

# **Análisis de las 6 dimensiones culturales de Hofstede en la Armada Nacional de Colombia**

Jesus Alfredo Barroso Álvarez.  
Septiembre de 2020.

Universidad Nacional Abierta a Distancia -UNAD.  
Santander.  
Maestría En Administración De Organizaciones.

El presente trabajo es dedicado a la institución, a la Armada Nacional, como mecanismo para proyectar y potencializar la innovación en estructuras organizacionales militares, permitiendo la evolución de la institución, y por lo tanto fortaleciendo el servicio de sus integrantes a la nación. Ya que el modelo jerárquico en general se mantiene desde hace siglos, pero los medios de comunicación han evolucionado y por lo tanto las relaciones de poder deben hacerlo también.

Agradezco a Dios por iluminar cada uno de mis pasos, y darme la sabiduría para desarrollar este proceso de formación, permitiéndome crecer como persona.

Agradezco a mi familia por ser mi ejemplo de vida, en la orientación en la búsqueda del conocimiento, para el desarrollo profesional y la realización personal.

A mi esposa, mi eterno agradecimiento, por su apoyo incondicional, comprensión y dedicación, que fueron la base fundamental para el sostenimiento de este proceso, así como la importancia de su consejo y sabiduría.

Completo agradecimiento al Mg. Diego German Martínez por su guía, asesoramiento, paciencia y orientación; que permitieron lograr el desarrollo puntual de esta investigación.

La Armada Nacional es una estructura jerárquica por naturaleza, que tiene una trayectoria de más de 200 años así mismo, las organizaciones han evolucionado a lo largo del último siglo con el avance de temas conductuales relacionados con la cultura organizacional, por lo cual el análisis de una estructura militar de características especiales debido a la práctica de la autoridad, puede influir en el desarrollo estructural, con el fin de mejorar las relaciones personales, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. No obstante, este artículo busca analizar las 6 dimensiones culturales desarrolladas por Geert Hofstede, con el fin de potenciar la competitividad de las instituciones militares, mediante el establecimiento de la cultura organizacional de la institución, desarrollando la iniciativa en el proceso de cambio organizacional propio.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, desarrollo organizacional, cultura, relaciones de poder, guerra, estructura organizacional, dimensiones de poder.

The National Navy is a hierarchical structure by nature, which has a history of more than 200 years, organizations have evolved over the last century with the advancement of behavioral issues related to organizational culture, so the analysis of A military structure of special characteristics due to the practice of authority, can influence structural development, in order to improve personal relationships, teamwork and decision making. However, this article seeks to analyze the 6 cultural dimensions developed by Geert Hofstede, in order to enhance the competitiveness of military institutions, through the realization of a model of technological development in organizational consulting in military institutions, becoming an innovative proposal and With great exploitation potential.

**Key Words:** Organizational culture, organizational development, culture, power relationships, war, Organizational structure, power dimensions.

La Armada Nacional es una estructura jerárquica por naturaleza, que tiene una trayectoria de más de 200 años así mismo, las organizaciones han evolucionado a lo largo del último siglo con el avance de temas conductuales relacionados con la cultura organizacional, por lo cual el análisis de una estructura militar de características especiales debido a la práctica de la autoridad, puede influir en el desarrollo estructural, con el fin de mejorar las relaciones personales, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. No obstante, este artículo busca analizar las 6 dimensiones culturales desarrolladas por Geert Hofstede, con el fin de potenciar la competitividad de las instituciones militares, mediante el establecimiento de la cultura organizacional de la institución, desarrollando la iniciativa en el proceso de cambio organizacional propio.

1	Introducción .....	1
2	Definición del Problema .....	3
2.1	Planteamiento del problema.....	3
2.2	Justificación .....	9
3	Objetivos .....	11
3.1	Objetivo General.....	11
3.2	Objetivos Específicos.....	11
4	Marco Teórico.....	12
4.1	Cultura.....	12
4.2	Organizaciones.....	17
4.3	Estructura Organizacional de la Armada Nacional.....	28
4.4	Dimensiones Culturales de Hofstede .....	33
4.4.1	Distancia de Poder .....	35
4.4.2	Individualismo vs Colectivismo .....	36
4.4.3	Masculinidad vs Femenidad (Mas).....	37
4.4.4	Índice de Evitación de Incertidumbre (Uai).....	39
4.4.5	Orientación a largo plazo versus orientación normativa a corto plazo (lto). .....	40
4.4.6	Indulgencia Contra la Restricción (Ivr) .....	41
5	Metodología .....	44
5.1	Instrumento .....	47
5.2	Aplicación del instrumento .....	48
5.2.1	Índice de distancia de poder.....	54
5.2.2	Colectivismo vs Individualismo .....	54
5.2.3	Masculinidad vs Femenidad .....	55
5.2.4	Índice de Evitación de Incertidumbre .....	56
5.2.5	Orientación a Largo Plazo vs Orientación Normativa a Corto Plazo .....	56
5.2.6	Indulgencia Contra la Restricción.....	57
6	Resultados .....	59
7	Lecciones Aprendidas .....	66
8	Conclusiones. ....	75
9	Bibliografía .....	88
10	Apéndices o Anexos .....	95
11	Vita.....	108

Tabla 1: Recurso Humano de la Armada Nacional .....	29
Tabla 2: Descripción de la Población .....	49
Tabla 3: Resultados por pregunta x Media de cada Variable .....	53
Tabla 4: Preguntas tomadas para la medición del IDP. ....	54
Tabla 5: Preguntas tomadas para la medición del IDV.....	54
Tabla 6: Preguntas tomadas para la medición del MAS .....	55
Tabla 7: Preguntas tomadas para la medición del UAI.....	56
Tabla 8: Preguntas tomadas para la medición del LTO.....	57
Tabla 9: Preguntas tomadas para la medición del IVR.....	57
Tabla 10: Ficha Técnica del Trabajo de Campo .....	60



Figura 1: Evaluación de la percepción de la Armada Nacional.....	15
Figura 2: Three Levels of Uniqueness in Mental Programming (Tres niveles de singularidad en la programación mental) .....	25
Figura 3: Organigrama de la Armada Nacional de Colombia 2018 .....	30
Figura 4: Índice de Distancia de Poder .....	36
Figura 5: Mapa del Índice de Colectivismo vs Individualismo .....	37
Figura 6: Mapa del Índice de Feminidad vs Masculinidad.....	38
Figura 7: Mapa del Índice de Evitación de la Incertidumbre.....	40
Figura 8: Mapa del Índice de Orientación a Largo Plazo .....	41
Figura 9: Mapa del índice de Indulgencia contra la Incertidumbre .....	42
Figura 10: Resultados Obtenidos por la Pregunta M27 .....	60
Figura 11: Comparación de las Dimensiones Culturales de Hofstede entre Colombia y la Armada Nacional.....	61

## 1 Introducción

La cultura representa rasgos propios de un grupo de gente, que está asociado a su conducta, patrones de comportamiento, tradiciones, costumbres y demás actividades que caracterizan a un al conjunto, siendo especiales y únicos en relación con otros. Son estos rasgos los que definen la forma de comportamiento de las personas dentro de grupos, que conocemos como sociedades o comunidades, donde el compartir estas creencias y costumbres permite el desarrollo social del conjunto. Así mismo dentro de las organizaciones podemos observar patrones de comportamiento que marcan la forma de ser de las personas, y si observamos un poco más haya, el tema de la formación militar crea un conjunto de conductas propias, que se asocian al modelo educacional que reciben sus integrantes en las Escuelas de Formación Militar. Este proceso de formación altera fuertemente algunas de las costumbres regionales que poseen sus integrantes para constituir un modelo cultural propio, que está plenamente alineado con la disciplina, el orden, el carácter y por sobre todo el cumplimiento de las ordenes en el servicio, rasgos que se pueden observar en su forma de hablar, caminar, expresarse y en la forma de relacionarse con otras personas. Este modelo estructural requiere del análisis de estos factores específicos para lograr determinar los rasgos propios de la institución militar, proyectar su crecimiento y fomentar la innovación a partir del modelo organizacional hacia el futuro.

La organización militar es un modelo estructural único, caracterizado por la jerarquización y la obediencia, que adquiere su reconocimiento especial, en el desarrollo de tareas no convencionales asociadas a la guerra y los conflictos armados, donde se

otorgan libertades parciales en la dirección de unidades, pero que también se encuentran dentro de la centralización de objetivos estratégicos guiados por directivos, que se conoce como unidad de mando. Este sistema complejo, logra el funcionamiento de una organización con alrededor de 37.000 efectivos, que son dirigidos por una línea de mando encabezada por alrededor de 30 almirantes, que se orientan en relación a los designios del comandante de la Armada Nacional, de las Fuerzas Militares y de los gobernantes de turno, en su política de seguridad establecida durante el mandato. Mantener la cohesión y coordinación entre un modelo organizacional tan grande requiere de diferentes recursos, y entendiendo que las instituciones militares se soportan en un recurso principal que es el talento humano, por lo cual es importante establecer mecanismos que permitan mejorar el entendimiento de este recurso, donde esta investigación, toma el modelo desarrollado por Geert Hofstede (2013), con el análisis de las dimensiones culturales, como medio para entender los rasgos propios de la Organización militar en la Armada Nacional, permitiendo observar, entender y plantear mecanismos de proyección institucional, así como el fortalecimiento del modelo organizacional, en relación al conocimiento de patrones de comportamiento, conducta y rasgos culturales, propios de los integrantes de esta institución.

## 2 Definición del problema

### 2.1 Planteamiento del problema

La Armada Nacional de Colombia es una institución con más de 200 años de experiencia, que remonta sus orígenes a las guerras de independencia:

“fundada mediante decreto el 17 de septiembre de 1810, bajo el nombre de comandancia de marina, sin embargo, después de las guerras de independencia fueron clausuradas y olvidadas. El conflicto con el Perú en 1932 hizo reaparecer la Marina. Se adquirieron buques y se fundó la Escuela de Grumetes en 1934 y la Escuela de Cadetes en 1935, las cuales hoy continúan su labor de formar los hombres y mujeres de mar al servicio de la patria” (Armada Nacional, 2019).

Su historia se vincula a las guerras de independencia y las campañas del Almirante Padilla para contribuir con este ideal. No obstante, desde la creación a la fecha han transcurrido alrededor de dos siglos, donde la evolución ha estado presente en el desarrollo de la organización, sin embargo, en relación a temas organizacionales modernos como en la administración, la industria militar se ha limitado por albergar modelos desarrollados por otras naciones, que se soportan bajo el modelo de la OTAN. Es así que el desarrollo de la política marítima hasta la década del 2000 obedeció a los estándares internacionales de crecimiento de las marinas regionales y de las guerras internacionales.

El modelo seguido por la OTAN, obedece a una estructura organizacional centralizada, que se caracteriza por el cumplimiento de niveles en la línea jerárquica, estableciendo un proceso escalonado para la toma de decisiones, así como una visión a

corto plazo relacionado con los esquemas de los gobiernos de turno y una vinculación parcial del género femenino dentro del esquema operacional y administrativo. El modelo jerárquico con el que cuenta actualmente la institución proviene de una larga herencia histórica, transmitida desde el imperio Romano, con la utilización de Consul, Tribunos, Legatus y Centuriones, que sostenían el control de personal por grupos de personas, hacia un mando supremo y central (Orden de Batalla, 2015). Si bien los avances se pueden observar en la intromisión de modelo de Estado Mayor, establecido por el general Louis Berthier en las guerras Napoleónicas, esto sumado a la implementación de tecnología en radares y misiles en la segunda guerra mundial, que corresponde a las amenazas globales del siglo XXI, que si bien introducen la importancia de la tecnología, pero son parciales y no albergan la totalidad de la evolución de la guerra.

