en las encuestas de la categoría, lo que considerando a los valores implícitos importantes eleva a cuatro la cantidad de valores implícitos no considerados en lo absoluto, por esta categoría.

Como conclusión más llamativa, esta categoría de líderes con la mayor formación, experiencia y responsabilidades de liderazgo dentro de la institución, es la que exhibe mayor cantidad de valores implícitos no considerados en las respuestas relevadas. Pero de los cuatro valores no considerados, la ausencia que destaca y si bien no sorprende, al menos preocupa, es la de la condición de reservado, prudente y circunspecto (**discreción**). Esta categoría agrupa a los líderes que más acceso tienen a la información, en particular la más sensible, por lo que la **discreción** debería ser uno de los valores más ponderados.

Otra cuestión digna de resaltar es que la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y la inclinación a hacerlo (**iniciativa**), siendo otro de los valores implícitos importantes para este grupo, no ha sido considerada en las elecciones realizadas, dentro de los veintisiete primeros puestos. Esto es particularmente llamativo en un conjunto de líderes que, estando ubicados en el tope de la escala de toma de decisiones, no privilegia la capacidad para obrar sin recibir mayores instrucciones.

4.4. Valores implícitos

a. Los valores implícitos se encuentran en el siguiente orden:

Valores	Frecuencia	Nro. de Orden	Peso Relativo
Honradez	130	1	61,90
Disciplina	123	2	58,57
Lealtad	99	3	47,14
Competencias de la profesión	97	4	46,19
Liderazgo	71	6	33,81
Confiabilidad	66	9	31,43
Juicio y criterio	60	10	28,57
Patriotismo	44	14	20,95
Espíritu de sacrificio	44	16	20,95
Iniciativa	36	19	17,14
Moralidad	33	20	15,71
Ascendiente	32	22	15,24
Dominio de sí mismo	31	25	14,76
Cooperación	31	26	14,76
<i>Adaptabilidad</i>	29	28	13,81
<i>Valor</i>	26	31	12,38
<i>Entusiasmo</i>	25	32	11,90
<i>Sentido de lo humano</i>	23	33	10,95
<i>Laboriosidad</i>	21	35	10,00
<i>Rendimiento físico</i>	14	41	6,67
<i>Relaciones sociales</i>	13	42	6,19
<i>Tolerancia</i>	10	49	4,76
<i>Presencia de ánimo</i>	9	53	4,29
<i>Porte militar</i>	6	60	2,86
<i>Discreción</i>	4	66	1,90
<i>Imaginación</i>	2	78	0,95
<i>Expresión</i>	0	88	0,00

- b. Los valores: **Adaptabilidad, Valor, Entusiasmo, Sentido de lo humano, Laboriosidad, Rendimiento físico, Relaciones sociales, Tolerancia, Presencia de ánimo, Porte militar, Discreción e Imaginación** tienen muy poca aceptación (29 respuestas o menos) y están por fuera de las primeras 27.

- c. El valor Expresión no fue elegido por ninguno de los encuestados.
- d. Dentro de la muestra, entre los primeros 27 valores se observan los siguientes valores implícitos (en negrita):

Valores	Frecuencia	Nro. de Orden	Peso Relativo
Honradez	130	1	61,90
Disciplina	123	2	58,57
Lealtad	99	3	47,14
Competencias de la profesión	97	4	46,19
<i>Responsabilidad</i>	73	5	34,76
Liderazgo	71	6	33,81
<i>Honor</i>	69	7	32,86
<i>Conducta ética</i>	67	8	31,90
Confiabilidad	66	9	31,43
Juicio y criterio	60	10	28,57
<i>Espíritu de cuerpo</i>	58	11	27,62
<i>Respeto</i>	56	12	26,67
<i>Capacidad de decisión</i>	50	13	23,81
Patriotismo	44	14	20,95
<i>Vocación</i>	44	15	20,95
Espíritu de sacrificio	44	16	20,95
<i>Templanza</i>	42	17	20,00
<i>Voluntad</i>	37	18	17,62
Iniciativa	36	19	17,14
Moralidad	33	20	15,71
<i>Eficiencia</i>	33	21	15,71
Ascendiente	32	22	15,24
<i>Justicia</i>	32	23	15,24
<i>Humildad</i>	32	24	15,24
Dominio de sí mismo	31	25	14,76
Cooperación	31	26	14,76
<i>Abnegación</i>	31	27	14,76

- e. Solo 14 de los valores declarados se encuentran dentro de los 27 primeros.

4.5. Valores menos importantes

Esta pregunta apuntaba a que los encuestados marcaran del conjunto de valores propuestos aquellos DIEZ (10) que consideraban como **menos importantes** dentro de la cultura organizacional de la institución y que hacen al modo de vida al que aspiran.

4.5.1. Análisis sobre la totalidad de datos relevados en su conjunto.

Del análisis sobre la totalidad de las respuestas finalmente homologadas dentro de los parámetros fijados de tolerancia; se pueden observar los siguientes resultados:

- Dentro del conjunto de los 27 valores implícitos, el único que aparece seleccionado como uno de los menos importantes es la "discreción".
- Entre estos 27 valores implícitos no aparece ningún otro elegido como de menor importancia por los encuestados.
- Este único valor, dentro de los implícitos "discreción", que aparece en los resultados globales lo hace en el último lugar de precedencia del conjunto con un total de Veinticuatro (24) selecciones lo que representa solamente el 8,79% de peso relativo en el conjunto de las respuestas relevadas.
- Del resto de los valores propuestos y fuera de los (27) implícitos, aparecen como **menos importantes** y en el orden asociado los que se indican en la siguiente tabla:

Valor Seleccionado (-)	Nº de Orden	Frecuencia
<i>Relaciones Sociales</i>	30	18
<i>Rendimiento Físico</i>	33	16
<i>Expresión</i>	35	16
<i>Porte Militar</i>	36	15
<i>Imaginación</i>	41	13
<i>Presencia de Ánimo</i>	50	9
<i>Competencias de la Profesión</i>	52	7
<i>Adaptabilidad</i>	55	7
<i>Ascendiente</i>	59	6
<i>Liderazgo</i>	60	6
<i>Espíritu de Sacrificio</i>	61	6
<i>Laboriosidad</i>	66	5
<i>Cooperación</i>	70	4
<i>Tolerancia</i>	72	4
<i>Honradez</i>	76	3
<i>Entusiasmo</i>	77	3
<i>Dominio de sí mismo</i>	78	3
<i>Confiabilidad</i>	79	3
<i>Patriotismo</i>	80	3
<i>Iniciativa</i>	81	3
<i>Lealtad</i>	82	3
<i>Sentido de lo Humano</i>	83	3
<i>Disciplina</i>	86	2
<i>Moralidad</i>	89	1

- En todos los casos se encuentran por fuera de los (27) implícitos.
- Si bien pueden ser tenidos en cuenta, dado que fueron elegidos como de menor importancia, a modo de buscar una línea de corte deberíamos tener en cuenta sólo hasta el número de orden (50) dado que más allá de este valor de orden la cantidad de elecciones verificadas no son relevantes en su número.

- Del total de los valores propuestos, los valores de “**Criterio**” y “**Valor**” son los únicos que no fueron seleccionados por ninguno de los encuestados **como de menor importancia**.

4.5.2. Análisis del total de datos relevados separados por categorías. (I-II-III-IV)

Separados por segmentos de acuerdo con las Categorías, el análisis de cada uno de los segmentos determina el nuevo orden asignado por los encuestados en contraste con el asignado en el trabajo conforme a la tabla que se indica a continuación:

Valores y Orden Supuestos	Orden (-) Encuesta	Frecuencia
Adaptabilidad Categoría (por orden): IV, III, II, I	IV, III, I, II	55
Ascendiente Categoría (por orden): I, II, III, IV	---	>55
Competencias de la profesión Categoría (por orden): II, III, IV, I	I, III, IV, II	52
Confiabilidad Categoría (por orden): Todas	---	>55
Cooperación (por orden): Todas	---	>55
Criterio Categoría (por orden): IV, III, II, I	NO APARECE	NO APARECE
Disciplina Categoría (por orden): I, II, III, IV	---	>55
Discreción Categoría (por orden): IV, III, II, I	I, III, IV, II	27
Dominio de sí mismo Categoría (por orden): III, II, IV, I	---	>55
Entusiasmo Categoría (por orden): I, II, III, IV	---	>55
Espíritu de sacrificio Categoría (por orden): I, II, III, IV	---	>55
Expresión Categoría (por orden): IV, III, II, I	III, I, IV, II	35
Honradez Categoría (por orden): IV, III, II, I	---	>55
Imaginación Categoría (por orden): IV, III, II, I	I, IV, II, III	41

Iniciativa Categoría (por orden): IV, III, II, I	---	>55
Laboriosidad Categoría (por orden): I, II, III, IV	---	>55
Lealtad Categoría (por orden): I, II, III, IV	---	>55
Liderazgo Categoría (por orden): I, II, III, IV	---	>55
Moralidad Categoría (por orden): IV, III, II, I	---	>55
Patriotismo Categoría (por orden) IV, III, II, I	---	>55
Porte militar Categoría (por orden): I, II, III, IV	I, III, II, IV	36
Presencia de ánimo Categoría (por orden): IV, III, II, I	I, III, II, IV	50
Relaciones sociales Categoría (por orden): IV, III, II, I	I, IV, III, II	30
Rendimiento físico Categoría (por orden): I, II, III, IV	I, III, IV, II	33
Sentido de lo humano Categoría (por orden): I, II, III, IV	---	>55
Tolerancia Categoría (por orden): IV, III, II, I	---	>55
Valor Categoría (por orden): IV, III, II, I	NO APARECE	NO APARECE

- En la tabla, además del nuevo orden producto de las respuestas recontadas (resaltadas en negrita en la segunda columna), se incluye el número en que aparecen por cantidad de selecciones de cada una.
- Por razones de sentido común, es conveniente tomar hasta el valor ubicado en el orden (55) dado que valores ubicados por debajo de este corresponden a un total de (6) o menos respuestas.
- Si se tiene en cuenta que el número de orden (27) cuenta con el 8,79% de peso relativo; aquellas que sobrepasan el orden (55) se tornan irrelevantes en cuanto al peso en relación con el objetivo del trabajo; pudiendo encontrarse asociadas a errores de

carga / erróneas interpretaciones en las consignas a seguir por parte del encuestado y por lo tanto generando un sesgo mayor en los resultados.

- Finalmente, si bien estos cambios de orden detectados en relación con los supuestos se verifican en valores que no aparecen con un peso relativo de importancia (<8,74%); es interesante registrarlos y son los que se indican a continuación:
 - Competencias de la Profesión
 - Discreción
 - Imaginación
 - Presencia de Ánimo
 - Relaciones Sociales

Los valores detallados son reconocidos todos como menos importantes en primer orden por la "Categoría I" cuando en los supuestos estaban asociados previamente a la "Categoría IV"; lo que no sólo constituye un cambio en el orden sino un cambio **absolutamente radical** dado el grado de desarrollo diferente de los colaboradores que componen cada una de estas dos categorías dentro de la cultura organizacional de la institución.

5. CONCLUSIONES

En función de la recolección de datos y análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas se pueden enunciar una serie de conclusiones parciales y una final. Para facilitar su análisis, se prefirió desarrollar las categorías de análisis determinadas de acuerdo con los siguientes títulos.

5.1. Valores espontáneos

Deben rescatarse los valores espontáneos “Mejora continua” e “Igualdad de género”, por ser considerados contemporáneos, modernos y coyunturales en los equipos de alto rendimiento.

La mejora continua es la ejecución constante de acciones que perfeccionan los procesos en una organización, minimizando el margen de error y de pérdidas. La gestión de procesos es una actividad imprescindible hoy en día en las organizaciones. Para generar una cultura de mejora continua se necesita: seleccionar, supervisar, reaccionar, empoderar y reconocer, las cuales son habilidades propias del líder.

La igualdad de género refiere como principio constitucional que estipula que hombres y mujeres son iguales ante la ley. Según los Objetivos de la Convención 2005 de la UNESCO, la igualdad de género se logra “...cuando las mujeres y los hombres disfrutan de los mismos derechos y oportunidades en todos los sectores de la sociedad, incluidas las industrias culturales y creativas” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2019).

5.2. Valores propios de los miembros de la organización

Los encuestados eligieron diez valores de entre noventa y nueve valores propuestos, habiendo seleccionado entre todos un total de ochenta y siete valores, lo que parece un conjunto muy grande.

Existe como dato agravante que, la Armada ha declarado de forma implícita veintisiete valores como suyos, a los que denominamos valores implícitos.

Además, en general los valores seleccionados cuentan con muy poca aceptación cada uno, constituyendo un conjunto distribuido homogéneamente hacia los valores con menor peso. De hecho, solo dos de los valores (Honradez y Disciplina) cuentan con más de un 50% de aceptación.

De palabras de Schein (2017) "*la cultura es un producto compartido de un aprendizaje compartido*", lo que lleva a considerar que debería haber un acuerdo bastante consolidado de cuáles son los valores que le dan cuerpo a esa cultura. Sin embargo, la muestra analizada indica que no hay valores y suposiciones de comportamiento dados por sentados y no negociables.

Las creencias, valores, normas y reglas de comportamiento que los miembros de la cultura utilizan, sirven como una forma de describir la cultura a sí mismos y a los demás. Con una falta de acuerdo de cuáles son esos valores, la cultura que describe cada uno de ellos en la Armada es diferente.

En la medida que estos miembros no coinciden en cuanto a los valores y a las formas específicas de hacer las cosas, no hay consenso y en consecuencia no existe una *cultura fuerte*.