Este crecimiento obedeció a modelos imitados de otras naciones como Inglaterra, sobre la cual se sustentan las costumbres navales de la Armada Nacional, y que posteriormente la US Navy pasaría a ejercer esta influencia en años seguidos a la segunda guerra mundial; Donde la victoria desempeñó un fundamento para la imitación de las estructuras organizacionales en los modelos militares, con la creación de ejércitos internacionales que funcionaran bajo esquemas iguales, estableciendo el modelo establecido por la OTAN (Herreros, J. 2008). Sin embargo el desarrollo de todos estos modelos obedeció a las necesidades propias de cada nación, sin tener en cuenta los requerimientos propios de cada estado con la conformación de sus fuerzas Armadas, caso evidenciado en la segunda mitad del siglo XX en Suramérica, donde específicamente Colombia, que contando con unas fuerzas militares promedio a la época, donde participo

de la guerra de Corea, cumpliendo con estándares internacionales en materia naval y terrestre, y siendo incapaz de contener el inicio de los grupos terroristas como las FARC-EP. Esto se evidencio en la debilidad de la organización para combatir fuerzas irregulares, que hacían su aparición en toda Suramérica desde la década del 60. La situación llevo a un momento incontrolable cuando en la década de los 90 se generan fuertes atentados a la fuerza pública y se genera la zona de distención, un espacio dentro del país donde los grupos terroristas contaban con poder y control, demostrando la incapacidad del estado y las fuerzas militares para cumplir los requerimientos de seguridad de la nación.

Las dimensiones de Hofstede, permiten visualizar los rasgos culturales propios de un conjunto de personas asociados a un espacio o territorio, rasgos conocidos como dimensiones culturales, que demuestran como los valores culturales afectan al comportamiento humano. El entendimiento de estos patrones muestra la tolerancia hacia la desigualdad, la dependencia de grupos o la presencia de individualismo, así como la tolerancia hacia lo desconocido en el futuro, o como una cultura se orienta a largo plazo, para alcanzar metas generacionales. En pocas palabras la mayor parte de las organizaciones gubernamentales y militares de la nación carece del conocimiento del principal recurso con el que cuentan que es el talento humano, y en mayor medida desconocen los rasgos culturales propios de la región, razón por la cual se implementan modelos estándares de multinacionales que llegan a Colombia y son un completo fracaso, no porque el modelo sea ineficiente, sino que fue desarrollado para otra cultura, ya que si se compara el modelo de leyes Colombiano con el americano, se puede apreciar unos

brecha entre la cantidad de leyes sostenida por la constitución de cada país en el número de artículos y demás.

De este postulado nace el desarrollo de este artículo, ya que se conoce el modelo de los ejércitos y marinas de todo el mundo y la similitud entre los mismo, sin embargo el desconocimiento de los rasgos culturales propios de cada región, hacen necesarios cambios estructurales propios en cualquier organización, razón que se evidencia en innumerables casos tácticos y lecciones aprendidas por las fuerzas militares de la nación, donde el modelo de guerra internacional o regular se mostró ineficiente frente al planteamiento de la guerra asimétrica o guerra de guerrillas, que carecen de una estructura rígida, simétrica y previsible, orientada por células y con descentralización de decisiones y acciones propias en diferentes regiones del país. Caso evidenciado en VietNam, Dien Bien Phu y en casos actuales como Al Qaeda e ISIS.

Las consecuencias de no contar con un análisis cultural al interior de la institución ha limitado la capacidad de la organización para explotar y proyectar su recurso humano, viviendo las limitaciones que genera un modelo jerárquico propio de la distancia de poder, sumado a la inaplicación de la tecnología para solucionar este proceso, esto sin mencionar la participación tardía de la mujer en las fuerzas, siendo a partir de finales de la década de los 90 su incorporación, esto dejando a un lado el tema prospectivo de la proyección del crecimiento de la fuerza frente a escenarios, cortos de 4 años, que obedece a la sincronización con el tiempo de gobierno del principal mandatario de la nación.

En los tiempos actuales el tema se presenta con mayor fuerza en vista de que la modalidad de lucha e intereses de los grupos terroristas han cambiado, y la aparición del

tratado de paz y en la política, aumentaron la brecha en la desorientación frente a los cambios del futuro a los que se enfrentan las fuerzas militares, siendo un escenario desconocido y sobre el cual la institución avanza lento en relación a los grupos terroristas. La reestructuración del modelo existente se hace cada vez más evidente, debido a la disminución de recursos, el aumento de las amenazas, la aparición de medios tecnológicos, y la dinámica del mundo cambiante a una velocidad abrumadora. Este suceso plantea la necesidad de entender los rasgos culturales propios de la nación y compararlos con los institucionales, así como establecer las debilidades y fortalezas propias de la fuerza para proyectar estrategias a futuro que permitan mejorar la efectividad de la misma, ya que según Sun Tzu (500 a.c.) “conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo, y saldrás triunfador en mil batallas, si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”, esto nos lleva a la pregunta principal del estudio:

¿Desde la perspectiva de Hofstede cómo se desarrolla la cultura organizacional de la Armada Nacional?

Teniendo en cuenta que el reflejo de las organizaciones se relaciona con la procedencia cultural de las personas que la integran, se debe establecer el estatus actual de la cultura en la institución, a partir del modelo de las dimensiones culturales de Hofstede con el fin de vincular mejoras y desarrollo para la institución, apareciendo no solo las características internas de la organización, sino haciendo énfasis en las personas, su procedencia y rasgos culturales, que impactan la proyección de institución, en vista de



que el entendimiento de la población permite el desarrollo de mejores estrategias para los directivos.

Como consecuencias generales de la falta de conocimiento de las dimensiones culturales de Hofstede, la nación ha pagado caro, su desconocimiento, tal como lo es la corrupción, la aceptación de la desigualdad, y la poca proyección estratégica a futuro. De igual forma en materia militar las Fuerzas militares y la Armada Nacional, han tenido fuertes consecuencias, como lo fueron la incapacidad para afrontar la amenaza terrorista en los 90, el debilitamiento de las fuerzas militares en los últimos 5 años, y la incapacidad para detener los diferentes tipos de grupos nacierentes productos del narcotráfico, ya que si bien parece un tema de estrategia militar, primero obedece a un tema de conocimiento cultural, ya que la forma de actuar de las personas está ligada a su modelo cultural, tal como lo es la presencia del narcotráfico y la falsa percepción de enriquecimiento, donde se aprecia en un comienzo, pero que en un futuro solo genera desgracias y deterioro para una comunidad. Es así como la tolerancia a la desigualdad hace que sea normal los casos de corrupción y la pérdida de credibilidad en las instituciones. No obstante, de forma directa en la armada nacional se puede apreciar por medio de una evolución lenta, la poca participación en la cadena de mando, sostenimiento de una cultura tradicional rígida y jerárquica y la falta del adecuado aprovechamiento del recurso humano.

## 2.2 Justificación

El análisis de la cultura organizacional junto a la estructura permitirá generar un valor agregado de importancia, ya que el entendimiento del recurso humano con el que cuenta la institución potenciara las capacidades de las diferentes unidades de trabajo o dependencias, que en un corto y mediano plazo se reflejaran en recursos económicos, materiales, estratégicos y políticos. Las 6 dimensiones de Hofstede permitirán realizar un análisis de la cultural a una institución militar de la nación, generando el conocimiento directo, que puede representar un mejoramiento de los procesos institucionales, así como, en la creación de innovación en el esquema militar adoptado por la nación. Esto teniendo en cuenta que los esquemas existentes se basan en estructuras desarrolladas hace más de 3000 mil años descritas por Sun Tzu (722-841 a.C.) en el Arte de la Guerra. Este aspecto requiere la incorporación de nuevos conceptos como lo son a participación activa de personal femenino dentro de los conflictos, la cohesión del talento humano, el mejoramiento del trabajo en equipo y la toma de decisiones en ambientes de estrés acelerados. El principal recurso de toda organización son las personas, razón por las cuales las instituciones invierten grandes sumas de dinero en potenciar la efectividad de los equipos, sin embargo, es necesario entender la formación cultural de una nación para la aplicación del esquema organizacional adecuado, proyectando la colaboración y el liderazgo en cada uno de los niveles.

Es importante analizar que por ser un tema militar el diagnostico organizacional, obedece a estándares reservados, razón por la cual existen pocos estudios de este aspecto en la Armada Nacional, ya que la mayor parte de la inversión en innovación se orienta en

el sector de la administración de procesos o temas de tecnología en industria militar y no en temas organizacionales. Sin embargo, en temas de aprovechamiento del recurso humano se han adoptado plataformas como SAP, SIATH y otras, que, si bien cumplen con temas solicitados de administración del talento humano, no reúnen todas las capacidades y necesidades, que requieren este tipo de instituciones en el análisis del personal, ya que se enfocan en su administración, mas no en el entendimiento de sus costumbres, situación que afecta la incorporación de efectivos, el desarrollo profesional de la fuerza y el sostenimiento de la seguridad nacional.

El desarrollo del análisis del modelo cultural de Hofstede, permitirá entender de mejor manera el personal que integra la institución, así mismo mostrara las debilidades propias del modelo organizacional actual y estrategias para superar estas debilidades, además de generar un requerimiento de necesidades propias ajustadas a la nación, es decir un esquema hecho a la medida, que permitirá explotar la utilización de los recursos, y la adecuada distribución del personal. Además de postular estrategias para superar los límites de la estructura jerárquica, fomentar la proyección a largo plazo y disminuir la tolerancia a un futuro incierto.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General.**

Analizar la cultura organizacional de la Armada Nacional, por medio de la aplicación de las 6 dimensiones culturales de Hofstede dentro de la institución.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la influencia de la cultura estructural particular en organizaciones militares.
- Analizar los rasgos culturales propios de la institución en referencia a los valores históricos obtenidos por Hofstede para la nación colombiana.
- Establecer las diferencias entre índices culturales y su afectación al modelo organizacional de la institución.
- Formular una propuesta de mejoramiento del modelo organizacional de la Armada Nacional, en relación a la cultura de sus integrantes

## 4 Marco Teórico

### 4.1 Cultura

La evolución del hombre está marcada por la capacidad de cooperar para alcanzar un fin compartido, que viene representado desde las primeras tribus humanas, donde el sistema de caza y recolección, obligo al ser humano a relacionarse para sobrevivir. Las estructuras organizacionales que observamos hoy en día vienen de una larga tradición genética que se remontan a nuestros antepasados biológicos los simios, que tienen una estructura jerárquica dominada por un líder que es el macho alfa y el cual se encarga de mantener la armonía social, sin embargo la capacidad de mantener estructuras superiores a 50 individuos se alude a los primeros sapiens con el surgimiento de la cooperación en alrededor de hace 70.000 a 30.000 años, el cual marco el inicio de la nueva forma de pensar y comunicarse lo que se conoce como la revolución cognitiva, que produjo un relación entre la cantidad de sapiens que colaboraban para alcanzar un fin, es “a partir de la revolución cognitiva que los sapiens adquirieron la tecnología, las habilidades de organización y quizás incluso la visión necesaria para salir de Afro asía y colonizar el mundo exterior” (Noah, Yuval 2014).

Para que este pequeño grupo de personas que constituían una sociedad prehistórica, pasara a conformar grandes grupos de personas necesito de un concepto llamado realidad imaginada, que es imaginar cosas que no existen en la realidad, pero que crean un fuerte lazo de cohesión entre los grupos humanos, como lo es la creencia en un dios superior, el dinero y las clases sociales. “La inmensa diversidad de realidades

imaginadas que los sapiens inventaron, y la diversidad resultante de patrones de comportamiento, son los principales componentes de lo que llamamos culturas” (Noah, Yuval 2014). Según Hofstede (1991), “La cultura es siempre un fenómeno colectivo, debido a que es compartida con personas quienes viven o vivieron en un mismo ambiente social”.

“Con el nacimiento de la cultura nace la jerarquía, que, en el organigrama de una estructura, diferencia verticalmente los roles organizacionales en términos de la cantidad de autoridad de cada rol” (Barroso,2019), sin embargo, no es el único modelo organizacional ya que existen modelos planos y matriciales, que tienen diferentes formas de funcionar, pero que tienen el fin particular de guiar un grupo de gente hacia un fin común.

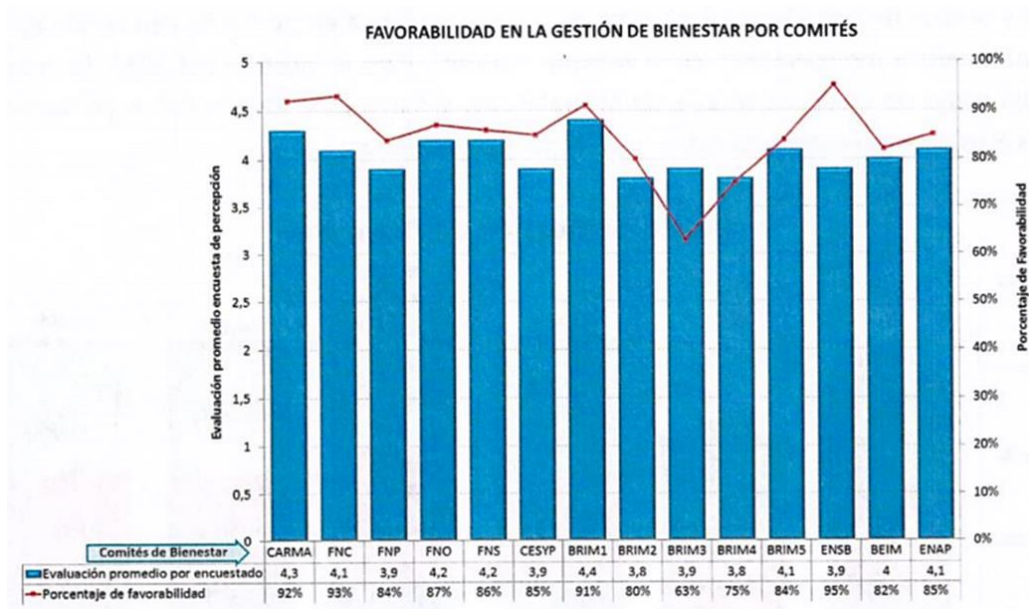
En el caso de estudio en particular, la Armada Nacional cuenta con un modelo jerárquico establecido que sigue el modelo internacional establecido hace siglos, en el cual las innovaciones se han producido de acuerdo al tiempo y a las guerras, donde para mayor control de los dirigentes el control del ejército se asociaba a generales o almirantes, que desarrollaran la política militar establecida por el estado. El punto de inflexión y la creación de la organización actual de los ejércitos obedece a los lineamientos desarrollados por el general Louis Berthier quien organizo por primera vez un estado mayor en el siglo XVIII, y del cual sacaría provecho Napoleón Bonaparte, sobre esto menciona Vigo, Ariel (2005) el cual menciona:

“El sistema de organización de Brigadas, divisiones y cuerpos facilitaba grandemente el ejercicio del mando. El comandante en jefe se libraba de los

detalles ordenando a los jefes de cuerpo, estos dirigían sus mandatos a los jefes de división, estos a los de brigada y de allí a los regimientos. Cada gran unidad de batalla contaba con un estado mayor que recibía, procesaba y distribuía las ordenes bajo estándares preestablecidos y rutinarios... lo que se conocería como la Gran Quartier General Imperial, el primer estado mayor moderno, altamente eficaz y eficiente”.

Dentro del informe de gestión de la institución del año 2017 (Armada, 2017), se puede apreciar las estrategias que contempla la institución para mejorar la estructura organizacional, además dentro de los aspectos analizados se evidencian programas de manejo del recurso humano según necesidades de las diferentes unidades operacionales del país y su esquema de rotación moviendo alrededor de 4.033 tripulantes dentro del esquema general, así mismo se contemplan planes de capacitación, bienestar y seguridad de la fuerza, que constituyen una política integral de sostenimiento del recurso humano. Sin embargo, desde el punto de vista de estructura organizacional se limita al cumplimiento de necesidades y reemplazos en las diferentes unidades, sin analizar la relación de comunicación y efectividad de cada una de las dependencias en su interacción jerárquica.

Así mismo el estudio de cultura organizacional asocia 3 factores de medición como lo es percepción de bienestar con un puntaje de 4, percepción de calidad de vida con un puntaje de 4.1 y sentido de pertenencia con un puntaje 3,9 sobre 5 puntos cada uno, cifras que se relacionan con el índice de gestión de en las áreas de intervención en bienestar así:



*Figura 1: Evaluación de la percepción de la Armada Nacional.*

Fuente: Informe de gestión Armada Nacional 2017.

Teniendo en cuenta la gráfica el índice de percepción de motivación está en un porcentaje de 85%, que se asocia a un modelo de bienestar determinado por 4 factores de necesidades humanas definido por Maslow (1943) y citado por Boeree, George. (2003). así:

“Fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y autorrealización. Cabe destacar que este modelo se asocia al modelo de bienestar orientado a la satisfacción de necesidades, mas no relaciona el compromiso de los participantes dentro de la organización ni su relación con el crecimiento de la institución, es decir se orienta a los programas de bienestar, pero no analiza la estructura organizacional, ni la participación de los integrantes dentro de la estructura y su nivel de aceptación”.



El análisis que se busca realizar en esta investigación va más allá de la medición del porcentaje de bienestar recibido por los integrantes de la institución, ya que el estudio anterior no pretende mostrar la interacción, la comunicación y la participación de una persona dentro de la estructura jerárquica de la Armada Nacional. Así mismo si se asocia el modelo organizacional con los índices culturales de una nación, se puede apreciar que cualidades o debilidades de la institución en relación a otras naciones, que orientados a temas operacionales representan el compromiso del recurso máspreciado de cualquier organización que son las personas, no obstante la falta de adaptabilidad frente a nuevos conceptos y tendencias, afecta la capacidad de respuesta en la toma de decisiones así como en el liderazgo durante el trabajo en equipo.

Actualmente la institución sostiene su esquema organizacional jerárquico, bajo rigidez, ya que la institución militar se sostiene bajo costumbres, y el recorrido de la información con un determinado conducto regular no permite el salto de ningún nivel, y la comunicación entre mencionados niveles es lenta y secuencial. El problema radica en la incapacidad de integrar nuevas estrategias de comunicación y gestión del talento humano por capacidades e iniciativas, manteniéndose en la rigidez de un área de confort cimentada durante generaciones, área que en organizaciones comerciales evoluciona más veloz debido a las necesidades del mercado y del cliente.

Teniendo en cuenta que el reflejo de las organizaciones se relaciona con la procedencia cultural de las personas que la integran, se debe establecer el estatus actual de la cultura organizacional de la institución, a partir del modelo de las dimensiones culturales de Hofstede con el fin de vincular mejoras y desarrollo para la institución,

apareciendo no solo las características internas de la organización, sino haciendo énfasis en las personas, su procedencia y rasgos culturales, que impactan la proyección de institución, en vista de que el entendimiento de la población permite el desarrollo de mejores estrategias para los directivos

## **4.2 Organizaciones**

“El desarrollo de una ciencia implica el establecimiento de leyes y fórmulas destinadas a reemplazar las reglas empíricas del obrero, leyes que pueden ser usadas eficazmente en la práctica del taller solo después de haber sido verificadas y registradas sistemáticamente. El nuevo sistema debe ser necesariamente hecho por la administración por las leyes de la ciencia” (Taylor 1969, p. 150)

Formulando la teoría de la administración científica, en la búsqueda de la eficiencia y la productividad mediante la organización racional el trabajo, así mismo formula 4 principios: “Primero. El establecimiento de una verdadera ciencia. Segundo. La selección científica del trabajador. Tercero. Su educación y formación científica. Cuarto. La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores” Carro, F (2012).

Durante siglos la administración, como la vida misma de los seres humanos, fue un proceso de aprendizaje desde la experiencia, el ensayo y el error. Debieron pasar muchos años para empezar a sistematizar estas acciones en lo que hoy se reconocen como principios administrativos.

“Los Sumerios, los Egipcios, los Griegos, los Romanos y en general todas las antiguas civilizaciones han hecho su aporte a la consolidación de un conocimiento y una práctica administrativa. De los primeros datan las tablillas de control de inventarios, de los segundos los principios de autoridad y de planeación, de los griegos, bueno de ellos tanto conocimiento y tanta tradición: el principio de planeación, el principio de delegación, el principio de autoridad, el principio de la universalidad de la administración y de los romanos los modelos de gestión del Estado, la descentralización y el principio de autoridad” (Duarte, Julio 2015).

La constitución de estructuras para alcanzar un fin evoluciono a través de los siglos y actualmente hay diferentes definiciones para el concepto de organización, Según Roldan, Paula (2019) “Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utiliza recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas”, (Parsons, 1960), “unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”, Schein (1975) “es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y un explícito objetivo común, mediante la división de funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad”.

El advenimiento de la disciplina de la administración, con la mira puesta en la racionalización de las tareas y los recursos en las organizaciones: es decir, la administración se ha logrado apoyada en una visión absolutamente cartesiana, sobre la base de unos fundamentos de causalidad, linealidad, análisis causa efecto y por tanto fraccionando la realidad y sus fenómenos de manera simplista, para lograr por

vía del análisis, la explicación e intervención de las variables de las organizaciones en su entorno (Duarte, Julio 2015).

Convirtiendo la práctica de la misma en un modelo metodista, soportado sobre fundamentos exactos y medibles devengados de la teoría racional en la medición de variables aplicados a las organizaciones.

“El último siglo recorrido por los seres humanos sobre la tierra ha permitido la consolidación de las más complejas dinámicas organizacionales, las cuales han demandado de manera progresiva la conceptualización, teorización y aplicación de acciones orientadas a la racionalización del uso de sus recursos. Y como es connatural al ser humano estas respuestas han venido desde diferentes horizontes y formas de interpretar la vida, la sociedad, la economía, la organización y el ser humano. Esta diversidad de enfoques es fuente de riqueza, pero también de divergencia que problematiza y complejiza la comprensión de las organizaciones y su gestión” (Duarte, julio 2015).

Donde el enfoque racionalista ha cambiado y se ha buscado el impulso de la organización desde su interior, buscando el mejoramiento de los procesos y de las relaciones, como medios causales de competitividad.

Dentro de estas evoluciones se pueden apreciar los diferentes postulados hechos por referentes de la administración, tales como Fayol (1916), con la teoría clásica de la administración en la distribución de funciones y el desarrollo de una estructura organizacional, posteriormente aparece la teoría burocrática de Weber (1924), con el establecimiento de reglas racionales, decisiones impersonales, controles y jerarquías. En

la década de los 30 aparece Elton mayo (1933) con el enfoque humanístico donde prima importancia el hombre y su grupo social, así como su participación dentro de la organización. En los 40 aparece la teoría de los sistemas cooperativos de Barnard (1938), donde se menciona la importancia de las relaciones y la cooperación dentro de un sistema por medio de un trato justo y beneficios recíprocos.