Para alcanzar ese consenso es necesario que el valor esté profundamente arraigado y extendido. Para ello se necesita tiempo y refuerzo continuo. Dadas las características de la Armada Argentina como una organización bicentenaria, en la que hace mucho que se han declarado valores a través de distintas publicaciones y normas, el tiempo no parecería un obstáculo para que se hayan logrado las condiciones

requeridas, por lo que se entendemos que el déficit está en el refuerzo continuo.

Si tenemos en cuenta que solo dos valores superan el 50 % de aceptación de los miembros y que en general la distribución es baja, se puede aseverar que no hay conductas ampliamente compartidas y arraigadas, por lo que parecería que la Armada no cuenta con *valores fundamentales (o centrales)*.

Sin la comunidad de esos valores es difícil fundar el espíritu de cohesión y compromiso de la unidad militar; lo que llamamos el *espíritu de cuerpo*.

No existiendo una *cultura dominante* que exprese los valores fundamentales, el líder se ve afectado por ese mosaico de culturas existentes y en consecuencia también sus acciones de liderazgo, las metas, las estrategias de las organizaciones y, por supuesto, la percepción de los colaboradores.

Valores característicos de una organización que debe operar (administrativa y militarmente) en contextos complejos se ven poco reflejados en las respuestas de los encuestados. Así, Participación, Imaginación, Libertad, Propensión a la tecnología, Solidaridad, Visión compartida, Relaciones, Armonía interior, Libertad de acción son valores que cuentan con cinco o menos selecciones. De ello surge que, en boca de las respuestas obtenidas, la Armada no ha logrado fortalecer sus competencias para su adaptación externa.

El hecho de que haya sido necesario invalidar casi un 30% de las respuestas debido al incumplimiento de las consignas de la encuesta, pone el foco en la capacidad de interpretación de textos de los encuestados.

5.3. Valores de acuerdo con su nivel jerárquico

Priorización de valores

Como conclusión integral del análisis particular de las cuatro categorías, se puede ver que, al margen de las diferentes valoraciones relativas, la elección de disciplina, honradez y lealtad es constante en todas las categorías, como los tres valores más considerados.

En la otra punta, en ninguna de las categorías el valor (expresión) ha sido tomado en consideración, en ninguna de las respuestas a la consigna de indicar los valores más importantes; no ha sido seleccionado ni una sola vez. Esto no parece sorprendente en las nuevas generaciones, a juzgar por la deficiente ortografía, gramática y redacción que exhiben en sus escritos, pero sí llama la atención que no haya sido considerado importante por al menos las generaciones más antiguas que en general han tenido una mejor formación en ese sentido.

Categoría I

Como una primera conclusión se puede decir que los líderes más jóvenes privilegian la capacidad de alcanzar el éxito (confiabilidad, según los supuestos de la presente investigación) por sobre la responsabilidad (que pone cuidado y atención en lo que hace o decide); «tener éxito» en lo que se persigue pareciera tener más consideración que «hacerlo con cuidado y atención» ... o sea, hacerlo bien.

Por otro lado, el análisis llevaría a mirar el respeto como un valor que en esta franja de liderazgo se considera por sobre el nivel general, aunque no podríamos establecer con precisión si los encuestados lo interpretaron, al momento de seleccionarlo, como la veneración o acatamiento debido al líder, es decir el respeto hacia el otro, o el que el líder debe inspirar para que ser seguido, o sea el respeto a uno mismo.

La mirada opuesta, es decir sobre aquellos valores que no han merecido demasiada consideración, pareciera indicar que la aceptación de penalidades y privaciones en aras del cumplimiento del deber (espíritu de sacrificio), el actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal (moralidad) y el amor a la patria (patriotismo), no gozan de demasiada atención por parte de los jóvenes en el ideario institucional, que, por ser una organización militar, como mínimo, sorprende.

Por el contrario, sí comienzan a reparar en la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes y cambiar convicciones (adaptabilidad), en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades, obrando en consecuencia (humildad) y en la capacidad de disponer adecuadamente los medios para conseguir efectos determinados (eficiencia). En el caso de la humildad, si bien todas las categorías la seleccionaron, es este grupo el que la ha tenido en mayor consideración, con tres veces más de elecciones que cada una de las demás categorías.

Categoría II

La primera conclusión, sorprendente si se nos permite, es que, este es el único nivel de líderes, para el cual la inclinación al cumplimiento del deber, tanto respecto del prójimo como de uno mismo (es decir, el honor), no es un valor a considerar ni siquiera en forma secundaria, lo que prende una luz de alarma sobre la capacidad de ese grupo de conducir a sus hombres y mujeres al combate.

Sumado a lo anterior, vemos cómo un valor de base moral, tal cual la conducta ética (conducta recta, conforme a la moral), si bien no desaparece de los primeros veinte puestos, baja en su consideración en forma bastante notable. Con la misma base filosófica, la capacidad de actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y

en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva (moralidad), es otro de los valores que relegaron.

También resalta el hecho de que la cualidad de poner cuidado y atención en lo que hace o decide (responsabilidad), tiene una caída de cinco posiciones. Son cuestiones que hacen dudar respecto de la calidad de liderazgo que esta categoría de conductores pueda entregar a la institución.

Sin embargo, sí pareciera interesarles contar con el poder de imponer autoridad (como hemos definido al ascendiente en nuestros supuestos), así como que también reparan en la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes y cambiar convicciones (adaptabilidad). Estas dos características de este grupo de líderes están bastante de acuerdo con el trato más directo que tienen con sus subordinados (y por ende ser «seguidos por ellos» se convierte en una necesidad) y a su edad y el contexto de cambios dinámicos en el que han nacido y se han formado.

Categoría III

Siendo este un grupo conformado por oficiales que están en plena condición de ejercer el liderazgo, pero que además son la base de integración de los equipos de trabajo de los oficiales de mayor jerarquía en la Armada, la conclusión más interesante (y quizás preocupante) es que no valoran la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad (iniciativa) ni la intención, ánimo o resolución de hacer algo, disponiendo de libre elección, sin precepto o impulso externo que los obligue (voluntad). En el caso de la iniciativa, como veremos más adelante, comparten esa consideración con la categoría IV, lo que deja a nuestros dos grupos con mayor nivel de responsabilidad en el liderazgo con poca disposición para obrar con resolución.

Por otro lado, otra conclusión interesante, muestra que esta es la única categoría que ha elegido como valores a considerar en los 20 primeros puestos a la veracidad, (cualidad de quien dice, usa o profesa siempre la verdad) y a la disposición para permanecer tranquilo y dueño de sí mismo frente a las emergencias, sin perder la cabeza ni dejarse llevar por la agitación de los demás (dominio de sí mismo).

Categoría IV

Una primera conclusión indica que los líderes de más alto nivel privilegian la disposición que impulsa a aceptar sin reservas y con ejemplaridad las penalidades y privaciones que implica el cumplimiento del deber (espíritu de sacrificio) aun a costa de tener que relegar la capacidad de alcanzar el éxito (confiabilidad).

Es la única categoría que no le asigna alguna consideración a la firmeza de carácter o determinación para resolver (capacidad de decisión), lo que sin duda es llamativo teniendo en cuenta que la función principal de los integrantes de esta categoría es liderar tomando decisiones.

Como contrapartida de la conclusión anterior, es la única categoría que le asigna algún grado de consideración a:

- la cualidad por la cual se merece ser creído (credibilidad),
- la capacidad de actuar de acuerdo con sus principios y valores (integridad),
- la capacidad de actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva (moralidad), y
- a la cualidad de resistir a la tentación de ceder frente a la oposición, peligros o crueldades del destino (valor).

Congruencia con los valores implícitos

Llama la atención que no se hayan considerado con suficiente peso en el relevamiento general a la laboriosidad, el porte militar, la presencia de ánimo y el valor. Evidentemente, son conceptos que no encuentran una posición central en el ideario de cultura organizacional de las actuales generaciones de líderes.

Por el contrario, la abnegación, la conducta ética, la eficiencia, el honor, el respeto, la responsabilidad y la vocación son conceptos que están presentes en los primeros 27 puestos del relevamiento, pero no fueron considerados en las indagaciones efectuadas por el equipo de investigación para identificar los valores implícitos de la institución. Como los valores implícitos fueron inducidos a partir de documentos institucionales, en general fojas de concepto o evaluaciones de desempeño, preliminarmente podríamos decir que no existe una opción formal que busque evaluar estos valores en los procesos de la Armada, siendo que los mismos tienen una alta consideración entre sus líderes. Cuando se los evalúa es por iniciativa o convencimiento del evaluador y no porque el proceso de evaluación induzca a ello.

Categoría I

Una de las conclusiones parciales que más llaman la atención es que el contar con compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir (porte militar) y la inclinación natural al trabajo (laboriosidad), valores implícitos y considerados importantes para esta categoría no integran la relación de los 27 primeros valores relevados. Siendo que la categoría está formada por cadetes y oficiales jóvenes resulta llamativo que estos valores hayan sido considerados con tan baja apreciación.

Se podría decir que existe una congruencia regular entre los valores relevados en los 27 primeros lugares y aquellos valores implícitos para la investigación; 15 de 27, lo que equivale a un 55,56%. No obstante, la capacidad para expresar sus pensamientos y poseer calidad en su redacción (expresión) y la práctica de una facultad creadora con espíritu crítico (imaginación), ni siquiera fueron considerados por los encuestados de esta categoría.

Categoría II

Resulta relevante señalar la baja consideración dispensada a la habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros (cooperación) siendo que, dentro de los valores implícitos para la investigación, había sido considerado uno de los tres importantes para esta categoría.

También en este caso existe una congruencia regular entre los valores relevados en los 27 primeros lugares y aquellos valores implícitos para la investigación, menor a la de la categoría I; 13 de 27, lo que equivale a un 48,15%. De nuevo aquí, la capacidad para expresar sus pensamientos y poseer calidad en su redacción (expresión) y la práctica de una facultad creadora con espíritu crítico (imaginación), tampoco fueron considerados por los encuestados de esta categoría.

Categoría III

Esta es la única categoría que reconoció a la disposición para permanecer tranquilo y dueño de sí mismo frente a las emergencias, sin perder la cabeza ni dejarse llevar por la agitación de los demás (dominio de sí mismo) dentro de los 20 valores de mayor consideración, pero que a su vez es uno de los valores implícitos que la investigación considera importantes para este grupo, con lo que se estaría teniendo un argumento para confirmar esa parte de los supuestos.

Igual que en las anteriores categorías, también existe una congruencia regular entre los valores relevados en los 27 primeros lugares y aquellos valores implícitos para la investigación, igual a la de la categoría I; 15 de 27, lo que equivale a un 55,56%. Con respecto a la capacidad para expresar sus pensamientos y poseer calidad en su redacción (expresión) esta categoría ratifica la tendencia de no considerarlo en lo absoluto como un valor de la cultura organizacional, que como veremos más adelante, es la constante en todos los grupos de encuestados. Esto es un cuestionamiento a los supuestos de la investigación o, en su defecto, la indicación que la institución no ha logrado incorporar al ideario de sus líderes la consideración de este valor como parte de la cultura institucional.

Categoría IV

Esta categoría de líderes con la mayor formación, experiencia y responsabilidades de liderazgo dentro de la institución es la que exhibe mayor cantidad de valores implícitos no considerados en las respuestas relevadas. Pero de los cuatro valores no considerados, la ausencia que destaca y si bien no sorprende, al menos preocupa, es la de la condición de reservado, prudente y circunspecto (discreción). Esta categoría agrupa a los líderes que más acceso tienen a la información, en particular la más sensible, por lo que la discreción debería ser uno de los valores más ponderados.

Otra cuestión digna de resaltar es que la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y la inclinación a hacerlo (iniciativa), siendo otro de los valores implícitos importantes para este grupo, no ha sido considerada en las elecciones realizadas, dentro de los veintisiete primeros puestos. Esto es particularmente llamativo en un conjunto de líderes que, estando ubicados en el tope de la escala de toma de decisiones, no privilegia la capacidad para obrar sin recibir mayores instrucciones.

5.4. Valores implícitos

Como se ha expresado en Supuestos, la Armada Argentina ha declarado implícitamente veintisiete valores, los que de acuerdo con el análisis de las encuestas no tienen el reconocimiento esperado y solo catorce de esos valores se encuentran entre los veintisiete primeros, a saber: Honradez, Disciplina, Lealtad, Competencias de la profesión, Liderazgo, Confiabilidad, Criterio, Patriotismo, Espíritu de sacrificio, Iniciativa, Moralidad, Ascendiente, Dominio de sí mismo y Cooperación.

Los valores Adaptabilidad, Valor, Entusiasmo, Sentido de lo humano, Laboriosidad, Rendimiento físico, Relaciones sociales, Tolerancia, Presencia de ánimo, Porte militar, Discreción, Imaginación obtuvieron solo entre veintinueve y dos aceptaciones. A tal punto es la falta de reconocimiento que el valor implícito "Expresión" no fue elegido por ninguno de los encuestados.

Esto demuestra que los valores que brindan significado al grupo no son congruentes con los que la Armada correlaciona con el desempeño efectivo.

Deberá considerarse entonces que, los comportamientos observados en los miembros de la Institución diferirán con los esperados.

Estas observaciones son importantes porque cada organización debe pensar, establecer, revisar, actualizar y volcar los valores que necesita a la vida institucional hasta alcanzar nuevos hábitos de conducta. La poca adhesión a esos valores demuestra que desde la Armada no se ha trabajado de manera suficiente con el refuerzo continuo, lo que podría inferirse como fallas en el liderazgo como vector de enseñanza y de exigencia de los valores organizacionales.

En el caso de que en Supuestos no se haya realizado un adecuado análisis, de todas maneras, demuestra que, al no estar explicitados los valores, la lectura que hacen sus miembros es muy dispar.