En la década del 60 y 70 aparece otro postulado conocido como la teoría del comportamiento de March (1961) y Simón (1978) donde se destaca la importancia de la toma de decisiones, estableciéndose como el punto fundamental de la administración. Es así como Herbert Simón (1978) menciona:

“la construcción de una organización administrativa eficaz es un problema de psicología social. Es una tarea consistente en establecer un personal operativo y superponer a este otro personal supervisor, capaz de influir en el primero inclinándolo hacia un tipo de comportamiento coordinado y eficaz. Empleamos aquí el término *influir* más bien que el de *dirigir* porque la dirección- es decir, el empleo de la autoridad administrativa es solo una de las diferentes maneras en que el personal administrativo puede afectar a las decisiones del personal operatorio; y, por consiguiente, la construcción de una organización administrativa es algo más que una simple distribución de funciones y una asignación de autoridad” ... “En el estudio de la organización debe centrarse la atención sobre el empleado operatorio, porque el éxito de la estructura será juzgado por su funcionamiento dentro de la misma. La mejor manera de lograr una visión intensa de la estructura y del funcionamiento de una organización es

analizar la manera en que las decisiones y el comportamiento de esos empleados se ven influidos dentro de y por la organización” (Simón, 1978).

Donde la influencia en el nivel operativo se convierte en un tema psicológico social, donde el autor por medio de un ejemplo muestra el alcance de su teoría así:

“El comandante puede influir en la batalla por el hecho de que su cabeza es capaz de dirigir la mano del ametrallador. Al desplegar sus fuerzas en el campo de batalla y señalar a las unidades subordinadas sus tareas concretas decide el lugar en que el ametrallador se situará y cuál ha de ser su objetivo” (Simón, 1978).

Por lo tanto, el nivel operativo y el direccional se encuentran directamente relacionados en la consecución de los objetivos.

Continuando con el tema de desarrollo organizacional, aparece un autor llamado Douglas McGregor (1960), que menciona “la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible”, donde el enfoque se cimienta en la interacción de la estructura con el comportamiento humano donde Trejo (2008) menciona:

“La fusión del estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los del comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional. Existe una diferencia entre proceso (procedimientos) y estructura, los aspectos estructurales son elementos estáticos de la organización y se refieren

a la distribución de sus diferentes componentes (división del trabajo, autoridad y responsabilidad). El proceso (procedimiento) es dinámico y se refiere a las normas que determinan una organización, los cargos y funciones asumidos por las personas, la manera como se resuelven los problemas y se toman las decisiones” (Trejo, 2008).

En el tema de relaciones de poder se pueden observar diferentes técnicas e instrumentos para medir el contexto organizacional bajo el cual se encuentra una institución, pudiendo apreciar la visión de autores como Foucault (1988), en la cual menciona la simpatía directa entre las organizaciones y las relaciones de poder, mediante el registro histórico de casos donde se observa el desarrollo de la autoridad y control, con el talento humano.

Otro modelo es el de Deal y Kennedy (1982), el cual está conformado por 5 elementos que son:

“El ambiente de negocios y los factores claves de éxito, los valores del líder, los visionarios o héroes que crean la cultura, ritos y rituales y red cultural” ... “ayuda a comunicar la realidad de la cultura organizacional en forma práctica y utiliza categorías descriptivas que pueden resultar útiles para describir la cultura”, estableciendo cuatro características culturales “tipo duro, que es trabajar duro, apostar a la compañía y el proceso” (Deal y Kennedy, 1982),

No obstante, en la aplicación a una estructura del tamaño de la Armada Nacional presenta limitaciones en relación con el establecimiento de relaciones causales,

asociándose al modelo productivo de las empresas y no a la determinación de factores conductuales, característicos de un grupo de personas.

El padre de la cultura organizacional y el liderazgo Schein (2005), define a la organización como:

“un patrón de supuestos básicos - inventados, descubiertos, o desarrollados por un grupo en tanto aprende a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna - que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por consiguiente, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”

Estableciendo una relación entre la adaptación al ambiente externo y el fortalecimiento de los procesos internos, haciendo énfasis en la evaluación y control, mas no en el entendimiento de las personas, teniendo un enfoque centralizado en la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de las relaciones de poder.

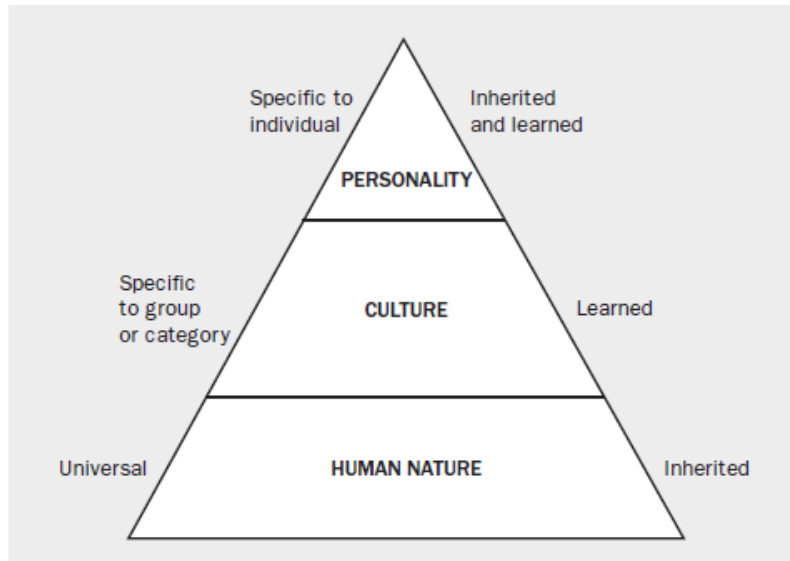
Teniendo en cuenta la evolución de la administración en su enfoque hacia la organización, se puede apreciar que hay teorías orientadas a las funciones, a las estructuras y al comportamiento humano, donde se puede apreciar una relación simbiótica entre las tres para poder coexistir, es así que dentro de la evolución del desarrollo organizacional se puede visualizar la importancia del comportamiento humano, pero se queda estancado en la intromisión de reglas y procedimientos conductuales, no obstante tomando los aportes de Hofstede (1991), es posible orientar el desarrollo organizacional a partir del conocimiento del recurso humano, por medio de su cultura que según Hofstede, G (2010) menciona:



*“el software mental es cultura. Esta palabra tiene varios significados, todos derivados de su fuente latina, que se refiere a la labranza del suelo. En la mayoría de los idiomas occidentales, cultura significa comúnmente Civilización o refinamiento de la mente y en particular los resultados de dicho refinamiento, como la educación, el arte y la literatura. Esto es cultura en el sentido estricto. La cultura como software mental, sin embargo, corresponde a mucho uso más amplio de la palabra que es común entre los sociólogos y, especialmente, antropólogos” (Hofstede, 2010).*

Por lo cual el autor se refiere a la cultura en términos colectivos por lo cual menciona:

*“la cultura es siempre un fenómeno colectivo, porque es al menos en parte compartido con personas que viven o vivieron dentro del mismo entorno social, que es donde se aprendió La cultura consiste en las reglas no escritas de El juego social. Es la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otros” (Hofstede, 2010).*



*Figura 2: Three Levels of Uniqueness in Mental Programming (Tres niveles de singularidad en la programación mental)*

Fuente: Hofstede (2010). Cultures and Organizaciones.

El análisis conductual de un grupo o nación parece inimaginable a la concepción de las diferencias de pensamiento de cada persona sin embargo Hofstede (2010)

“Mostrará que, aunque la variedad en la mente de las personas es enorme, hay una estructura en Esta variedad que puede servir como base para la comprensión mutua” ...

“Las fuentes de los programas mentales se encuentran en los entornos sociales. en el que uno creció y recolectó sus experiencias de vida, la cultura se aprende, no es innata. Se deriva del entorno social”, es decir a pesar de la diferencia de cada individuo el entorno social crea moldes que conocemos como cultura, donde el modo de expresarse, hablar, comunicarse, de relacionarse y hasta la forma de amar, se derivan de la formación.

Situación que se puede apreciar en muchos casos de la historia, tal como lo es Nogales en

Arizona y Nogales en México, observándose una diferencia abismal entre las dos comunidades producto de las políticas gubernamentales y de la herencia histórica de cada uno de los dos asentamientos Acemuglo y Robinson (2012) menciona:

“Los países africanos se encontraron con una estructura heredada donde modificar el Status Quo hubiese generado una involución en la posición de privilegio de los nuevos mandatarios. Con el proceso de independencia africanos tras la segunda guerra mundial, los nuevos mandatarios africanos se encontraron con unos Estados de estructuras económicas extractivas. La clase social recientemente creada de gobernantes locales decidieron, en la mayoría de los casos, continuar con el sistema pre establecido. Así se perdió la oportunidad de pasar de instituciones extractivas a inclusivas” (Acemuglo y Robinson, 2012)

Ahora bien, hay diferentes tipos de organizaciones, como coercitivas, instrumentales, integradoras y representativas, sin embargo, en el estudio en cuestión se enfocará en el análisis de la contribución por medio de objetivos y funciones, que, si bien el objetivo representa el interés principal de la empresa, las funciones sostienen las actividades rutinarias y repetitivas a fin de mantener el equilibrio y estabilidad. Las funciones en las organizaciones comerciales generalmente se asocian a tres funciones que son producción, innovación y mantenimiento, si bien el tema en particular es diferente por el carácter militar en el que se desarrolla, cumple con los estándares de producción bien sea de seguridad y condiciones ideales para la prosperidad, así como la innovación de nuevos métodos, procesos y pensamientos que surgen en el transcurrir del desarrollo del estado, sin olvidar el mantenimiento, de los medios para el sostenimiento de la paz y

la seguridad nacional, es decir a pesar de no generar una industria propiamente dicha el cuerpo armado, es productor de necesidades vitales para cualquier estado y su crecimiento.

En el tema general de la institución, se conocen las funciones y las dependencias en un organigrama estructural basado en la organización formal, plenamente identificado en la sucesión jerárquica, sin embargo la comprensión de las necesidades institucionales en el ámbito de recursos humanos carece del conocimiento propio del personal que la integra asociando modelos organizacionales de ejércitos trasnacionales fundamentados en el modelo OTAN, que si bien es una estandarización para las organizaciones militares, carece del conocimiento cultural propio de cada región o país que asociado a la teoría de la guerra en la fricción que según Clausewitz (2005) menciona:

“Todo en la guerra es muy sencillo, pero lo más sencillo es difícil. Estas dificultades se acumulan y producen una fricción que no se imagina del todo nadie que no haya visto la guerra. La fricción es el único concepto que responde bastante al general que distingue la verdadera guerra de la que se hace en el papel” (Clausewitz, 2005).

Es la tendencia a que las cosas no se hagan dentro de los planes o a que surjan los imprevistos, donde los planes y las estructuras no funcionaran de acuerdo a las necesidades propias, tal como lo es un conflicto de guerra irregular de guerra de guerrillas descrito como la cuarta generación de la guerra, siendo un modelo asimétrico, que afecta la concepción tradicional de los conflictos y sobre el cual se sustenta la OTAN con sus conocidas fuerzas expedicionarias. Modelo que incorpora la Armada Nacional,

que dificulta la visión de la participación de la fuerza dentro de un esquema de conflictos irregulares.

Por tal motivo el entendimiento de la cultura permitirá observar la institución dentro de un nuevo enfoque que permita proyectar el crecimiento de la organización en el siglo XXI, en relación a las amenazas nacionales, regionales y mundiales, que afectan el buen desarrollo del estado y por ende de la población.

### **4.3 Estructura Organizacional de la Armada Nacional**

Según lo descrito anteriormente la Armada Nacional es una institución que remonta sus orígenes 200 años atrás, a las guerras de independencia, bajo el direccionamiento del prócer de la Patria el Almirante José Prudencio Padilla. Sin embargo, con los diferentes cambios políticos, económicos y sociales que ha tenido la nación durante este tiempo, la Armada Nacional, se ha transformado para constituirse como uno de los principales medios de protección estratégico de la nación.

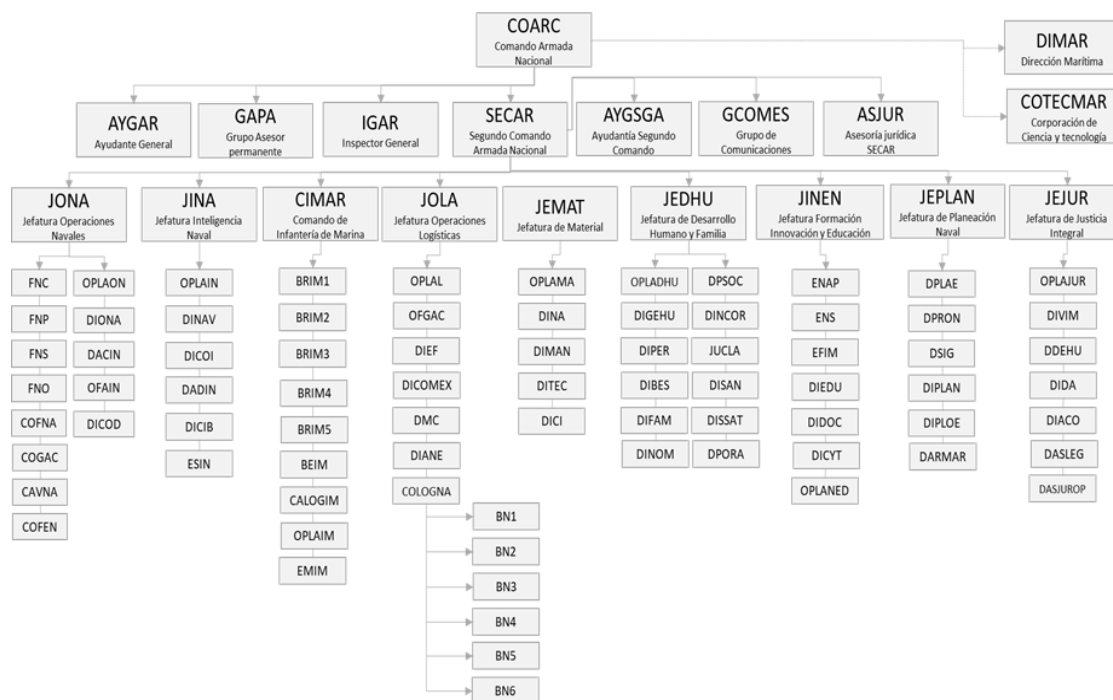
La estructura organizacional de la institución está constituida por 9 jefaturas que representan la visión del Comandante de la Armada Nacional, de las fuerzas militares, y de la política transitoria de los gobiernos de turno, en relación al desarrollo, seguridad y protección de medios marítimos, fluviales y terrestres de la nación colombiana. Para esta labor la institución cuenta con 4 fuerzas limítrofes y un comando central, con alrededor de 25 unidades tácticas en toda la jurisdicción colombiana. La estructura jerárquica de la organización, está dividida por grados, siendo oficiales, suboficiales, infantes de marina profesionales e infantes de marina regulares según la siguiente tabla:

*Tabla 1: Recurso Humano de la Armada Nacional*

Grado	Cantidad	Categoría
Oficiales	3500	Profesional-Directivo
Suboficiales	12600	Tecnológico
Infantes de Marina Profesionales	7.200	Operativo
Infantes de Marina Regulares	11700	Auxiliar
Civiles	2200	Administrativo
Los datos presentados son aproximados		

Fuente: Sistema Administrativo de Personal (SIATH, 2018).

Tomando los datos de la anterior tabla, la institución cuenta con alrededor de 37.000 efectivos (SIATH, Armada Nacional, 2018), liderados por las jefaturas al mando de 29 almirantes, que desarrollan la visión estratégica de la fuerza dentro y fuera del territorio colombiano, esto teniendo en cuenta que el uso de una armada no solo se visiona hacia espacios marítimos y costeros propios, sino como la proyección de fuerza de una nación en territorios extranjeros. No obstante, en cuanto a la defensa y soberanía de la nación, la fuerza está dividida según sus puntos cardinales. Estas 25 unidades están distribuidas a lo largo y ancho de la nación, estableciendo su organización en 4 fuerzas navales que son Caribe, Pacífico, Oriente y Sur, además de un comando específico en el área insular de San Andrés Islas y el comando central en la capital.



*Figura 3: Organigrama de la Armada Nacional de Colombia 2018.*

Fuente: Armada Nacional de Colombia (2018). Organigrama. Recuperado: <https://www.armada.mil.co>.

Teniendo en cuenta la figura 3, la Armada Nacional presenta una estructura jerárquica plenamente establecida, donde las nueve jefaturas desencadenan una estructura escalonada de niveles jerárquicos por dependencias, pero que, debido a la representación general, la figura 3 no muestra las unidades tipo brigada y batallón, que se encuentran dentro de la primera ramificación JONA lo cual demuestra el tamaño estructural de la institución. No obstante, también permite establecer una relación entre el flujo de la información dentro de este modelo organizacional, teniendo dos variables en contra que son la burocracia y la velocidad de transmisión, debido a su naturaleza organizacional.

De tal modo, la estructura no solo presenta niveles en cuanto a dependencias, sino también en razón de sus grados o rangos, estableciendo una relación de autoridad entre

niveles jerárquicos, para el control y el seguimiento de la misión constitucional. Teniendo presente que la institución militar es una organización jerárquica por excelencia, donde cada individuo tiene un superior inmediato, el cual asigna órdenes que deben ser cumplidas, las relaciones de poder se desarrollan en un esquema vertical, manteniendo una cohesión dentro de los diferentes niveles, bajo una misma visión general. Es importante el sostenimiento de las comunicaciones en la institución militar ya que “los medios de comunicación establecen las capacidades de alcance, velocidad, confiabilidad y procesamiento de órdenes, información y coordinación necesarias para gobernar el cuerpo armado” (Vigo, 2005).

El flujo de la comunicación es una de las principales desventajas del modelo jerárquico, el cual se puede apreciar dentro del organigrama de la Armada Nacional, ya que si bien es cierto que existen diversos modelos organizacionales, las instituciones militares comparten la estructura jerárquica, por la necesidad de sectorizar el recurso humano por grupos, para poder mantener el control, orden y por lo tanto la efectividad en el desarrollo de las actividades. El tema principal de la afectación de la comunicación, se desarrolla a partir de la cadena de mando, donde un subalterno debe seguir un orden jerárquico, para el desarrollo de solicitudes o iniciativas, ya que, para la aprobación de las mismas, se requiere informar a cierta cantidad de superiores que aprueben el desarrollo de esta actividad. La cadena de mando permite que los subordinados eleven solicitudes, pero también que los superiores transmitan ordenes, bajándolas hasta el nivel más básico, para mantener la visión general del comandante principal. Este proceso ha sido efectivo a lo largo de los siglos en el que hacer de la guerra, que, si bien muchas veces ha limitado



la capacidad de respuesta y velocidad de los ejércitos, también ha garantizado el control de los mismo, por lo tanto, el modelo no es malo, ni perfecto, sino que requiere de complementos para elevar su porcentaje de éxito en escenarios del siglo XXI. El problema de la estructura jerárquica radica, en la velocidad de respuesta de la institución en frente al flujo de información y la toma de decisiones, esto en razón de que la organización cuenta con 20 grados de oficiales, 9 en suboficiales, niveles en Infantes de Marina Profesionales (IMP), Dos en Infantes de Marina Regulares (IMAR) y jerarquías dentro de los grados del personal civil que desarrolla su modelo de carrera en las fuerzas militares, esto en función del modelo de carrera profesional mencionado en la ley 1790 de 1992. Por lo tanto, un IMAR, si tiene una iniciativa que pueda ser de interés para el desarrollo de la fuerza debe superar más de 20 niveles jerárquicos, para que sea reconocida su visión, sin mencionar los cambios que sufre la idea en el transcurso de este proceso.

Así mismo no solo en el flujo de información de subalterno a superior, sino también en desarrollo de las ordenes la transmisión se complica debido a la cantidad de niveles para lo que Clausewitz (2005) menciona:

“Desde luego parece facilitar enormemente la dirección del ejército (y la dirección de cualquier conjunto), dar órdenes a solo tres o cuatro hombres, pero la general paga muy cara esta comodidad, de una doble manera. En primer lugar, se pierde la rapidez, fuerza y precisión de la orden cuanto mayor es la escala que tiene que descender desde el comandante en jefe, lo que ocurre cuando entre él y el jefe de división se encuentran comandantes de cuerpo; en segundo lugar, el

comandante en jefe pierde verdadero poder y eficacia cuanto mayor sea el radio de acción de sus inmediatos subordinados. Un general que mande 100.000 hombres por medio de ocho divisiones ejerce un poder mucho más intenso que si esos 100.000 hombres estuvieran repartidos en solo tres divisiones.

- o Si un conjunto tiene demasiado pocos miembros, se vuelve inarticulado.
- o Si los miembros de un conjunto son demasiado grandes, esto debilita el poder de la voluntad superior.
- o Con cada nuevo escalón de la cadena de mando, su fuerza se debilita por dos vías, una, por la merma que sufre en cada paso, otra por el tiempo más largo que la orden necesita” (Clausewitz, 2005).

En este orden de ideas, el análisis del modelo organizacional, así como los rasgos culturales de la institución y su modelo estructural, se convierten en una labor primordial para la nación, ya que es la segunda fuerza con mayor cantidad de efectivos de Colombia, además de ser la proyección de poder en escenarios externos de la nación en ámbitos marítimos y terrestres. Por lo cual el reconocimiento de las características culturales dentro de la institución puede afectar de forma trascendental el desarrollo futuro de la fuerza, por medio de la potenciación de las capacidades del recurso humano.

#### **4.4 Dimensiones Culturales de Hofstede**

A mitad del siglo XX dos americanos Alex Inkeles y Daniel Levinson (1954), publicaron la obra “Carácter nacional: el estudio del modal”, donde describían que hay problemas básicos en todo el mundo como lo es la concepción de uno mismo; La relación

entre el individuo y la sociedad; El concepto de masculinidad y feminidad; Formas de lidiar con los conflictos, incluido el control de la agresión; y la expresión de sentimientos. Posteriormente en la década de los 70 Geert Hofstede, realiza un estudio similar en la multinacional IBM, tomando muestras de los mismos cargos en sedes en todo el mundo, con lo cual le permitió comparar las respuestas de los empleados en relación a su procedencia en las cuatro áreas problemáticas básicas definidas por Inkeles y Levinson, encontrado empíricamente en los datos de IBM, la representación de las dimensiones de culturales. Hofstede (2010) define “Una dimensión Es un aspecto de una cultura que se puede medir en relación con otras culturas, nombradas distancia de poder (de pequeño a grande), colectivismo versus individualismo, feminidad versus masculinidad y evitación de incertidumbre (de débil a fuerte)”.

Hofstede (2010) inicia la descripción de las dimensiones con la presentación de un caso empresarial donde una empresa tiene dos gerentes y los dos tienen desacuerdos, los cuales se extienden a cada uno de los subordinados de cada uno, aduciendo este comportamiento en relación al:

“Software mental que consiste en personas e ideas sobre cómo debería ser una organización. De las dimensiones de la cultura nacional, la distancia de poder y la evitación de incertidumbre en particular afectan nuestro pensamiento sobre organizaciones, Organizar siempre requiere responder dos preguntas: (1) ¿Quién tiene el poder de decidir qué? y (2) qué reglas o procedimientos deben ser seguidos para lograr los fines deseados? La respuesta a la primera pregunta es influenciada por normas culturales de distancia de poder; la respuesta a la segunda pregunta,

según las normas culturales sobre la evitación de la incertidumbre. Los dos restantes dimensiones, individualismo y masculinidad, afectan nuestro pensamiento sobre las personas en las organizaciones, más que sobre las organizaciones mismas” (Hofstede, 2010).