También surge del análisis realizado en Supuestos que, de ser veintisiete los valores implícitos, parecerían muchos.

Como elementos que ameritan su particular observación, (1) se han detectado valores como Apatía, Despotismo, Dependencia, Desorden, Rigidez y Riqueza que representan respuestas en oposición a las esperadas como: Entusiasmo, Liderazgo, Iniciativa, Disciplina y Adaptabilidad respectivamente y que demuestran cierta desorientación a como se espera que actúen los miembros de la Armada; y (2) el valor discreción es el único valor implícito que fue considerado por los encuestados en la definición de los valores menos importantes y a la vez no fue considerado por los encuestados de la categoría IV.

En el caso del nuevo Código de Ética de las Fuerzas Armadas todos los valores definidos se encuentran dentro de los valores relevados: disciplina, lealtad, competencias de la profesión, honor, espíritu de cuerpo, patriotismo, abnegación, integridad y valor.

Un análisis cruzado de los documentos evaluados para consensuar los supuestos de esta investigación, con las percepciones o consideraciones de sus integrantes (los oficiales y cadetes encuestados) lleva a destacar por sobre el resto de los valores, los siguientes:

- Los primeros diez valores espontáneos surgidos de las encuestas.
- Los tres valores propuestos de mayor consideración por parte de los encuestados.

- Los valores implícitos que fueron considerados dentro de los veintisiete primeros puestos en el relevamiento general de las encuestas.
- Los nueve valores extraídos del código de ética de las Fuerzas Armadas, todos los cuales se encuentran presentes en los veintisiete primeros puestos en el relevamiento general de las encuestas.

Tomando en cuenta los parámetros destacados precedentemente, una primera aproximación para la consolidación de los valores propios de la Institución, podría ser (listados por orden alfabético): ascendiente, abnegación, competencias de la profesión, compromiso, confiabilidad, cooperación, criterio, disciplina, dominio de sí mismo, entusiasmo, espíritu de cuerpo, espíritu de sacrificio, honor, honradez, iniciativa, integridad, lealtad, liderazgo, moralidad, patriotismo, simpatía, valor y verdad.

6. RELEXION FINAL Y RECOMENDACIONES

6.1. Discusión

Esta investigación ha tenido como objetivo identificar los valores propios de los miembros de la Armada Argentina y explorar la relación existente entre los valores postulados por la Institución, esos valores propios de sus miembros y su congruencia de acuerdo con el nivel jerárquico.

6.2. Reflexiones

La primera gran reflexión es que la Armada Argentina no cuenta con un cuerpo de valores que sus miembros hayan hecho suyos, con los que responden a los acontecimientos de cada día, los que transmiten a sus subordinados y con los cuales cualquier miembro se siente identificado y es signo de pertenencia.

La Armada no ha declarado explícitamente cuales son los valores necesarios para llevar adelante su estrategia organizacional. Si bien es cierto que, en diversas publicaciones y documentos oficiales, como la Foja de Concepto, el Código de Disciplina de las Fuerzas Armadas, el Código de Ética del Funcionario Público, el Arte del Mando Naval, el Credo del Oficial de Marina y las Directivas de Conducción de diversos Jefes de Estado Mayor General de la Armada se pueden inferir cuales son esos valores, la realidad es que son muchas fuentes, no siempre están al alcance del oficial de marina y que en definitiva esa inferencia es subjetiva.

El hecho de que los valores institucionales se encuentren implícitos llevó a que desde esa inferencia cada líder comprendiera según su propio juicio, cuáles son los valores correctos y con ellos actuara.

Esta solución subjetiva dio como resultado un dispar número de *valores propios* y con muy poco acuerdo en cuanto a cuáles son los

valores fundamentales. Esto cuestiona cuál es en definitiva la *integración interna*.

Es tal el desconcierto que incluso aquellos valores mínimos y más familiarizados, como son los que figuran en las fojas de concepto, tienen muy poco acuerdo, o inclusive, el mismo es nulo.

Dado que la comunión de valores resulta un factor aglutinante, es que estos deberían ser compartidos ya que constituyen la esencia del grupo. Al no ocurrir, el líder opera sin referencias y sus comportamientos no solo son dispares, sino que también se podrían diferenciar de aquellos que la organización considera necesarios para alcanzar sus objetivos.

Con esta falta de acuerdos en los valores observados difícilmente se podrán interpretar los *supuestos básicos* que operan en lo más profundo de la cultura.

Estos últimos aspectos podrían ocasionarse tanto por un *liderazgo estratégico* que no comunique adecuadamente cuáles son los *valores postulados* o por un *liderazgo* que está trabajando deficientemente en pos de consolidar una *cultura*.

El bajo acuerdo sobre los valores fundamentales del ser militar nos obliga a poner atención sobre ello, recomendando un análisis más detallado sobre sus causas y sus posibles soluciones.

También se ha verificado poca aceptación de algunos valores que hacen a la *adaptación externa* de la Armada con un entorno complejo y cambiante.

6.3. Recomendaciones

Se hace necesario entonces trabajar con los valores que fortalezcan la *integración interna/ adaptación externa*; que permitan que la Armada cuente con una *cultura fuerte*, coherente con un *espíritu de*

cuervo acorde al de una institución militar y preparada para alcanzar sus objetivos institucionales.

La Armada Argentina debe producir el análisis que la lleve a determinar la correcta integración entre los valores tradicionales de la institución y aquellos que deban sumarse para estar a tono con el signo de los tiempos que corren. Pero, sea cual sea esta definición, debe hacerlos explícitos formalmente, para que a partir de esa postulación el liderazgo encuentre cohesión, tanto en su enseñanza como en su exigencia, y los procesos de evaluación de su personal los registren e incluyan.

Las conclusiones alcanzadas en el presente trabajo nos llevan a pensar que la cultura de la Armada se está distanciando de su cultura tradicional, voluntaria o involuntariamente. Este enfoque nos permitiría analizar en un futuro proyecto respecto de los valores propios de los miembros de la Armada, hacia qué modelo se está orientando la cultura.

Otro aspecto de posible análisis es determinar cuál es la estrategia de la Armada para que los valores postulados se hagan propios en sus miembros. Aquí no solo se podrá observar cual es el liderazgo estratégico, sino también qué tipo de liderazgo emerge como un supuesto básico de su cultura.

AGREGADO N° 1. CUALIDADES Y VALORES DESCRIP- TAS EN DISTINTOS DOCUMENTOS OFICIALES.

Fuente	Cualidad	Definición de la Cualidad	Valor	Definición del Valor	Valor retenido
FOJA DE OFICIALES	Competencia en su formación Operativa	La competencia operativa debe apreciarse tal como se manifiesta en la práctica. Ver art. 17.a.1)	Competencias de la profesión	Poseer las competencias para llevar adelante sus actividades operativas, administrativas, técnicas y subsidiarias con éxito, de acuerdo con su jerarquía y en un contexto general de la profesión naval y ponerlo en práctica con esmero	Competencias de la profesión
	Habilidad en la Maniobra	Debe apreciarse aquí la habilidad del oficial para maniobrar con embarcaciones menores, buques, unidades, unidades aéreas o con la unidad, subunidad o fracción de I.M. en distintas circunstancias. Ver art. 17.a.2)			
	Desempeño en la Guardia. Mar	En este ítem debe evaluarse la eficacia del oficial en su condición de oficial de guardia en navegación, ya sea como oficial de seguridad náutica en el puente, sea como oficial de guardia en el cuarto de operaciones, desempeñándose en las guardias de máquinas o de sistemas o en cualesquiera de las modalidades en que se cubran guardias en navegación. Ver art. 17.b.1)			

	Desempeño en la guardia. Puerto o tierra	Debe medirse objetivamente su actuación como coordinador y supervisor de la rutina diaria, la eficiencia y presentación del equipo de guardia, cumplimiento de consignas y/o ceremonial. Debe tenerse en cuenta si esta guardia se refiere a un buque, a un estado mayor o a un establecimiento naval o de I.M. y la complejidad de este. Como norma general se apreciará si tiene el control adecuado de las cosas que le competen. Ver art. 17.b.2)			
	Funciones administrativas	Administrar es conducir un grupo de personas o un conjunto de medios materiales o financieros, conforme a ciertas normas establecidas. Ver art. 17.c.1)			
	Rendimiento en las Actividades	En este ítem se debe evaluar como el calificado ha conducido y administrado el cargo a lo largo del período, en base al rendimiento general del mismo.			
		No es solamente la ausencia de fallas lo que valoriza el rendimiento; también la habilidad para prevenirlas o repararlas, organizar y supervisar el mantenimiento, disponer de alternativas lógicas y decisión para actuar a fin de asegurar el funcionamiento normal del cargo. Ver art. 17.c.2)			

	<p>Desempeño en su Habilitación, Orientación, Especialización, Capacitación</p>	<p>Valor del oficial en cualquier especialización. Puede ser dentro del campo de su orientación, o habilitación, como así también el conocimiento propio de una profesión determinada (médicos, ingenieros, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - El valor como especialista puede evaluarse en dos terrenos diferentes: - En el de la aplicación práctica, que es el normal en los oficiales, especialmente en los grados inferiores e intermedios. - En el del estudio o investigación, como en el caso de estados mayores, escuelas, centros de investigación, comisiones, etc. <p>Ver art. 17.d)</p>			
	<p>Desempeño en Tareas Subsidiarias</p>	<p>Respuesta del calificado a la asignación de tareas no siempre relacionadas con su función específica, pero que hacen al interés, funcionamiento o rutina de la unidad o establecimiento. Ver art. 17.e)</p>			
	<p>Conocimiento General de la Profesión Naval</p>	<p>Conocimiento que tiene el calificado sobre los aspectos generales de la profesión naval, tales como Organización, Políticas, Reglamentación, Ciencias del Mar, Historia Naval, Tradiciones, etc.</p>			

		Los conocimientos específicos que debe tener de su profesión, correspondientes a su escalafón, orientación y/o habilitación ya evaluados en ítems anteriores, complementan este ítem, pero sí deben observarse los conocimientos que de las actividades de otros escalafones posea el calificado. Ver art. 18.a)			
Sentido de lo Humano	Compenetración de los problemas personales, como los del grupo que componen. Ver art. 18.b)	Sentido de lo Humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás.	Sentido de lo humano	
Tacto	Habilidad, acierto y cordura para tratar y resolver cuestiones con otras personas. Ver art. 18.c)	Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros	Relaciones sociales	
Entusiasmo	Disposición, voluntad para cumplir sus obligaciones. Ver art. 18. d)	Entusiasmo	Tener la disposición y voluntad para cumplir sus obligaciones	Entusiasmo	
Iniciativa	Capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad. Ver art. 18.e)	Iniciativa	Poseer la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y hacerlo.	Iniciativa	
Laboriosidad	Inclinación natural al trabajo. Ver art. 18.f)	Laboriosidad	Demostrar una inclinación natural al trabajo.	Laboriosidad	
Imaginación	Facultad creadora, capacidad para planear eficazmente. Ver art. 18.g)	Imaginación	A partir de un espíritu crítico, poner en práctica una facultad creadora, capacidad para planear eficazmente ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval	Imaginación	
Juicio y Criterio	Habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas. Ver art. 18.h)	Juicio y Criterio	Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas.	Criterio	
Confiabilidad	Éxito logrado en sus tareas. Ver art. 18.i)	Confiabilidad	Actuar de manera de asegurar el éxito en sus tareas	Confiabilidad	

	Cooperación	Habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros. Ver art. 18.j)	Cooperación	Poseer la habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros	Cooperación
	Disciplina	Adaptación a la vida militar. Ver art. 18.k)	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	Disciplina
	Presencia de Ánimo	Capacidad para actuar, rápido, tranquila y conscientemente en todo momento. Ver art. 18.l)	Presencia de Ánimo	Capacidad para actuar, rápido, tranquila y conscientemente en todo momento	Presencia de ánimo
	Relaciones Sociales	Modo de conducirse, urbanidad, sobriedad, sociabilidad. Ver art. 18.m)	Relaciones Sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros	
	Porte Militar	Compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir. Ver art. 18.n)	Porte Militar	Contar con compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir	Porte militar
	Ascendiente sobre sus subordinados	Imposición de su autoridad. Ver art. 18.o)	Ascendiente	Características de la personalidad que otorgan el poder moral para imponer autoridad	Ascendiente
	Disposición para la Vida en el Mar, Vuelo o Campaña	Predisposición para enfrentar la vida en el mar, la actitud hacia las actividades de vuelo o las funciones de la campaña. Ver art. 18.p)	Entusiasmo	Tener la disposición y voluntad para cumplir sus obligaciones	
	Expresión Oral	Capacidad para expresar sus pensamientos. Ver art. 18.q)	Expresión	Contar con la capacidad para expresar sus pensamientos y con calidad en su redacción.	Expresión
	Expresión Escrita	Capacidad y calidad de redacción. Ver art. 18.r)			
	Actitud profesional	Ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval. Ver art. 18.s)	Imaginación	A partir de un espíritu crítico, poner en práctica una facultad creadora, capacidad para planear eficazmente ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval	