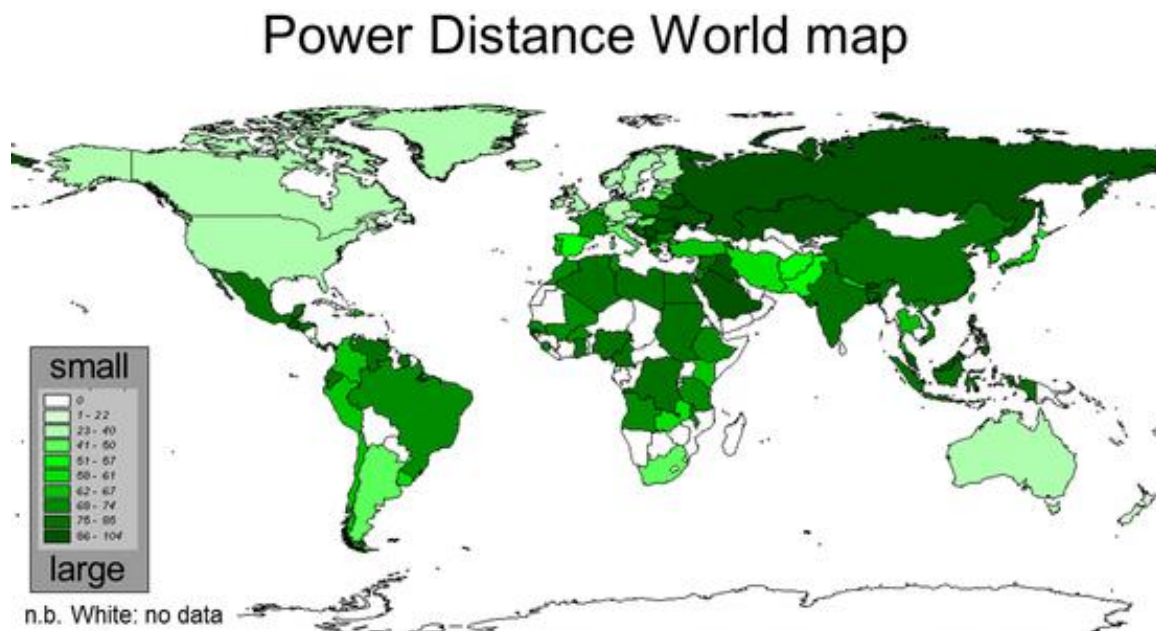
En la edición de 2010 del libro, "Culturas y organizaciones: software de la mente, se enumeran los puntajes de las dimensiones para 76 países, en relación al modelo de las dimensiones, replicado del estudio de IBM en diferentes poblaciones internacionales y por diferentes académicos” (Hofstede-Insights, 2019), esto analizado desde las 6 dimensiones culturales que son las siguientes:

#### **4.4.1 Distancia de Poder**

Según la visión del autor Esta dimensión:

“Expresa el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual. La cuestión fundamental aquí es cómo una sociedad maneja las desigualdades entre las personas. Las personas en sociedades que exhiben un alto grado de distancia de poder aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesitan más justificación. En sociedades con poca distancia de poder, las personas se esfuerzan por igualar la distribución del poder y justificar la demanda de desigualdades de poder” (Hofstede-Insights, 2019).

De tal modo el desarrollo de las estructuras organizacionales de modelos jerárquicos es aceptado por unas culturas, más que en otras, así como la presencia de desigualdad es poco tolerada en otras culturas.



*Figura 4: Índice de Distancia de Poder.*

Fuente: Hofstede, Geert (2019). Distancia de poder. Disponible en: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>.

La figura 4, muestra la presencia de la distancia de poder en diferentes naciones del planeta, donde los tonos verdes más oscuros, se relacionan con un índice más elevado. Así mismo en los tonos verdes más claros se puede ver una presencia del índice con puntuaciones menores. Así mismo las naciones con colores más oscuros se relacionan, en modelos de gobierno autoritarios.

#### **4.4.2 Individualismo vs Colectivismo**

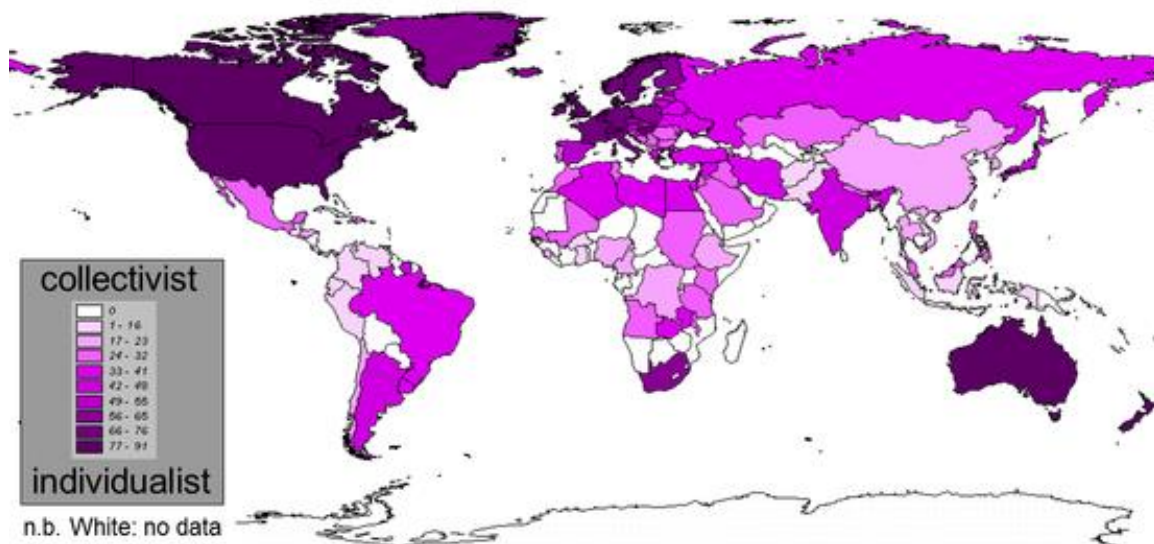
Según la visión del autor Esta dimensión el alto llamado individualismo puede establecerse como:

“Una preferencia por un marco social poco integrado en el que se espera que los individuos se cuiden solo de ellos mismos y de sus familias inmediatas. Su opuesto, el colectivismo, representa una preferencia por un marco muy unido en la sociedad en el

que los individuos pueden esperar que sus familiares o miembros de un grupo en particular los cuiden a cambio de una lealtad incuestionable. La posición de una sociedad en esta dimensión se refleja en si la autoimagen de las personas se define en términos del "yo o nosotros" (Hofstede-Insights, 2019).

Por lo cual ciertos grupos de personas tienen tendencia a buscar el bienestar común y trabajar en equipo, o ser autónomas y buscar intereses individuales.

### Collectivism – Individualism World map



*Figura 5: Mapa del Índice de Colectivismo vs Individualismo.*

Fuente: Hofstede, Geert (2019). Colectivismo vs Individualismo. Disponible en:

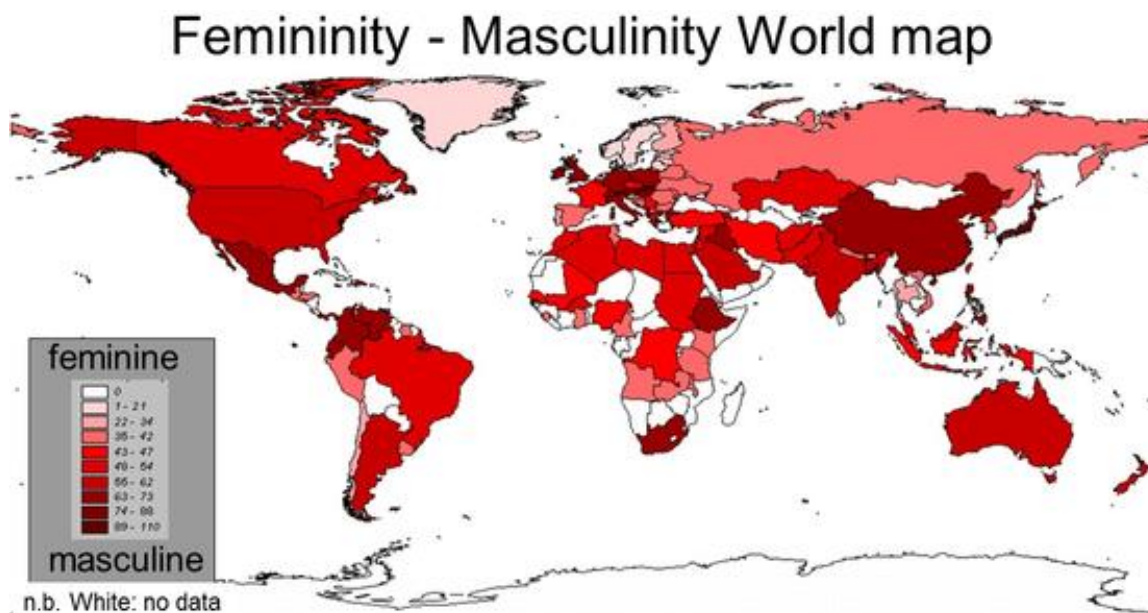
<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

La figura 5 muestra los puntajes en el índice de colectivismo vs individualismo, donde los altos puntajes se asocian a tonos morados oscuros, con tendencias a trabajar de forma individual y sin preocupación por el grupo, así como puntajes bajos asociados a tonos de morado claros, en la colectividad en el desarrollo de las actividades de la sociedad, y en la preocupación por el grupo.

#### **4.4.3 Masculinidad vs Femenidad (Mas).**

“El lado de la masculinidad de esta dimensión representa una preferencia en la sociedad por el logro, el heroísmo, la asertividad y las recompensas materiales por el éxito. La sociedad en general es más competitiva. Su opuesto, Feminidad, representa una preferencia por la cooperación, la modestia, el cuidado de los débiles y la calidad de vida. La sociedad en general está más orientada al consenso. En el contexto comercial, la masculinidad versus la feminidad a veces también se relaciona como culturas duras versus tiernas” (Hofstede-Insights, 2019).

Este índice muestra la relación entre la competitividad y el consenso, donde se puede apreciar una tendencia en este modelo en naciones de América, Europa, norte de África y sur de Asia.



*Figura 6: Mapa del Índice de Feminidad vs Masculinidad*

Fuente: Hofstede, Geert (2019). Feminidad vs Masculinidad. Disponible en: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

La figura 6 muestra la presencia del índice de feminidad vs masculinidad, donde los tonos rojos oscuros se asocian a la masculinidad y los claros a la feminidad, donde de cierta forma se puede apreciar una tendencia a nivel mundial por generar competitividad, asociado al modelo económico capitalista y el desarrollo del modelo educacional por competencias, que genera una tendencia a la búsqueda de reconocimiento del éxito y logros tangibles.

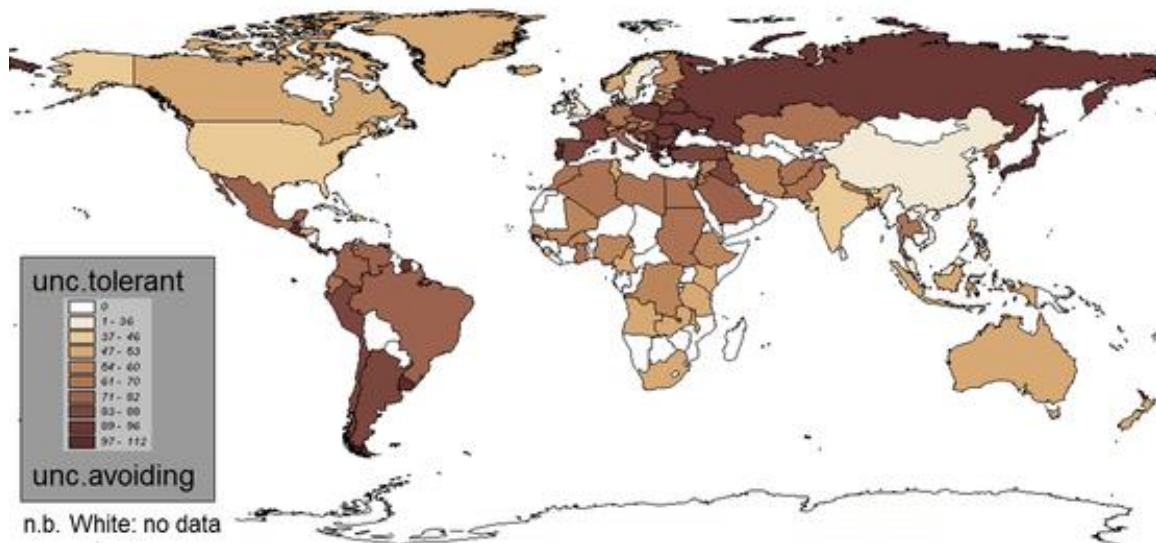
#### **4.4.4 Índice de Evitación de Incertidumbre (Uai)**

“La dimensión de evitación de la incertidumbre expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. La cuestión fundamental aquí es cómo una sociedad trata con el hecho de que el futuro nunca puede ser conocido. Los países que exhiben una UAI fuerte mantienen códigos rígidos de creencias y comportamiento, y son intolerantes con el comportamiento y las ideas poco ortodoxas. Las sociedades UAI débiles mantienen una actitud más relajada en la que la práctica cuenta más que los principios” (Hofstede-Insights, 2019).

Este índice marca la aceptación de un grupo de personas hacia la incertidumbre y la toleración de la ambigüedad frente a escenarios que no pueden controlarse.



## Uncertainty Avoidance World map



*Figura 7: Mapa del Índice de Evitación de la Incertidumbre*

Fuente: Hofstede, Geert (2019). Índice de Aceptación e la incertidumbre. Disponible en:

<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

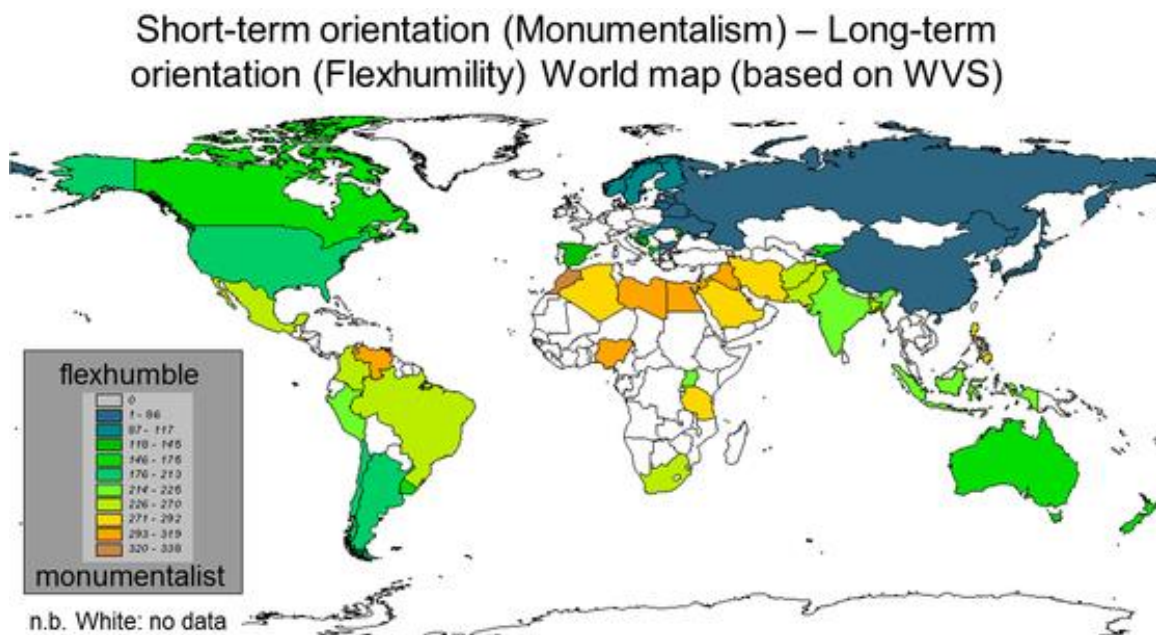
Los tonos marrones oscuros se relacionan con una tolerancia menor frente a la incertidumbre, así como los tonos claros a una tolerancia mayor frente a la incertidumbre, se puede apreciar como el norte de Asia, Europa Occidental y Suramérica, tienen porcentajes elevados en este índice. Así mismo Norte América el sur de Asia y Oceanía, tienen índices menores, por lo cual se muestran más tolerantes a la incertidumbre.

### 4.4.5 Orientación a largo plazo versus orientación normativa a corto plazo (lto).

“Cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado mientras se enfrenta a los desafíos del presente y el futuro. Las sociedades priorizan estos dos objetivos existenciales de manera diferente. Las sociedades que obtienen puntajes bajos en esta dimensión, por ejemplo, prefieren mantener tradiciones y normas tradicionales mientras ven el cambio social con recelo. En el contexto empresarial, esta dimensión se conoce como normativa (a corto plazo) versus pragmática (a largo plazo), (short-term) normative versus (long-term)

pragmatic (PRA). En el entorno académico, a veces también se usa la terminología Monumentalismo versus Flexibilidad” (Hofstede-Insights, 2019).

Esta dimensión se puede asociar a modelos empresariales y sociales, donde en los primeros muestra la tendencia al seguimiento de modelos tradicionales y conservadores, y en el segundo con una visión a corto o largo plazo.



*Figura 8: Mapa del Índice de Orientación a Largo Plazo*

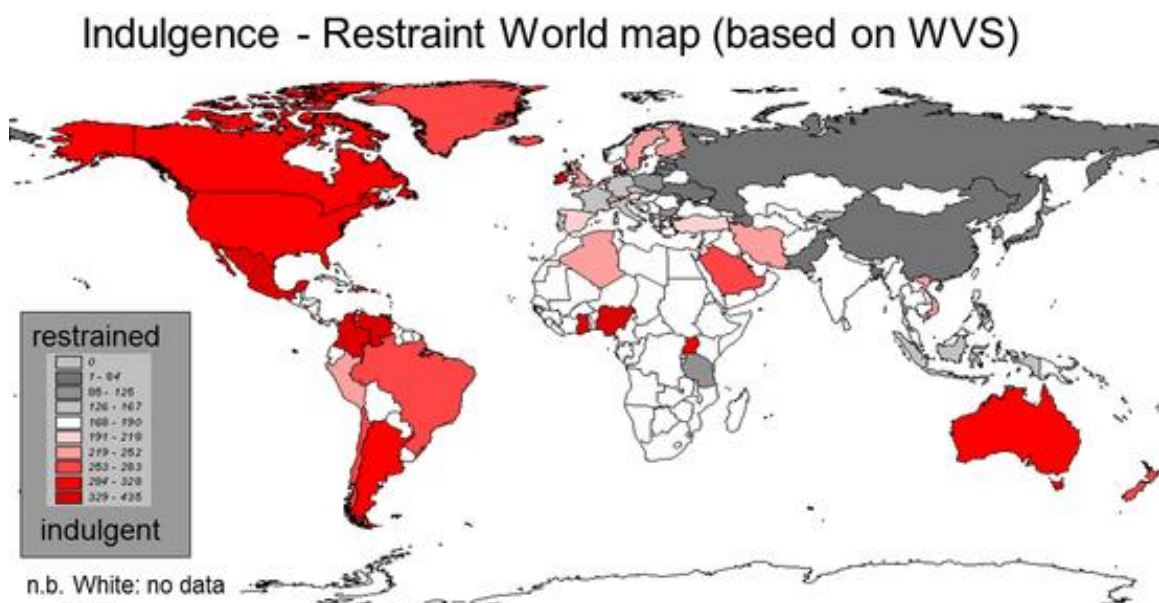
Fuente: Hofstede, Geert (2019). Dimensión de la orientación a corto vs largo plazo. Disponible en: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>  
En la figura 8 se puede apreciar como los colores azules y verdes, se relacionan con una orientación tradicionalista al largo plazo, así mismo los colores amarillos y marrón a una visión a corto plazo de más flexibilidad.

#### **4.4.6 Indulgencia Contra la Restricción (Ivr)**

“Indulgencia representa una sociedad que permite la gratificación relativamente libre de impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. La moderación representa una sociedad que suprime

la satisfacción de las necesidades y la regula mediante estrictas normas sociales” (Hofstede-Insights, 2019).

Representa la aceptación por el desarrollo de los impulsos básicos, relacionados con la diversión, así como la restricción frente a satisfacción de necesidades, así como la presencia de estrictas normas para la regulación de la sociedad.



*Figura 9: Mapa del índice de Indulgencia contra la Incertidumbre*

Fuente: Hofstede, Geert (2019). Índice de Indulgencia vs Restricción. Disponible en: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>  
La figura 9 muestra como los tonos de gris se asocian a modelos que restringen la satisfacción de necesidades, así como los tonos rojos a culturas donde prima la tendencia a la búsqueda de diversión y la satisfacción de impulsos básicos.

Las dimensiones culturales reflejan la tendencia de un grupo de personas frente a la percepción, adopción y ejecución de diferentes conductas frente a determinados actos, reflejando características propias de cada grupo de personas de acuerdo a los 6 índices desarrollados por Hofstede. Este modelo permite establecer la posición de un grupo de

personas frente a la vivencia del entorno y de cómo se relacionan con el mundo, permitiendo establecer, razones de causa y efecto en razón de su actuar y pensar. Lejos de que cada índice sea un medio para calificar de buena o mala a un modelo o cultura, su utilización se enfoca en definir una forma de ver y sentir el mundo de diferentes maneras, aceptando la diferencia como un rasgo propio de las sociedades humanas, que reflejan su pasado, su presente y que pueden influir en su futuro. Las dimensiones culturales son un medio para el entendimiento de recurso humano, así como una oportunidad para potenciar cada sociedad hacia el desarrollo y el crecimiento.

## 5 Metodología

El presente estudio se realizó partiendo desde un enfoque metodológico cualitativo que, según Martínez, M. (2005) “busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva” donde desarrolla procesos para interpretar acciones, hechos y conductas dentro de un contexto social. De tal modo abordando la corriente hermenéutica en la interpretación del sujeto en cuanto a patrones y expresiones humanas, donde el principal enfoque de estudio son las personas y sus rasgos culturales, optando por ser descriptiva en cuanto a una realidad histórica y dinámica en un grupo, comunidad u organización.

El análisis del contexto sobre el cual se desarrollara la investigación llevo a adoptar una metodología etnográfica que según Martínez, M. (2005) “estudia los fenómenos sociales, fruto de la interacción de las personas que hacen parte de una determinada comunidad, cultura o grupo humano”, debido a que se tiene como fin estudiar un grupo social específico, que es la Armada Nacional por medio de una unidad modelo que es la Escuela de Formación de Infantería de Marina (EFIM) en Coveñas, Sucre, la cual reúne al personal que ingresa a la vida militar, así como integrantes antiguos que participan en diferentes unidades, que debido al modelo educacional, vuelven a esta institución de educación superior de énfasis militar con el fin de ampliar sus competencias en temas técnicos y tácticos por espacios de tiempo de 3 meses y retornan a sus unidades de origen para expandir la doctrina. Razón por la cual representan los diferentes puntos de vista, de un sistema social que están constituidos bajo un esquema estandarizado y definido, que

moldea a toda la institución. Por lo cual el objeto de estudio es la organización militar de la Armada Nacional y el área de estudio es la sede de Coveñas. El método de recolección de datos son encuestas cualitativas, las cuales sufrirán un proceso de análisis y posteriormente se convertirán en una propuesta de mejora institucional. De tal modo se define el modelo metodológico como una Investigación cualitativa de tipo exploratorio interpretativo, donde el análisis etnográfico desde un punto de vista holístico presenta un comportamiento especial en relación al sistema regional constituido por la nación.