	Rendimiento Físico	Resistencia y actitud ante el esfuerzo físico y estado general que mantiene respecto de su cuerpo. Ver art. 18.t)	Rendimiento físico	Resistencia y actitud ante el esfuerzo físico y estado general que mantiene respecto de su cuerpo	Rendimiento físico
FOJA DE OFICIALES SUPERIORES	Desempeño en el ejercicio de funciones directivas	Éxito logrado en la gestión por el grado de eficiencia alcanzado; por las iniciativas importantes que le fueron aprobadas y la habilidad y acierto para ejecutarlas; como así también su aptitud para la resolución de los problemas específicos del cargo.	Competencias de la profesión	Poseer las competencias para llevar adelante sus actividades operativas, administrativas, técnicas y subsidiarias con éxito, de acuerdo con su jerarquía y en un contexto general de la profesión naval y ponerlo en práctica con esmero	
	Desempeño en el ejercicio de cargos no directivos	Éxito logrado en su gestión, derivado en particular por la eficacia alcanzada en los modos de acción seleccionados para el cumplimiento de las directivas recibidas			
	Desempeño administrativo	Resultados alcanzados en los aspectos administrativos en relación con: el Desempeño en el Ejercicio del Comando; el Desempeño en el Ejercicio de Funciones Directivas o el Desempeño en el Ejercicio de Cargos no Directivos, según corresponda			
	Trabajo en equipo	Habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros. Ver art. 18.j)	Cooperación	Poseer la habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros	
	Confiabilidad	Éxito logrado en sus tareas. Ver art. 18.i)	Confiabilidad	Actuar de manera de asegurar el éxito en sus tareas	
	Delegación	Dicho de una persona: Dar la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio a otra, para que haga sus veces o para conferirle su representación.	Liderazgo	Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en realidad es su obligación. Trasmir con los propios actos la conducta deseada	Liderazgo

Supervisión	Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros (DRAE)	Confiabilidad	Actuar de manera de asegurar el éxito en sus tareas	
Imaginación	Facultad creadora, capacidad para planear eficazmente. Ver art. 18.g)	Imaginación	A partir de un espíritu crítico, poner en práctica una facultad creadora, capacidad para planear eficazmente ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval	
Cultura general e idiomas				
Tacto	Habilidad, acierto y cordura para tratar y resolver cuestiones con otras personas. Ver art. 18.c)	Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros	
Urbanidad y desempeño social				
Disciplina	Adaptación a la vida militar. Ver art. 18.k)	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	
Porte Militar	Compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir. Ver art. 18.n)	Porte Militar	Contar con compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir	
Nobleza y dignidad	Preclaro, ilustre, generoso	Sentido de lo humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás.	
Prestigio	Pública estima de alguien o de algo, fruto de su mérito/ Ascendiente, influencia, autoridad (DRAE)	Ascendiente	Contar con el poder de imponer su autoridad	
Expresión	Contar con la capacidad para expresar sus pensamientos y con calidad en su redacción	Expresión	Contar con la capacidad para expresar sus pensamientos y con calidad en su redacción.	
Ascendiente sobre sus subordinados	Imposición de su autoridad. Ver art. 18.o)	Ascendiente	Contar con el poder de imponer su autoridad	

	Sentido de lo humano	Compenetración de los problemas personales, como los del grupo que componen. Ver art. 18.b)	Sentido de lo Humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás.	
ARTE DEL MANDO NAVAL	Lealtad	Devoción sincera, espontánea e inagotable (Capítulo IX)	Lealtad	Devoción sincera, espontánea e inagotable	Lealtad
	Valor	Valor que hace resistir a la tentación de ceder frente a la oposición, peligros o crueldades del destino (Capítulo IX)	Valor	Condición de la persona que la hace resistir a la tentación de ceder frente a la oposición, peligros o crueldades del destino	Valor Adhesión a los valores, afectos, cultura, historia y legislación que tienen los individuos por su tierra natal o adoptiva
	Amor a la Patria		Convicciones patrióticas	Adhesión a los valores, afectos, cultura, historia y legislación que tienen los individuos por su tierra natal o adoptiva	
	Compromiso incondicional con la soberanía		Convicciones patrióticas	Adhesión a los valores, afectos, cultura, historia y legislación que tienen los individuos por su tierra natal o adoptiva	
	Liderazgo	Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en realidad es su obligación. Transmitir con los propios actos la conducta deseada	Liderazgo	Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en realidad es su obligación. Transmitir con los propios actos la conducta deseada	
	Obediencia	Cumplir la voluntad de quien manda (DRAE)	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	
	Honor	Cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo y de uno mismo (DRAE)	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	

	Lealtad	Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien (DRAE)	Lealtad	Devoción sincera, espontánea e inagotable	
	Integridad	Actuar de acuerdo a sus principios y valores	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
	Prudencia	Sensatez, buen juicio (DRAE)	Juicio y criterio	Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas.	
	Justicia	Principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece (DRAE)	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
	Fortaleza	Fuerza y vigor (DRAE)	Valor	Condición de la persona que la hace resistir a la tentación de ceder frente a la oposición, peligros o crueldades del destino	
	Templanza	Moderación, sobriedad y continencia	Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros	
	Iniciativa	Capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad. Ver art. 18.e)	Iniciativa	Poseer la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y hacerlo.	
	Supervisión	Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros (DREA)	Confiabilidad	Actuar de manera de asegurar el éxito en sus tareas	
	conocimiento reflexivo		Imaginación	A partir de un espíritu crítico, poner en práctica una facultad creadora, capacidad para planear eficazmente ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval	
	Ejemplo	Actuar de manera que sus actos sean sirvan para transmitir a sus subordinados los valores de la Armada	Liderazgo	Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en realidad es su obligación. Transmitir con los propios actos la conducta deseada	

	Prestigio	Pública estima de alguien o de algo, fruto de su mérito/ Ascendiente, influencia, autoridad (DRAE)	Ascendiente	Contar con el poder de imponer su autoridad	
	Integridad	Actuar de acuerdo a sus principios y valores	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
DIREC-TIVA DE CON-DUC-CION 2013	Disposi-ción al ser-vicio	Disposición, voluntad para cumplir sus obligaciones. Ver art. 18. d)	Entusiasmo	Tener la disposición y voluntad para cumplir sus obligaciones	
	Respeto	Miramiento, consideración, deferencia (DRAE)	Sentido de lo hu-mano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de ma-nera justa y considerada a los demás.	
	Obedien-cia	Cumplir la voluntad de quien manda (DRAE)	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	
	Lealtad	Devoción sincera, espontánea e inagotable (Capitulo IX)	Lealtad	Devoción sincera, espontánea e inagotable	
	Espíritu crítico	Analizar pormenorizada-mente algo y valorarlo según los criterios propios de la materia de que se trate (DRAE)	Imaginación	A partir de un espíritu crítico, poner en práctica una facultad creadora, capacidad para planear eficazmente ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval	
	Honor	Cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo y de uno mismo (DRAE)	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	

	Trasparencia	Actos de las personas que se dejan adivinar o vislumbrar sin declararse o manifestarse (DRAE)	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
	Nobleza	Preclaro, ilustre, generoso	Sentido de lo humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás.	
	Ejemplo	Trasmitir con los propios actos la conducta deseada (capítulo XI)	Liderazgo	Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en realidad es su obligación. Trasmitir con los propios actos la conducta deseada	
	Honestidad	Calidad de decente o decoroso (DRAE)	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
	Iniciativa	Capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad. Ver art. 18.e)	Iniciativa	Poseer la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y hacerlo.	
	Adaptación	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones de manera de adaptarse a nuevas situaciones (Alles)	Adaptación	Poseer la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones de manera de adaptarse a nuevas situaciones	Adaptabilidad
	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	
	Trabajo en equipo		Cooperación	Poseer la habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros	

DIREC- TIVA CON- DUC- CION ARA 2019	Comunica- ción	Transferencia de informa- ción de una persona a otra (Alles)	Liderazgo	Influir de manera que el subordinado cumpla por convicción lo que en reali- dad es su obligación. Trasmitir con los propios actos la conducta deseada	
	Compro- miso	Obligación contraída	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	
	Lealtad	Devoción sincera, espontá- nea e inagotable (Capítulo IX)	Lealtad	Devoción sincera, espon- tánea e inagotable	
	Honor	Cualidad moral que lleva al cumplimiento de los pro- pios deberes respecto del prójimo y de uno mismo (DRAE)	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	
	Espíritu de sacrificio	Disposición que impulsa a aceptar sin reservas y con ejemplaridad las penalida- des y privaciones que im- plica el cumplimiento del deber y, si preciso fuera, la entrega de la propia vida, por amor a la Patria y en servicio a los demás	Espíritu de sacrificio	Contar con la disposición que impulsa a aceptar sin reservas y con ejemplari- dad las penalidades y pri- vaciones que implica el cumplimiento del deber y, si preciso fuera, la en- trega de la propia vida, por amor a la Patria y en servicio a los demás	Espíritu de sacri- ficio
	Decoro en el uso del uniforme	Compostura, cuidado y co- rrección en su persona y en el vestir. Ver art. 18.n)	Porte Militar	Contar con compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir	
	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la activi- dad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordi- nados	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	

	Creatividad	Facultad de crear (DRAE)	Imaginación	A partir de un espíritu crítico, poner en práctica una facultad creadora, capacidad para planear eficazmente ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval	
	Laboriosidad	Inclinación natural al trabajo. Ver art. 18.f)	Laboriosidad	Demostrar una inclinación natural al trabajo.	
	Discreción	Reserva, prudencia, circunspección (DRAE)	Discreción	Reserva, prudencia, circunspección	
CODIGO DE DISCIPLINA DE LAS FUERZAS ARMADAS	Uso adecuado del uniforme	Compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir. Ver art. 18.n)	Porte Militar	Contar con compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir	
	Circunspección afable	Seriedad, decoro y gravedad en acciones y palabras (DRAE)	Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros	
	Honradez	Rectitud de ánimo, integridad en el obrar (DRAE)	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
	Subordinación	Sujeción a la orden, mando o dominio de alguien (DRAE)	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados.	
	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	
	Aplicación	Afición y asiduidad con que se hace algo, especialmente el estudio (DRAE)	Laboriosidad	Demostrar una inclinación natural al trabajo.	

	Dominio de sí mismo		Dominio de sí mismo	Permanecer tranquilo y dueño de sí mismo frente a cualquier emergencia; no perder la cabeza ni envuelto por la agitación furiosa de quienes lo rodean	Dominio de sí mismo
	Honestidad	Calidad de decente o decoroso (DRAE)	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
	Valor	Devoción sincera, espontánea e inagotable	Valor	Condición de la persona que la hace resistir a la tentación de ceder frente a la oposición, peligros o crueldades del destino	
CODIGO ETICA DEL FUNCIONARIO PUBLICO	Probidad	Honradez	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
	Prudencia	Sensatez, buen juicio (DRAE)	Juicio y criterio	Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas.	
	Justicia	Principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece (DRAE)	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
	Templanza	Moderación, sobriedad y continencia	Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros	
	Idoneidad	Adecuado y apropiado para algo (DRAE)	Competencias de la profesión	Poseer las competencias para llevar adelante sus actividades operativas, administrativas, técnicas y subsidiarias con éxito, de acuerdo con su jerarquía y en un contexto general de la profesión naval y ponerlo en práctica con esmero	

	Responsabilidad	Cualidad de quien está obligado a responder de algo o por alguien (DRAE)	Confiabilidad	Actuar de manera de asegurar el éxito en sus tareas	
	Legalidad	Actuar dentro del ordenamiento jurídico vigente (DRAE)	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	
	Discreción	Actuar con reserva, prudencia, circunspección (DRAE)	Discreción	Reserva, prudencia, circunspección	Discreción
	Transparencia	Actos de las personas que se dejan adivinar o vislumbrar sin declararse o manifestarse (DRAE)	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
	Independencia de criterio	Actuar de acuerdo a su propio criterio	Juicio y criterio	Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas.	
	Circunspección afable	Seriedad, decoro y gravedad en acciones y palabras (DRAE)	Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros	
	Colaboración	Acción y efecto de colaborar (DRAE)	Cooperación	Poseer la habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros	
	Dignidad y decoro	Pureza, honestidad, recato	Sentido de lo humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás.	
	Honor	Cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo y de uno mismo (DRAE)	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	

	Tolerancia	Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias (DRAE)	Tolerancia	Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias	Tolerancia
FOJA FINAL DE EM-BARCO PARA GUCOM	Conocimiento general de la profesión naval		Competencias de la profesión	Poseer las competencias para llevar adelante sus actividades operativas, administrativas, técnicas y subsidiarias con éxito, de acuerdo con su jerarquía y en un contexto general de la profesión naval y ponerlo en práctica con esmero	
	Sentido de lo humano		Sentido de lo humano	Compenetrarse en los problemas personales, como los del grupo que compone. Tratar de manera justa y considerada a los demás.	
	Tacto	Habilidad, acierto y cordura para tratar y resolver cuestiones con otras personas	Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros	
	Entusiasmo	Disposición, voluntad para cumplir sus obligaciones	Entusiasmo	Tener la disposición y voluntad para cumplir sus obligaciones	
	Iniciativa	Capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad	Iniciativa	Poseer la capacidad para actuar bajo su propia responsabilidad y hacerlo.	
	Laboriosidad	Inclinación natural al trabajo	Laboriosidad		
	Imaginación	Facultad creadora, capacidad para planear eficazmente	Imaginación	A partir de un espíritu crítico, poner en práctica una facultad creadora, capacidad para planear eficazmente ideas contribuyentes a mejorar el servicio naval	
	Juicio y criterio	Habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas	Juicio y criterio	Actuar con la habilidad para lograr conclusiones lógicas y correctas.	
	Confiabilidad	Éxito logrado en las tareas asignadas	Confiabilidad	Actuar de manera de asegurar el éxito en sus tareas	

	Cooperación	Habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros	Cooperación	Poseer la habilidad y disposición para trabajar en armonía con otros	
	Disciplina	Adaptación a la vida militar	Disciplina	Reconocer y adherir como modelo de vida en la actividad las normas que rigen la vida militar/ Ajustar sus conductas a la vida militar e imponérsela a sus subordinados	
	Presencia de ánimo	Capacidad para actuar rápida, tranquila y conscientemente en toda circunstancia)	Presencia de ánimo	Capacidad para actuar, rápido, tranquila y conscientemente en todo momento	
	Relaciones sociales	Modo de conducirse, urbanidad, sobriedad y sociabilidad	Relaciones sociales	Persona bien educada, modesta, de sentidos sanos, que siempre resuelve con habilidad y acierto cuestiones con otros	
	Porte militar	Compostura, cuidado y corrección en su persona y el vestir	Porte militar	Contar con compostura, cuidado y corrección en su persona y en el vestir	
	Ascendente sobre sus subordinados		Ascendente	Contar con el poder de imponer su autoridad	
	Disposición para la vida en el mar, vuelo o campaña		Entusiasmo	Tener la disposición y voluntad para cumplir sus obligaciones	
	Expresión oral		Expresión	Contar con la capacidad para expresar sus pensamientos y con calidad en su redacción.	
	Expresión escrita		Expresión	Contar con la capacidad para expresar sus pensamientos y con calidad en su redacción.	
	Rendimiento físico	Resistencia y actitud ante el esfuerzo físico y estado general que mantiene respecto de su cuerpo	Rendimiento físico	Resistencia y actitud ante el esfuerzo físico y estado general que mantiene respecto de su cuerpo	
	Moralidad	Conformidad de una acción con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva (DRAE).	Moralidad	Actuar de conformidad con los preceptos del bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva.	Moralidad

	Honradez	Renuncia a la mentira, al robo y el engaño, en todas las circunstancias	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	
	Veracidad	Cualidad de quien dice, usa o profesa siempre la verdad (DRAE)	Honradez	Renuncia a la mentira, el robo y el engaño, en todas las circunstancias. Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece	

AGREGADO N° 2. VALORES SEGÚN LA CATEGORÍA JERÁRQUICA. PERFILES DE EGRESO

En la Armada Argentina, el proceso de desarrollo acompaña a las necesidades de crecimiento profesional, por lo que a través de Sistema Educativo Naval es que podemos analizar los perfiles profesionales requeridos.

El Sistema Educativo Naval alcanza los perfiles definidos por la alta conducción a través de ciclos, concurrentes y progresivos. Cada uno de ellos procura el logro de objetivos de menor grado, pero que serán la base inicial del próximo. Cada ciclo será además coherente con la etapa profesional del individuo y los requerimientos de competencias que la carrera le demanda.

A estos efectos la Armada ha dividido el Sistema en cuatro ciclos:

- Primer ciclo. Formación.
Las etapas de este ciclo son el curso en la Escuela Naval Militar (ESNM) y el Curso de Especialización en la Escuela de Oficiales de la Armada (ESOA), además del servicio en Unidades.

Tiene por objetivo, primero la formación de la personalidad del futuro oficial inculcándole las cualidades esenciales que deberá llevar y profundizar a lo largo de su vida; para luego completar su formación capacitándolo en la conducción de la operación de los medios correspondientes a su cargo.

Es un período de formación de valores, con una mirada a uno mismo y con relación a pequeños grupos (la División), con tareas muy estructuradas.

Este período abarca desde el ingreso a la Armada hasta el ingreso al curso Aplicativo (ESOA).

Grados en la Jerarquía: Cadete ESNM, Guardiamarina, Teniente de Corbeta

- Segundo Ciclo. Aplicación.
Las etapas de este ciclo son el curso de Aplicación en la ESOA y el servicio en Unidades. Pueden incluirse otros cursos de aplicación, tanto en centros de la Armada como fuera de la misma.

Tiene por finalidad preparar al Oficial Naval para la acción táctica, fundamentalmente respaldado por la aplicación de las doctrinas vigentes.

Período de relación con pequeños grupos (la División, el Cargo, el Departamento), donde comienzan a aparecer conceptos abstractos.

Este período abarca desde el ingreso al curso aplicativo (ESOA) hasta su ascenso a Oficial Jefe.

Grados en la Jerarquía: Teniente de Fragata, Teniente de Navío

- Tercer Ciclo. Conducción y dirección intermedia.
El ciclo contiene el curso de Comando y Estado Mayor en la Escuela de Guerra Naval (ESGN) y el servicio en Unidades, Estados Mayores y Organismos. Puede incluir cursos de capacitación ajenos a la Armada.

Este ciclo capacita al Oficial Jefe en el ejercicio del comando, la conducción integral de los medios operativos en el plano en el nivel operacional y para la dirección de la Institución en los niveles intermedios.

Comienza a relacionarse con grupos más amplios (la totalidad de la tripulación, un proceso dentro del Estado Mayor). Trabaja con la incertidumbre, con conceptos abstractos.

El período abarca (dependiente del Estado Mayor Conjunto de las FF.AA.) y el Comando de Fuerzas y Unidades, Estados Mayores y

Organismos. Pueden incluirse estudios de doctorados y otros cursos ajenos a la Armada.

El objetivo es capacitar al Oficial Superior para ejercer la conducción integral de los medios operativos en el nivel operacional naval y conjunta, para la dirección superior de la Institución y para intervenir en la conducción de la Estrategia Militar.

Su relación es a nivel liderazgo estratégico. Debe manejar la comunicación simbólica. Trabaja en la incertidumbre, con conceptos abstractos.

Grado en la jerarquía: Capitán de Navío, Almirantes

Es a través de estos cuatro ciclos que se han deducido cuales son los valores que pertenecen a cada categoría.

Apéndice N° 01 al Agregado N° 2. Valores según el nivel jerárquico. Perfiles de egreso

ESCUELA NAVAL MILITAR (Escuela Naval Militar, 2017)

El **Licenciado en Recursos Navales para la Defensa-Orientación Comando Naval** está capacitado para:

1. Planificar, organizar, dirigir, gestionar, evaluar y controlar procesos vinculados con la administración de recursos humanos y materiales, según su nivel jerárquico, tipo de unidades y organizaciones navales militares.
2. Aplicar en un buque las ciencias, tecnologías, marco jurídico y procedimientos, que sustentan el arte y la práctica de la navegación, pilotaje y maniobra, según su función y nivel jerárquico.
3. Emplear los sistemas de armas navales, de comunicaciones, de navegación, de propulsión, de control de averías, auxiliares, eléctricos, informáticos y de maniobras marineras, desempeñando funciones en los diferentes puestos de combate y roles operativos, según su nivel jerárquico, en distintos tipos de buques, aeronaves navales u organizaciones navales militares, durante operaciones específicas, conjuntas o combinadas, desarrolladas en tiempo de paz, crisis o acciones de combate.
4. Participar del planeamiento naval militar y aplicarlo según su nivel de conducción.
5. Planificar, ejecutar y supervisar actividades de instrucción, adiestramiento operacional y físico para afrontar las exigencias del servicio naval militar.
6. Gestionar información con clasificación de seguridad relacionada con el servicio naval militar, según su función y nivel jerárquico.
7. Aplicar normas inherentes al servicio de guardias de seguridad y de orden interno en las distintas unidades navales militares, según su función y nivel jerárquico.
8. Participar en el empleo del poder militar del Estado en defensa de la Constitución Nacional y los intereses vitales y estratégicos de la Nación en ámbitos específicos, conjuntos y combinados.
9. Conducir y liderar personal y equipos de trabajo en distintos niveles y organizaciones militares.
10. Aplicar los procedimientos vinculados con actuaciones disciplinarias y administrativas militares en el marco jurídico correspondiente.
11. Ejercer funciones de docencia de nivel universitario en áreas de su competencia profesional.
12. Participar en acciones de cooperación con organizaciones del Estado Nacional, Estados Provinciales u otras no pertenecientes a la Defensa Nacional, en el marco jurídico correspondiente.

El Licenciado en Recursos Navales para la Defensa-Orientación Comando Infantería de Marina está capacitado para:

1. Planificar, organizar, dirigir, gestionar, evaluar y controlar procesos vinculados con la administración de recursos humanos y materiales, según su nivel jerárquico, tipo de unidades y organizaciones navales militares.
2. Participar del planeamiento naval militar y aplicarlo según su nivel de conducción.
3. Planificar, ejecutar y supervisar actividades de instrucción, adiestramiento operacional y físico para afrontar las exigencias del servicio naval militar.
4. Gestionar información con clasificación de seguridad relacionada con el servicio naval militar, según su función y nivel jerárquico.
5. Aplicar normas inherentes al servicio de guardias de seguridad y de orden interno en las distintas unidades navales militares, según su función y nivel jerárquico.
6. Conducir fracciones de Infantería de Marina para el cumplimiento de misiones en operaciones anfibas, según su nivel jerárquico.
7. Emplear los sistemas de armas, de comunicaciones, de navegación, informáticos y de medios anfibs y terrestres, desempeñando funciones en los diferentes puestos de combate y roles operativos, según su nivel jerárquico, en organizaciones de Infantería de Marina y navales militares, durante operaciones específicas, conjuntas o combinadas, desarrolladas en tiempo de paz, crisis o acciones de combate.
8. Participar en el empleo del poder militar del Estado en defensa de la Constitución Nacional y los intereses vitales y estratégicos de la Nación en ámbitos específicos, conjuntos y combinados.
9. Conducir y liderar personal y equipos de trabajo en distintos niveles y organizaciones militares.
10. Aplicar los procedimientos vinculados con actuaciones disciplinarias y administrativas militares en el marco jurídico correspondiente.
11. Ejercer funciones de docencia de nivel universitario en áreas de su competencia profesional.
12. Participar en acciones de cooperación con organizaciones del Estado Nacional, Estados Provinciales u otras no pertenecientes a la Defensa Nacional, en el marco jurídico correspondiente.

El Licenciado en Administración Naval está capacitado para:

1. Planificar, organizar, gestionar, evaluar y controlar procesos logísticos vinculados con la administración económica, patrimonial y financiera de recursos, según distintos niveles y tipos de organizaciones navales militares, en operaciones

- específicas, conjuntas o combinadas, desarrolladas en tiempo de paz, crisis o acciones de combate.
2. Realizar balances, arqueos, rendiciones, auditorías y gestión de partidas presupuestarias del sistema contable naval.
 3. Participar del planeamiento naval militar y aplicarlo según su función y nivel de responsabilidad.
 4. Planificar, ejecutar y supervisar actividades de instrucción, adiestramiento operacional y físico para afrontar las exigencias del servicio naval militar.
 5. Gestionar información con clasificación de seguridad relacionada con el servicio naval militar, según su función y nivel jerárquico.
 6. Aplicar normas inherentes al servicio de guardias de seguridad y de orden interno en las distintas unidades navales militares, según su función y nivel jerárquico.
 7. Participar en el empleo del poder militar del Estado en defensa de la Constitución Nacional y los intereses vitales y estratégicos de la Nación en ámbitos específicos, conjuntos y combinados.
 8. Conducir y liderar personal y equipos de trabajo en distintos niveles y organizaciones militares.
 9. Aplicar los procedimientos vinculados con actuaciones disciplinarias y administrativas militares en el marco jurídico correspondiente.
 10. Ejercer funciones de docencia de nivel universitario en áreas de su competencia profesional.
 11. Participar en acciones de cooperación con organizaciones del Estado Nacional, Estados Provinciales u otras no pertenecientes a la Defensa Nacional, en el marco jurídico correspondiente.

ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA (Escuela de Oficiales de la Armada, 2018)

El oficial egresado del **Curso de Posgrado Artillería Naval**, imbuido de los valores y principios sustentados por la Armada y dentro del marco del Sistema de Defensa Nacional y de la Normativa Legal en vigor, al finalizar el curso será capaz de:

1. Evaluar y seleccionar procedimientos técnicos y operativos para el empleo responsable de los equipos de Artillería, Control Tiro y Misiles, de acuerdo a una fundamentación técnica de sus capacidades y de sus limitaciones, mediante una correcta interpretación de la doctrina, en base a las instrucciones, los planes y las órdenes en vigor, optimizando sus prestaciones en la defensa de la Unidad contra blancos aéreos, de superficie y terrestres.

2. Aplicar los procedimientos técnicos, reglamentarios y de seguridad para manipular, preservar y controlar el material (munición, explosivos, pirotecnia, artillería, control tiro, armas menores y material de infantería) en forma planificada, con iniciativa y responsabilidad, valorando la importancia de una correcta confección de registros.
3. Aplicar los procedimientos técnicos y reglamentarios para el alistamiento de los sistemas y material a su cargo, a partir de un diagnóstico de funcionamiento que asegure prestaciones bajo condiciones de confiabilidad y seguridad, según las especificaciones de los fabricantes y la reglamentación vigente, que contemplen la planificación y el seguimiento de las tareas e incluyan la confección de anexos técnicos y de presupuestos para la gestión interna y externa del correspondiente mantenimiento, en base a la obtención de información relevante y formulación de juicios, integrando conceptos y principios de distintas disciplinas y considerando el asesoramiento de los entes técnicos.
4. Elaborar propuestas de mejoras en torno de la capacitación y el adiestramiento del personal a su cargo, tanto en el plano individual como en el Conjunto, según sus capacidades de diseño, lecciones aprendidas y las normas vigentes de conservación y empleo, a partir de la evaluación del Conjunto Operativo Armas, para lograr la mejor utilización y mantenimiento de los sistemas, el cubrimiento de roles operativos, la ejecución de tareas de mantenimiento y la custodia del material y empleo de armas menores de la Unidad.
5. Valorar la importancia del estudio del idioma inglés para el logro de los estándares mínimos dispuestos por la Institución y accediendo por medio de esa herramienta a la comprensión de doctrina, información y comunicación de órdenes, de modo seguro y confiable.

El oficial egresado del **Curso de Posgrado Comunicaciones**, imbuido de los valores y principios sustentados por la Armada y dentro del marco del Sistema de Defensa Nacional y de la Normativa Legal en vigor, al finalizar el curso será capaz de:

1. Proponer comunicaciones operativas rápidas, confiables y seguras para su empleo en el Comando y Control, realizando aportaciones significativas y reales en el uso de los procedimientos y equipos de Comunicaciones, con un profundo conocimiento de sus responsabilidades, afrontado las incertidumbres, optimizando prestaciones con flexibilidad, adaptación y mediante una correcta utilización de la doctrina vigente.

2. Decidir sobre el uso y la preservación del material (criptográfico, de comunicaciones y de publicaciones), sobre la base de los planes y reglamentaciones vigentes.
3. Decidir sobre el control y la actualización de dicho material y el uso restringido de la información mediante el correcto cumplimiento de la doctrina y reglamentación vigente valorando la importancia de su custodia.
4. Resolver el alistamiento de los sistemas y material a su cargo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes, que sea adaptable a situaciones imprevistas a partir de un diagnóstico de funcionamiento que asegure prestaciones bajo condiciones de confiabilidad y seguridad.
5. Proponer modos de acción relativos al mantenimiento del sistema de comunicaciones en cumplimiento de la reglamentación vigente.
6. Elaborar propuestas de mejoras en torno de la capacitación y el adiestramiento del personal a su cargo, tanto en el plano individual como en el Conjunto, según sus capacidades de diseño, lecciones aprendidas y las normas vigentes de conservación y empleo, a partir de la evaluación del Conjunto Operativo, para lograr la mejor utilización y mantenimiento de los sistemas, el cubrimiento de roles operativos, la ejecución de tareas de mantenimiento y la custodia del material y empleo de armas menores de la Unidad.
7. Valorar la importancia del estudio del idioma inglés para el logro de los estándares mínimos dispuestos por la Institución y accediendo por medio de esa herramienta a la comprensión de doctrina, información y comunicación de órdenes, de modo seguro y confiable.

El oficial egresado del **Curso de Posgrado Armas Submarina**, imbuido de los valores y principios sustentados por la Armada y dentro del marco del Sistema de Defensa Nacional y de la Normativa Legal en vigor, al finalizar el curso será capaz de:

1. Determinar la situación táctica imperante a partir de procesos de obtención, representación, evaluación y distribución de información relevante recibida e integrada de diferentes fuentes, aplicando iniciativa de forma fundamentada.
2. Realizar en simulador un lanzamiento de armas ASW con graduaciones doctrinarias, en base a la mejor solución de control tiro, maniobrando una Unidad con capacidad ASW y coordinando con otros medios navales acciones Antisubmarinas.
3. Seleccionar los diferentes medios navales, aeronavales y submarinos para la ejecución de las diferentes operaciones componentes, integrándolas doctrinariamente, para lograr su utilización de la manera más eficiente.

4. Determinar requerimientos logísticos para la ejecución de las tareas, aplicando el Sistema De Mantenimiento Planificado de los sistemas y equipos de guerra antisubmarina. Evaluar las tareas programadas para el 1º y 2º escalón, aplicando el Sistema De Mantenimiento Planificado de los sistemas y equipos de guerra antisubmarina y proponiendo los cambios que considere necesarios, con criterio profesional. Planificar las tareas de Mantenimiento Correctivo de los diferentes escalones, dominando los procedimientos reglamentarios y aplicando Criterio Técnico/Profesional.
5. Evaluar el Conjunto Operativo Armas Submarinas, en función de los requerimientos de uso y mantenimiento de los sistemas, el cubrimiento de roles operativos, la ejecución de tareas de mantenimiento y la custodia del material y empleo de armas menores de la Unidad.
6. Elaborar propuestas de mejoras en torno de la capacitación y el adiestramiento del personal, tanto en el plano individual como en el Conjunto, según sus capacidades de diseño, lecciones aprendidas y las normas vigentes de conservación y empleo.
7. Valorar la importancia del estudio del idioma inglés para el logro de los estándares mínimos dispuestos por la Institución y accediendo por medio de esa herramienta a la comprensión de doctrina, información y comunicación de órdenes, de modo seguro y confiable.

El oficial egresado del **Posgrado en Propulsión Electricidad Naval**, imbuido de los valores y principios sustentados por la Armada y dentro del marco del Sistema de Defensa Nacional y de la Normativa Legal en vigor, al finalizar el curso será capaz de:

1. Evaluar los correctos parámetros de funcionamiento de los equipos, según la reglamentación vigente, para asegurar de manera responsable su buen funcionamiento, a fin de asesorar al comando sobre capacidades de la Planta Propulsora y Generadora para la correcta toma de decisiones operativas de la Unidad.
2. Elaborar la documentación, completar registros y datos que permitan monitorear el funcionamiento de los sistemas para asegurar el correcto funcionamiento y prevenir posibles fallas.
3. Planificar el mantenimiento de los equipos, valorando la importancia del registro de datos, firmas responsables, la existencia de repuestos e insumos y del correcto estado de los elementos de seguridad, a la luz de las normas de seguridad e higiene.

4. Elaborar y/o dictar normas de 1° y 2° escalón de equipos adquiridos sin sus manuales correspondientes, respetando la normativa vigente.
5. Diagnosticar fallas y anomalías en el funcionamiento de equipos, de manera fundada y precisa, a partir de información provista en los manuales.
6. Prever listas de repuestos de diferentes escalones de mantenimiento de modo de asegurar el aprovisionamiento en función de escenarios alternativos de los ámbitos nacional e internacional
7. Diseñar propuestas de reparación de fallas y averías a partir de un correcto diagnóstico, a la luz de los recursos técnicos y bibliográficos disponibles y elaborar un plan de seguimiento y funcionamiento, según la normativa vigente.
8. Elaborar Planes de Contratación, licitación y administración según la normativa vigente, para adquisición de insumos, reparaciones y/o modernización necesarios, a fin de mantener el material asignado en el mejor estado de mantenimiento y funcionamiento asesorando al comando sobre la prioridad de obtención de diferentes recursos logísticos.
9. Elaborar respuestas logísticas aptas, factibles y aceptables en el marco del planeamiento naval.
10. Planificar una agenda estratégica para organizar, dirigir y supervisar el uso racional de los recursos humanos, que incluya el diseño de proyectos que promuevan la conformación de un eficiente grupo de trabajo sobre la base de criterios de conducción de personal en situaciones complejas.
11. Dominar los procedimientos para la operación de los medios materiales, teniendo en cuenta la elaboración de las correspondientes planillas y los procedimientos de emergencia establecidos, valorando la importancia de actuar en forma rápida y precisa para un correcto asesoramiento al superior.
12. Programar y registrar en planillas la ejecución de las tarjetas de mantenimiento de manera precisa y reglamentaria.
13. Proponer soluciones para la reparación de la Planta Propulsora en función de los recursos humanos disponibles y sobre la base de profundos conocimientos técnicos y una actitud de actualización permanente de la información disponible en fuentes diversas.
14. Valorar la importancia del estudio del idioma inglés para el logro de los estándares mínimos dispuestos por la Institución y accediendo por medio de esa herramienta a la comprensión de doctrina, información y comunicación de órdenes, de modo seguro y confiable.

El oficial egresado del **Posgrado en Tácticas y Planeamiento Naval Orientación IM**, imbuido de los valores y principios sustentados por la Armada y dentro del marco del Sistema de Defensa Nacional y de la Normativa Legal en vigor, al finalizar el curso será capaz de:

1. Elaborar apreciaciones tácticas de la situación de su ambiente operacional terrestre y anfibio, en condiciones de incertidumbre en base a un adecuado juicio y criterio táctico aplicando mayormente la doctrina específica y en menor medida la conjunta y/o combinada e interpretando los planes y órdenes en vigor, incluyendo las reglas de empeñamiento.
2. Valorar la importancia del estudio y el aprendizaje de temas relativos a la Historia Militar en forma autónoma, así como del análisis de casos, para el fortalecimiento del juicio y del criterio táctico en la resolución de situaciones tácticas de su nivel de responsabilidad.
3. Adoptar respuestas tácticas aptas, factibles y aceptables en ejercicios de gabinete, aplicando los procedimientos del planeamiento operativo naval de nivel táctico, en ambiente convencional y no convencional, dominando el proceso cíclico de toma de decisiones de acuerdo con la doctrina, la reglamentación vigente y los condicionamientos legales impuestos por el derecho marítimo internacional, el derecho internacional humanitario y de los conflictos armados.
4. Elaborar planes de apoyo en base a los principios y conceptos de las armas combinadas orgánicas y en apoyo, a nivel Unidad de Infantería de Marina, en forma coordinada con participación de otros componentes de la Armada, de acuerdo con la doctrina y la reglamentación vigente.
5. Resolver problemas no operativos a nivel Unidad, Jefatura y/o Dirección mediante el método de Estudio de Estado Mayor, en el ámbito específico, de acuerdo a la doctrina y marco legal vigente, aprovechando la sinergia del trabajo en equipo y respetando los diferentes criterios, al mismo tiempo que se promueve la integración de argumentos y principios que rigen las distintas disciplinas.
6. Valorar la importancia del estudio del idioma inglés para el logro de los estándares mínimos dispuestos por la Institución y accediendo por medio de esa herramienta a la comprensión de doctrina, información y comunicación de órdenes, de modo seguro y confiable.

El oficial egresado del **Posgrado en Tácticas y Planeamiento Naval Orientación Superficie**, imbuido de los valores y principios sustentados por la Armada y dentro del marco del Sistema de Defensa Nacional y de la Normativa Legal en vigor, al finalizar el curso será capaz de:

1. Dominar los procesos de obtención, representación, evaluación y distribución de Información de Combate de su Unidad y de la Fuerza que integre en función de la situación táctica y su evolución con el objeto de maniobrar y ejecutar en un ejercicio en gabinete respuestas tácticas eficientes para el cumplimiento de la misión y la defensa de la Unidad.
2. Diagnosticar la evolución de una situación táctica en función de la evolución de la información disponible, interpretando de manera crítica los elementos relevantes de la Doctrina, los Planes y Órdenes en vigor, incluyendo las Reglas de Empañamiento, y teniendo en cuenta los elementos de incertidumbre de la situación en función de la Inteligencia disponible y la información obtenida.
3. Elaborar y ejecutar en adiestradores tácticos respuestas tácticas aptas, factibles y aceptables para el cumplimiento de la Misión y la Defensa de la Unidad, coordinando con los Conjuntos Operativos, tanto individualmente como en el seno de una Fuerza Naval, conjunta, o combinada dentro de ambientes de amenazas múltiples, en situaciones de crisis o de hostilidades declaradas, argumentando de manera crítica los resultados de la evaluación de la evolución de la situación táctica que puedan requerir la actualización de planes en vigor y según criterios de conducción de personal en situaciones complejas
4. Confeccionar y actualizar las Reglas de Empañamiento para una unidad o fuerza (naval, conjunta o combinada), en función de la situación táctica y de su nivel de responsabilidad.
5. Resolver problemas operativos y no operativos a nivel Unidad mediante el método de Planeamiento y Estudio de Estado Mayor, en el ámbito específico, de acuerdo a la doctrina y al marco legal vigente, aprovechando la sinergia del trabajo en equipo y respetando los diferentes criterios, al mismo tiempo que se promueve la integración de argumentos y principios.
6. Valorar la importancia del estudio del idioma inglés para el logro de los estándares mínimos dispuestos por la Institución y accediendo por medio de esa herramienta a la comprensión de doctrina, información y comunicación de órdenes, de modo seguro y confiable.

ESCUELA DE GUERRA NAVAL

El Oficial Jefe egresado de la **Especialización en Conducción Táctica y Operacional Naval**, imbuido de los valores y principios sustentados dentro del marco del Sistema de Defensa Nacional y de la normativa legal en vigor, será competente para:

1. Conducir unidades navales, en aspectos operativos y administrativos, en el nivel táctico y operacional naval, sobre la base de su planeamiento, de acuerdo a la

doctrina sustentada por la Defensa Nacional para el cumplimiento de las misiones ordenadas, y dentro del marco legal vigente.

2. Asesorar en el proceso de toma de decisión, en escenarios complejos, a la Conducción Media y Superior de la Armada aplicando las técnicas y procedimientos de trabajo de Estado Mayor y métodos de toma de decisión en condiciones de incertidumbre, en el nivel táctico y operacional naval, y en las actividades de investigación técnica y científica, en el campo de las ciencias y las artes del conflicto en el mar.

(Escuela de Guerra Naval, 2018)

El Oficial Jefe egresado del **Curso de Estado Mayor Especial**, imbuido de los valores y principios sustentados por la Armada Argentina, y dentro del marco del Sistema de Defensa Nacional y de la normativa Legal en vigor; al finalizar el curso será capaz de lograr ciertas competencias:

1. Dirigir, gestionar y organizar en forma eficiente, en los niveles de su competencia, los recursos humanos, materiales y financieros en situaciones de paz, crisis o conflicto armado, en un contexto de complejidad e interdependencia organizacional, aplicando la normativa legal vigente a fin de lograr los objetivos en los plazos previstos.
2. Intervenir desde su especificidad en el diseño, planificación y ejecución de la maniobra operacional, fundamentando las decisiones adoptadas.
3. Aplicar las técnicas y procedimientos de trabajo de Estado Mayor a fin de asesorar, en el proceso de toma de decisión, a los niveles medios y superiores de la Armada para la solución de problemas de importancia institucional.

(Escuela de Guerra Naval, 2019)

AGREGADO N° 3. CUESTIONARIO

ENCUESTA: "LIDERAZGO EN LA ARMADA"

Jerarquía:

Edad:

La Escuela de Guerra Naval ha dado inicio a una investigación académica a través del programa de acreditación y financiamiento de proyectos de investigación – UNDEFI 2018, a los efectos de conocer cuáles son los valores de la organización naval, que el personal de la Armada Argentina ha hecho suyos, respecto del liderazgo, y que le dan contenido en la actualidad.

A través del link al pie o del presente formulario papel, podrá responder una encuesta al respecto.

Desde ya muy agradecidos.

Antes de iniciar el cuestionario, lea atentamente los aspectos comunicacionales del mismo:

- Los cuestionarios serán respondidos con carácter voluntario.
- En caso de necesitar aclaraciones no dude en preguntar al encuestador o hacer su consulta "on line" para el caso de encuestas realizadas a través del formulario electrónico.
- Los cuestionarios serán en todos los casos anónimos; conteniendo sólo función, edad y estudios cursados para fines estadísticos.
- Las respuestas serán recogidas / resguardadas en la base de datos (para el caso de los formularios electrónicos) sin un orden establecido de entrega.
- De reconocerse algún orden de entrega / resguardo el cuestionario será incinerado / borrado no teniéndolo en cuenta para la descripción estadística como parte de la muestra.
- Los cuestionarios que por error contengan el nombre del encuestado serán incinerados / borrados de la base de datos no teniéndolos en cuenta para la descripción estadística como parte de la muestra.
- La información una vez procesada será devuelta oportunamente para conocimiento de los resultados a cada participante.
- Finalizado el proceso estadístico descriptivo y de inferencia, la totalidad de los cuestionarios quedan bajo resguardo asegurándose su uso futuro sólo con fines de investigación.

Lea previamente el cuestionario contestando en forma franca y objetiva tomándose el tiempo suficiente para desarrollar o incluir, en caso de considerarlo necesario, aquellos aspectos que crea convenientes y que no figuren en los listados.

Cuestionario:

1. ¿Indique cuáles para usted son los valores que le resultan más importantes como guía de su conducta personal?

Respuesta:

2. A partir de la lista de valores expuesta, seleccione con una cruz los (10) DIEZ valores que considere como más importantes dentro de la cultura organizacional de su institución y que hacen al modo de vida al que usted aspira.

Abnegación	Dominio de sí mismo	Patriotismo
Adaptabilidad	Eficiencia	Perfección
Amistad	Entusiasmo	Pericia
Apatía	Equilibrio	Plenitud
Armonía interior	Espíritu de Cuerpo	Poder
Ascendiente	Espíritu de sacrificio	Porte militar
Austeridad	Excelencia	Presencia de ánimo
Autodominio	Expresión	Prestigio
Autonomía	Fama	Profesionalismo
Autoridad	Familia	Propensión a la tecnología
Ayuda a la sociedad	Flexibilidad	Relaciones
Ayuda a los demás	Franqueza	Relaciones sociales
Benevolencia	Honestidad	Relativismo
Bondad	Honor	Rendimiento físico
Calidad en las actividades	Honradez	Respeto
Capacidad de decisión	Humildad	Responsabilidad

Coherencia	Imaginación	Rigidez
Compasión	Independencia	Riqueza
Competencias de la profesión	Individualismo	Sabiduría
Comunidad	Influencia	Seguridad
Conciencia ecológica	Iniciativa	Sentido de lo humano
Conducta ética	Integridad	Serenidad
Confiabilidad	Interés por uno mismo	Simpatía
Continuidad	Juicio y criterio	Solidaridad
Cooperación	Justicia	Superación
Creatividad	Laboriosidad	Templanza
Credibilidad	Lealtad	Tenacidad
Dependencia	Libertad	Tolerancia
Deshonestidad	Libertad de acción	Valor
Desorden	Liderazgo	Verdad
Despotismo	Moralidad	Visión compartida
Disciplina	Orden	Vocación
Discreción	Participación	Voluntad

3. A partir de la lista de valores expuesta, seleccione con una cruz los (10) DIEZ valores que considere como menos importantes dentro de la cultura organizacional de su institución y que hacen al modo de vida al que usted aspira.

Abnegación	Dominio de sí mismo	Patriotismo
Adaptabilidad	Eficiencia	Perfección
Amistad	Entusiasmo	Pericia
Apatía	Equilibrio	Plenitud
Armonía interior	Espíritu de Cuerpo	Poder
Ascendiente	Espíritu de sacrificio	Porte militar
Austeridad	Excelencia	Presencia de ánimo

Autodominio	Expresión	Prestigio
Autonomía	Fama	Profesionalismo
Autoridad	Familia	Propensión a la tecnología
Ayuda a la sociedad	Flexibilidad	Relaciones
Ayuda a los demás	Franqueza	Relaciones sociales
Benevolencia	Honestidad	Relativismo
Bondad	Honor	Rendimiento físico
Calidad en las actividades	Honradez	Respeto
Capacidad de decisión	Humildad	Responsabilidad
Coherencia	Imaginación	Rigidez
Compasión	Independencia	Riqueza
Competencias de la profesión	Individualismo	Sabiduría
Comunidad	Influencia	Seguridad
Conciencia ecológica	Iniciativa	Sentido de lo humano
Conducta ética	Integridad	Serenidad
Confiabilidad	Interés por uno mismo	Simpatía
Continuidad	Juicio y criterio	Solidaridad
Cooperación	Justicia	Superación
Creatividad	Laboriosidad	Templanza
Credibilidad	Lealtad	Tenacidad
Dependencia	Libertad	Tolerancia
Deshonestidad	Libertad de acción	Valor
Desorden	Liderazgo	Verdad
Despotismo	Moralidad	Visión compartida
Disciplina	Orden	Vocación
Discreción	Participación	Voluntad

<https://forms.gle/7sJemYpN1rEML6j58>

GLOSARIO

Adaptación externa:	Cómo los miembros del grupo deben relacionarse con el exterior para cumplir sus metas
Artefacto cultural:	Como tal se entiende a los productos visibles, como el ambiente físico, la manera de expresarse; los comportamientos de las personas que lo integran, la tecnología y productos, la vestimenta, los modos de dirección, las exhibiciones emocionales; sus rituales y ceremonias, los mitos e historias contadas sobre la organización, los valores publicados, los procesos organizacionales por los cuales se realiza la rutina.
Autoridad:	Poder otorgado para organizar un servicio.
Brecha entre culturas:	Diferencia entre los valores que sirvieron en el pasado y los deseados.
Carisma	Atribución que los seguidores realizan teniendo presente ciertas conductas del líder, entre las que pueden destacarse: confianza en ellos mismos, una visión, capacidad para articular esa visión, fuertes convicciones acerca de la visión, comportamientos que están fuera de lo ordinario, percibidos como un agente de cambio y sensibles al ambiente.
Código de ética:	Representa los valores esenciales y los profesionales del grupo.

Comando:	Mando con el que se inviste a un militar para la conducción de Unidades y Fuerzas operativas.
Conducción:	Es el arte de imponer la propia voluntad sobre la de otros, de una manera tal que se domina su obediencia, confianza, respeto y leal colaboración.
Contrato psicológico:	Relación en la que se supone que el individuo posee esperanzas fundadas acerca de la organización, y la organización también abraiga sus esperanzas respecto del individuo.
Cualidad	Elemento o carácter distintivo de la naturaleza de alguien o algo
Cultura dominante:	Expresa los valores principales que comparten los miembros del grupo.
Cultura:	Patrón de supuestos básicas compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.
Educación formal:	Es la que se extiende desde el comienzo de la escuela primaria hasta los más altos niveles de la educación universitaria contenidos dentro del sistemas educativos y que conduce a la obtención de títulos, dentro de las

	exigencias y los requisitos de la sociedad en la que viven.
Educación informal:	Es la que se brinda por estar inmersos en una sociedad y en particular en el ámbito de trabajo, donde se adquieren las competencias a través de las experiencias de la vida diaria y del contacto con el ambiente.
Entorno organizacional:	Todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte.
Espíritu de cuerpo:	Sentimiento de honor y orgullo por la cultura institucional.
Ethos	Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad
Fortaleza de la cultura:	Es la medida en que los miembros del grupo coinciden en cuanto a los valores y a las formas específicas de hacer las cosas.
Gestión:	Implica una serie de procesos que ayudan a la organización a producir resultados confiables, eficaces y previsibles frente a la complejidad que deben enfrentar las organizaciones, mediante la planificación de presupuestos, fijando objetivos, estableciendo etapas detalladas para alcanzarlos y asignando los recursos necesarios.
Grupo:	Para el presente trabajo, nos referimos indistintamente a un grupo, parte de la organización o su totalidad.

Influencia:	Efecto que los actos de las personas producen en las actitudes, los valores, las creencias o los actos de otros.
Integración interna:	Integración de los miembros de la organización, dando a conocer qué es lo que deben hacer y qué se espera de ellos.
Jefe Naval:	Todo Oficial que asume tareas de conducción, con abstracción de la magnitud de su Unidad dentro de la Armada.
Liderazgo (naval):	Capacidad de una persona para dirigir o guiar a sus pares en el logro de objetivos, sin necesidad de emplear para ello su posición o jerarquía.
Liderazgo estratégico:	Capacidad para anticipar y prever el futuro, conservar la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros a efectos de iniciar cambios que representan una ventaja competitiva para la organización en el futuro.
Liderazgo:	Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten.
Mando:	Acción que ejerce el jefe, en tanto que ordena e impone directivas al personal, con miras al cumplimiento de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos formulados. Se sustenta en una base de autoridad, que emana de la estructura jurídico – racional de la

institución, por la cual se le confiere al «jefe» el derecho y el deber de mandar, dentro de los límites que fijan las leyes militares.

Modelos mentales: Son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre cómo entendemos el mundo y cómo actuamos en él.

Poder por dominio: Se basan en la coacción o el acatamiento.

Poder: Capacidad que tiene una persona o departamento de una organización para influir en otras personas para que produzcan los resultados deseados.

Soldado institucional: Su rasgo esencial es que se legitima en términos de valores y normas, implicando con ello una vocación de servicio cuyo deber es servir a la sociedad en su conjunto.

Soldado ocupacional: Su rasgo esencial es asociado con la empresa, definido en términos contractuales del mercado laboral.

Subcultura: Producto de la pluralidad de intereses del grupo, donde el valor está profundamente arraigado, pero no ampliamente extendido.

Supuestos básicos: Respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

Valor ético o esencial: Son aquellos valores inmutables de los cotidianos.

Valor fundamental o central:	Conductas ampliamente compartidas, arraigadas y relacionadas con los principales supuestos.
Valor operacional:	Son aquellos que se relacionan directamente con el negocio de la organización.
Valores espontáneos:	Para el presente proyecto, se entienden aquellos valores que los encuestados expresaron independientemente de los propuestos.
Valores implícitos:	Son los supuestos valores postulados, que han debido de ser inferidos de distintos reglamentos y documentos oficiales.
Valores por Nivel Jerárquico:	Son los valores postulados, que la organización espera para cada nivel jerárquico.
Valores postulados:	Valores que la organización correlaciona con el desempeño efectivo.
Valores propios o adoptados:	Valores que los miembros de la Armada Argentina consideran correctos para percibir, pensar y sentir los problemas que la afectan. Han sido conformados por las creencias que son validadas por un proceso social compartido por los miembros de la organización.
Valores propuestos:	Para el presente proyecto, son los valores propuestos en las grillas de las preguntas 2 y 3 de la encuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad-Merchán, Andrés; Lopez-Parra, Fernando. (Junio de 2015). Organizational culture versus the organization as culture. *Revista Ciencia UNEMI*, 8(14), 113-121. Recuperado el noviembre de 2018, de www.researchgate.net
- Academia Naval de Annapolis. (1974). *Arte del Mando Naval*. Rio Santiago: Instituto de Publicaciones Navales.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning. *Harvard Business Review*. Recuperado el 2018 de diciembre de 12, de hbr.org
- Armada Argentina. (1970). *R.G-1-204 Diccionario de Terminología Militar de la Armada*. Buenos Aires.
- Armada Argentina. (s.f.). *Publicación R.G-1-003 Reglamento General del Servicio Naval. Tomo I del Servicio en General* (3 ed.). Buenos Aires.
- Armada Argentina. (s.f.). *Reglamento para la Administración del Personal de la Armada. (R.A.P.A.) Vol. I. Del Personal de Oficiales*.
- Ayoroa, J., & Da Ponte, A. (2013). Modelos, posturas y teorías sobre el liderazgo. *La Revista de la Escuela Superior de Guerra "Tte Gr1 Luis María Campos"*. Ejército Argentino.
- Aznar Fernandez-Montesinos, F. (2018). Reflexiones sobre el liderazgo estratégico. En A. Guimerá Raviera, *El liderazgo estratégico. Una aproximación multidisciplinar* (págs. 27-47). Madrid: Ministerio de Defensa.

- Barahona Urbano, H., Cabrera Moya, D., & Torres Castro, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2), 86-97. Obtenido de dialnet.unirioja.es
- Barassi, P., & Castiglioni, A. (s.f.). *youtube.com*. Recuperado el 2016, de Asuntos Humanos: www.youtube.com
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *The transformational leaderships*. EUA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.
- Bertotto, J. (2013). Las características y competencias del perfil del líder estratégico e indirecto. *La Revista, de la Escuela Superior de Guerra Tte Gr1 Luis María Campos*, 162-175.
- Bianchi, A. E. (1990). *Guía para el ejercicio del mando naval. De los pequeños grupos*. (C. Naval, Ed.) Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales.
- Bilinkis, S. (2016). *Pasaje al futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Blanchard, Ken; Britt, John; Hoekstra, Judd; Zigarmi, Pat. (2016). *¿Quién mató a cambio?* Nashville, Estados Unidos de América: HarperCollins Español.
- Blanco Alonso, D. (2015). *DB Calidad Estrategia Liderazgo*. Recuperado el 2020, de <http://dbcalidad.blogspot.com/>
- Bonavia, Tomás; Prado, Vicente; Garcia-Hernandez, Alejandra. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicología UST*, 15-32. Obtenido de www.dialnet.unirioja.es
- Churba, A. (2017). *Lidera tu propio cambio: un modelo para el cambio profundo y simultáneo de los individuos y la cultura de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.

- Contreras Torres, Francisco; Castro Rios, Guido. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. (U. ICESI, Ed.) *Estudios gerenciales*(29), 72-76. Recuperado el 2018, de www.redalyc.org
- Corbacho, A. (Diciembre de 2003). Cultura organizacional y desempeño en combate: el caso de la Infantería de Marina argentina en las Malvinas (1982). *Temas de Management*. Obtenido de www.ucema.edu.ar
- Credo del Oficial de Marina. (2005). *Boletín del Centro Naval*(812), 401.
- Daft, R. (2005). *La experiencia del liderazgo*. Mexico: Cengage Learning.
- de Aquino Aguilera, R. (2014). *Liderazgo estratégico. ¿Cómo desarrollar líderes en las empresas y en las entidades públicas?* Obtenido de uv-mx.academia.edu
- de la Fuente, P. (2002). Liderazgo en tiempos de crisis. *Segundo encuentro de reflexión y experiencias sobre liderazgo efectivo "De la teoría a la práctica"*. Buenos Aires: Instituto Universitario Naval.
- Delbón, A. (2002). La formación de líderes militares. *Segundo encuentro de reflexiones y experiencias sobre liderazgo efectivo "De la teoría a la práctica"*. Buenos Aires: Instituto Universitario Naval.
- Delbón, A. R. (2002). La formación del líder militar. *Segundo encuentro de reflexiones y experiencias sobre liderazgo efectivo "de la teoría a la práctica"*. Buenos Aires: Instituto Universitario Naval.
- Delbon, A. R. (2002). Qué es un líder militar? *Segundo Encuentro de Reflexión sobre Liderazgo: "El Líder Efectivo, de la Teoría a la Práctica"*. Buenos Aires: Instituto Universitario Naval.

- Delbón, A. R. (2008). *La educación en valores en el ámbito militar*.
Obtenido de www.colegiomilitar.mil.ar.
- Denison Consulting. (s.f.). Recuperado el 5 de 12 de 2018, de
<https://www.denisonconsulting.com/>
- Di Grillo, M. (2013). Nueva mirada a la noción de liderazgo estratégico.
La revista de la Escuela Superior de Guerra "Tte. Grl. Luis María Campos", 155.
- Di Tella, A. (2009). ¡Lidéreme, sígueme o sal de mi camino! ¿Se ha transformado la conducción militar? Buenos Aires: Curso Conjunto de Estrategia y Conducción Superior.
- Di Tella, Alejandro; Martín, Alfredo y otros. (2008). *Reflexiones sobre la Profesión Militar*. Armada Argentina.
- Diomedes, H. (1999). *Teoría social y Epistemología*. Buenos Aires: Dunken.
- Diplomatura en Desarrollo de Liderazgo. (2016). Material de cátedra. Buenos Aires: Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).
- Escuela de Guerra Naval. (2018). *Diseño Curricular ECTON*. Buenos Aires: Armada Argentina.
- Escuela de Guerra Naval. (2019). *Diseño Curricular CUEMES*. Buenos Aires: Armada Argentina.
- Escuela de Oficiales de la Armada. (2018). *Diseños Curriculares*. Base Naval Puerto Belgrano: Armada Argentina.
- Escuela Naval Militar. (2017). *Plan de Estudios*. Río Santiago: Armada Argentina.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2019). *PC19-01 Código de Ética Militar*. Buenos Aires.

- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Fierro Ulloa, I. J. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia y Libertad*, 7(1), 119-123. Recuperado el 8 de enero de 2019, de dialnet.unirioja.es: dialnet.unirioja.es
- Finney, N., & Mayfield, T. (2018). *Redefining the modern military. The intersection of profession and ethics*. Annapolis: Naval Institute Press.
- Garcia Alvarez, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 163-174.
- Garcia-Guiu Lopez, C. (2002). El liderazgo militar ante la complejidad. *Opinion*. Obtenido de www.ieee.es
- Garcia-Guiu Lopez, C. (2011). *El desafío de formar líderes militares*. Grenada: Publicatuslibros.com.
- Garcia-Guiu Lopez, C. M. (2013). *La ética en la organización militar y en operaciones*. Obtenido de Instituto español de estudios estratégicos: www.ieee.es
- Gibson, James; Ivancevich, John; Donnelly, Jr., James. (2001). *Las organizaciones* (10 ed.). Santiago, Chile: McGraw - Hill.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. Barcelona: Ediciones B.
- Gómez Díaz, C., & Rodríguez Ortiz, J. (1997). *Teorías de la cultura organizacional*. Obtenido de www.researchgate.net
- Gomez Díaz, Carlos; Rodríguez, Jenny. (s.f.). *La cultura organizacional*. Obtenido de www.researchgate.net
- Goode, W., & Hatt, P. (1977). *Métodos de investigación social*. México: Trillas.

- Gore, E., & Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y organización*. Buenos Aires: Granica.
- Gutierrez Fierro, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada. : repository.unimilitar.edu.co
- Gutierrez Valdebenito, O. (2003). El soldado profesional versus el soldado ocupacional. *Air & Space Power Journal*.
- Hasselbein, F. (2016). Liderazgo transformador. En P. Drucker, *Las 5 claves de Peter Drucker*. Profit.
- Hax, A., & Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires : Granica.
- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuesta para un nuevo dialogo social en tiempos difíciles*. Barcelona: Paidós.
- Heifetz, Ronal; Linsky, Marty . (2016). *Liderazgo sin límites* (1º, 3º reimpresión ed.). Buenos Aires: Paidos.
- Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo. (2004). *Administración & estrategica. Teoría y práctica*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6º, Ed.) México: Mc Graw Hill Educación.
- Hernandez, M. G., & Vidoso, H. (2002). Liderazgo ¿talento natural o habilidad aprendida? *Segundo encuentro de reflexión y experiencias sobre liderazgo efectivo "De la teoría a la práctica"*. Buenos Aires: Instituto Universitario Naval.
- Hitt, Michael; Black, J. Stewart; Porter, Lyman. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hoyo Vallejo, C. (s.f.). *El origen del líder*.

- Jaques, E. (2004). *La organización requerida. Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Johnse, B., Eid, J., Bartone, P., & Nissestad, O. (2009). Predicting transformational leadership in naval cadets: effects of personality hardiness and training. *Journal of applied social psychology, 2213-2235*.
- Katz, D., & Festinger, L. (1975). *Métodos de investigación en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- Kofman, F. (2007). *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*. Buenos Aires: Grito Sagrado Editorial.
- Kotter, J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review, 83(11)*, 132-140.
- Kotter, J. (2015). *Acelerar. Como desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. (P. R. Editorial, Ed.) Bogota.
- Kursad Ozlen, M., & Zukic, A. (2013). A Descriptive Study on the Military Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social, 707-719*.
- Leadership Agenda. (2014). *Leadership Business Consulting*. Obtenido de leadership-agenda.com
- Levy, A. (2000). *Por qué ganan los que ganan*. Buenos Aires: Levy Marketing Press.
- Ley Nº 25.326 Protección de Datos Personales. (2000).
- Liderazgo. (2008). *Selman, Jim*. México: Pearson Educación.
- Major, E. (2014). Ethics Education. *Military Review, 55-60*.
- Malamud, M. (2013). Sociología militar. *Boletín del Centro Naval(873)*, 383-388.

- Malamud, M. (2014). El nuevo militar flexible. *Revista Mexicana de Sociología*, 639-663.
- Mau, T., & Wooley, A. (2006). An integrative model for assessing military leadership. *Canadian Military Journal*, 47-56.
- Morelos-Gomez, José; Fontalvo-Herrera, Tomás José. (2014). Analisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105. Obtenido de ww: www.redalyc.org
- Ochoa, R. (2005). Valores y liderazgo. *Boletín del Centro Naval*(812), 439.
- Ochoa, R. (2014). *Proa al mando, liderazgo y valores*. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. (2019). *UNESCO _ Diversidad de las expresiones culturales*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2020, de es.unesco.org/creativity/publications/igualdad-de-genero
- Otero, R. (2005). Valores en las instituciones armadas. *Boletín del Centro Naval*(811), 285.
- Páramo Morales, D. (2014). Cultura y analisis organizacional. *Pensamiento y gestión*(37), VII-XII. doi:<http://dx.doi.org>
- Pariente Fragoso, J. L. (2009). *Algunas reflexiones en torno al concepto de lliderazgo*. Obtenido de www.researchgate.net
- Peak, H. (1975). *Los problemas de la observación objetiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Pedraza, A.; Obispo, S.; Vázquez, G.; Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Schein: estudio fenomenológico. (U. d. Magdalena, Ed.) *Clio América*, 9(17), 17-25. Recuperado el 07 de diciembre de 2018, de www.researchgate.net

- Perez Van Morlegan, L., & Ayala, J. y. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall - Perarson Education.
- Perez, J. G. (2005). La cultura organizacional del Ejercito Argentino en el siglo XXI. *Trabajo Final Integrador*. Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra "Tte Gr1 LUIS MARIA CAMPOS".
- Podestá, M. (2011). El liderazgo militar y sus niveles. *Visión Conjunta*, 13-16.
- Podestá, M. (2012). La cultura organizacional militar. *Visión Conjunta*, 26-33.
- Podestá, M. (2015). La sociedad posmoderna y su impacto sobre las Fuerzas Armadas. *Visión Conjunta*, 16-21.
- Podesta, P. (2009). La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo. (U. ESAN, Ed.) *Journal of economics, finance and administrative sciense*, 14, 81-92. Recuperado el 2018, de www.redalyc.org
- Puglisi, A. (1996). Qué Jefes para que destinos? (C. Naval, Ed.) *Boletin del Centro Naval*, 114(784), 743.
- Puglisi, A. (2000). Los jefes nuestros de cada día. *Boletin del Centro Naval*, 118(797).
- Puglisi, A. (2006). Los estudios sobre el liderazgo. *Boletín del Centro Naval*, 445.
- Puig, A. (2010). *Reinventarse. Tu segunda oportunidad*. Barcelona: Plataforma.
- Real Academia Española*. (7 de enero de 2019). Obtenido de www.rae.es
- Real Academia Española*. (15 de enero de 2019). *Diccionario de la Real Cadaemia Española*. Obtenido de www.dle.rae.es

- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice - Hall Hispanoamérica.
- Roces, J. L. (2005). *El líder vital: integrando el management y el bienestar personal*. Buenos Aires: Temas Grupo.
- Roces, J., Cravino, L., Barassi, P., Castiglioni, A., & Ventriglia, S. (2012). *Desarrollando líderes*. Buenos Aires: Temas Grupo.
- Rodriguez, A. (1992). Poder y política en las organizaciones. (U. d. Granada, Ed.) *Psicología Política*(5), 99-115.
- Rodriguez, A.; Dei, H. D. (2001). *Psicosociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Docencia.
- Rojas Vender, F. (2018). Liderazgo y ética en la Fuerza Aérea. *Airpower Journal*. Obtenido de www.airuniversity.af.edu
- Ronn, H. (2011). *Complexity and leadership: Conceptual and competency implications*. Obtenido de Stellenbosch University Library: scholar.sun.ac.za
- Sanchez Cabrera, A. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración (1980-2000)*. Obtenido de Tesis doctoral: www.eumed.net
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos métodos de investigación* (1º ed.). Buenos Aires: Ediciones Lumiere.
- Schein, E. (1972). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice-Hall Internacional.
- Schein, E. (1989). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés Editores S.A.
- Schein, E. (2005). El liderazgo y la cultura organizacional. En F. Hesselbein, & M. & Goldsmith, *El líder del futuro* (págs. 89-99). Buenos Aires: Deusto.

- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership* (5 ed.). (I. John Wiley & son, Ed.) Hoboken: Wiley.
- Schlemenson, A. (2002). *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempo de crisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Secretary of the Navy. (01 de Abril de 2019). *Secretary of the Navy*. Obtenido de www.secnavy.navy.mil/Ethics
- Selltiz, C. (1965). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: RIALP.
- Sheatsley, P., & Kornhauser, A. (1983). Construcción de cuestionarios y procedimientos de entrevistas. En C. Selltiz, L. Wrightsman, & S. Cook, *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid.
- Sinek, S. (2009). *La clave es el porqué: como los grandes líderes nos inspiran a tomar la acción*. Sapiens.
- Smallwood, N., & Ulrich, D. (2007). Building a leadership brand. *Harvard Business Review*. Recuperado el 2019 de enero de 8, de www.hbr.org
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Stouffer, J., & Seiler, S. (2010). *Military Ethics. International perspectives*. Canadian Defence Academy Press.
- Talavera, F. (2013). *Complejidad: La ciencia del cambio y la sorpresa*. Kindle.
- Tichy, N. (2003). *Líderes en acción. Cómo formar líderes en todos los niveles de una organización*. México: Compañía Editorial Continental.

Torres Horton, A. (2012). *Liderazgo militar en el siglo XXI, desafío ante una nueva sociedad*. Obtenido de Academia de Guerra Naval: www.acanav.mil.ar

Yarce, J. (2009). *El poder de los valores*. Bogotá: Universidad de La Sabana.

Zanchetta, A. (2007). El desafío profesional y ético de la vida militar. *Boletín del Centro Naval*(817), 214.

Zelevnik, A. (2004). Gerentes y líderes: ¿son diferentes? En C. HBR, *Lo que hacen los grandes líderes*. Harvard Business School Publishing Corporation.