La organización militar se fundamenta en la disciplina y el cumplimiento de órdenes, como mecanismos para sostener el liderazgo y control de un grupo de personas de tan grande cantidad, es así que las relaciones de poder se sustentan en la subordinación, donde cada funcionario tendrá un superior y subalterno, estableciendo la relación de mandar, pero también de cumplir, de modo que toda persona tendrá un superior al cual obedecer y un subalterno al cual guiar. La disciplina se fundamenta en el cumplimiento de órdenes, dando a los subalternos un ideal en el cumplimiento de la misión como medio para suprimir la tendencia frente a deseos personales, estableciendo la importancia de la unidad como fuente de fortaleza para los equipos y el desarrollo de cualquier modelo organizacional. Según Gareth (2013), “la estructura organizacional es el sistema formal de las relaciones entre tarea y autoridad, que controla cómo la gente coordina sus acciones y organiza los recursos para alcanzar las metas organizacionales”, permitiendo observar una relación entre autoridad y coordinación que influyen dentro de la estructura y en las creencias de sus integrantes, por lo cual el autor menciona que “la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos por los miembros

de la organización, que controla las interacciones entre sus mismos miembros y personas externas a la organización”, de modo que relaciona la concepción de grupo, con el seguimiento de valores y creencias compartidas, que permiten llegar a un fin conjunto y por el cual vale la pena participar de la estructura. Situación que se en el ámbito militar se puede apreciar en los ejércitos de todo el mundo, donde se resalta los sentimientos nacionalistas, la creencia en servir a su pueblo, de defender sus creencias y costumbres, y en la práctica de la guerra como medio para servir al grupo de personas al que pertenece conocido como nación.

Son estas creencias, y la reunión de un grupo de gente en el sentido nacionalista de la defensa de las costumbres y conductas propias de una nación, las que fundamentan esta propuesta, ya que si bien existen muchos modelos organizacionales, la organización jerárquica propia de ambientes militares tiene una razón fundamental y es el control de gran cantidad de personas para realizar un fin, mediante la sectorización de grupos de personas para el desarrollo de labores específicas coordinadas hacia un fin general común, que solo mantienen su cohesión debido al compartimiento de las creencias que tienen, en el bienestar de su pueblo, de sus familiares y de la concepción de nación, que los identifica en relaciona sus costumbres. Esta estructura a pesar de tener una visión general no se comporta como un todo, generando iniciativas individuales por medio de unidades tácticas de tipo batallón, que permiten el desarrollo de iniciativas sin alterar el objetivo general planteado el líder principal, así mismo cada individuo participa dentro del esquema general de la organización con metas relacionadas al nivel en el que participa, generando un modelo de competencias que busca la superación de sí mismo, la

contribución a la estructura y el reconocimiento propio como parte de este macro esquema al que pertenece.

## **5.1 Instrumento**

El método elegido para la realización de este estudio, se promovió desde la perspectiva de Hofstede (1991), donde el autor desarrollo un instrumento que permite medir las conductas generales de un grupo de personas que hacen parte de una comunidad, mediante la concepción de parámetros de conductuales que comparten este conjunto de personas. Así mismo el autor estableció 4 criterios principales a los que llamo índices, midiendo por medio de encuestas la presencia de estos factores dentro de una organización en diferentes países del mundo. Este estudio se inició en la empresa IBM, donde el autor realizó una encuesta que analiza 4 índices culturales en diferentes sucursales de distintos países, dichos índices iniciales fueron distancia de poder, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y aversión a la incertidumbre. Varios años después en colaboración con Mikov (2011), se incorporan dos índices más que son indulgencia vs contención, y orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo, pasando a conformar lo que es actualmente es el cuestionario VSM 2013, el cual cuenta con 30 preguntas medidas en la escala de Likert. Este cuestionario es de libre aplicación, y busca medir los 6 índices culturales a nivel de países en todo el mundo, además de analizar la cultura en relación a factores sociales, laborales, políticos, económicos y tradicionales, por medio de comparaciones de la aplicación del mismo instrumento en la IBM, teniendo presente su aplicación en diferentes sucursales del globo



terráqueo, realizando una investigación compleja entre 1967 y 1973, la cual iría complementando a lo largo de los años hasta la actualidad, permitiendo la traducción de la misma a 20 idiomas y 117.000 empleados de esta empresa y sus filiales.

Ahora bien, la diferencia cultural entre dos locaciones cercanas no es la primera vez que se menciona dentro del análisis cultural de diferentes autores, tal como lo hace Acemuglo y Robinson, en la comparación entre Nogales (Arizona) y Nogales (Sonora), teniendo cada uno unas características diferenciales, estando a pocos metros la una de la otra. Sin embargo, el instrumento desarrollado por Hofstede, la cualificación de los índices por medio de preguntas en la medición de dichos factores determinantes, se constituye en una visión original e innovadora, permitiendo apreciar al complejo conjunto de personas dentro de una sectorización, accediendo a la comparación y análisis de rasgos esquemáticos de las sociedades humanas. Con el desarrollo de esta investigación Geert Hofstede logro demostrar, que ciertos grupos de personas y regiones tienen rasgos culturales propios a pesar de contar con espacios geográficamente cortos, pero que distinguen a una comunidad de otra, permitiéndolos diferenciarse, y establecer patrones de conducta y valores propios para cada uno.

## **5.2 Aplicación del instrumento**

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó como unidad de interés para la aplicación del instrumento a la Escuela de Formación de Infantería de Marina (EFIM), cuenta con una población de 358 integrantes, entre estudiantes, docentes y personal

administrativo. Teniendo en cuenta que es una población definida se utilizó el método de cálculo de muestra de variable cuantitativa así:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 358}{0.05^2(358 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{343.82}{1.85} = 185.55 = 186$$

El dato resultante del cálculo de la muestra determino que el promedio para encuestar a los integrantes de la escuela debería ser de 186 personas, sin embargo, es importante mencionar que este es una representación mínima para que el estudio sea viable, por tal motivo y con el fin de mejorar la validez y la fidelidad del estudio, se buscó incrementar este número a un porcentaje superior a la media de la institución de educación superior, permitiendo obtener resultados más concretos y una medida más exacta en la investigación

*Tabla 2: Descripción de la Población*

<b>Variable</b>	<b>Información</b>
Ámbito	Institución de Educación Superior
Nombre	Escuela de Formación de I.M
Tipo de Organización	Estructura Jerárquica Militar
Universo	358
Tamaño de la Muestra	282
Porcentaje de la Muestra	80%
Error Muestral	3 %
Nivel de Confianza	97 %
Años de existencia IES	62 años
Porcentaje de éxito	0.5
Porcentaje de Fracaso	0.5

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los anteriores autores, las dimensiones culturales y el análisis muestral, se decidió utilizar el instrumento desarrollado por Geert Hofstede (2013), como medio para medir la cultura dentro de la institución, estableciendo parámetros que permitan identificar variables claves en la diferenciación de la institución en relación a la nación en los 6 índices mencionados. Para esta actividad se realizará una encuesta al personal que integra la Escuela de Formación de Infantería de Marina de Colombia, contemplando un porcentaje superior al 80% del personal que participa de las labores educativas de la institución, con la recolección de alrededor de 282 muestras, en un lapso de febrero a diciembre de 2018. Esta institución de educación superior de carácter tecnológica, prepara a los futuros suboficiales de la Armada Nacional, que de acuerdo a la intención de la investigación es ideal para aplicar el instrumento, debido a la intromisión completa del personal de estudiantes en el modelo educativo y militar por un periodo de tiempo de 2 años, en los cuales se les prepara en diferentes áreas de conocimiento, haciendo énfasis en la formación militar. Este aspecto de vital importancia se refleja no solo en las aulas de clase sino, en la convivencia, entrenamientos militares, tiempo libre y comisiones, que sumergen al estudiante en una nueva forma de vida, en la cual se evalúa su disciplina, habilidad militar, formación académica y desempeño físico, fuera de la preparación integral en el desarrollo de una conciencia trascendental en el fortalecimiento de principios y valores que permitan orientar su buen proceder en el desarrollo profesional, permitiendo ser consciente de la importancia de su participación en el entorno y de la perspectiva estética que lo compromete.

La importancia de la disciplina en la formación militar se materializa en el proceder operacional donde el desarrollo de actividades que comprometen la integridad física de los participantes, presenta un enfrentamiento entre los impulsos de auto conservación y la realización del deber, razón por la cual el cumplimiento del deber se fundamenta en la formación de carácter para tolerar la incertidumbre y el miedo a lo desconocido por medio de la disciplina, triunfando la razón sobre los impulsos básicos de auto preservación de cada persona.

Esta formación adquiere un papel fundamental dentro de la investigación, ya que, podría constituir la variable clave para la diferenciación de la cultura dentro del objeto de estudio que es la institución, en relación a la nación. Sin embargo para poder generar apreciaciones en relación a factores medibles y cuantificables se debe integrar un modelo metodológico, que se puede entrelazar con el instrumento desarrollado por Hofstede (2013), que contiene 30 preguntas organizadas en 6 dimensiones culturales siendo Distancia al Poder, Individualismo versus Colectivismo, Evasión a la Incertidumbre, Masculinidad versus Femenidad, Orientación a Largo Plazo y Complacencia versus Moderación, que dentro del cuestionario se dividen en 4 módulos, relacionando las preguntas con los índices en orden aleatorio. Este modelo es un medio para medir aspectos característicos de la cultura de una nación frente a la aplicación de un modelo organizacional, tal como lo realizó Hofstede en IBM, pero que también puede ser aplicado a una estructura organizacional diferente, buscando no solo la distinción de rasgos generales de una nación, sino la diferenciación, entre los modelos estructurales de las organizaciones.

Ahora bien, buscando mantener la visión del autor y acceder a la sistematización del modelo desarrollado por Hofstede, se utilizó Google Forms, como plataforma para la recolección de la información, permitiendo aplicar el cuestionario en línea, además de observar los porcentajes de aciertos en cada pregunta de forma gráfica y dinámica. Así mismo para mantener el control dentro del desarrollo del ejercicio y sin buscar inducir la posición del personal participante, se optó por incluir un psicólogo de contratación externa para que realizara la aplicación del instrumento, orientado el desarrollo de la actividad en 12 grupos de 25 a 30 alumnos de la EFIM, en aulas digitales, permitiendo acceder a la consolidación instantánea de la información y observar el progreso de la misma. Dentro de esta actividad se incluyó al personal directivo, administrativo y estudiantes, como medio para tener una visión general de la afectación de los índices dentro de la institución.

El instrumento fue aplicado a la escuela de formación de infantería de marina, ubicada en Coveñas, Sucre. Esta unidad militar es donde se preparan los suboficiales de la Armada Nacional de la especialidad de Infantería de Marina, que posteriormente pasaran a distribuirse en las guarniciones militares de toda la nación. La EFIM. es una institución de educación superior de nivel tecnológico, enfocada en el desarrollo del saber practico y teórico de la profesión militar, en dos áreas de preparación principales que son en entrenamiento militar y la gestión logística militar.

### **Análisis de la Información**

Habiendo descrito la institución, el instrumento y el modelo de aplicación, se puede analizar los resultados observados en cada uno de los índices y la operacionalización de las variables analizadas según cada una de las dimensiones descritas por Hofstede, presentando la necesidad de relacionar las cantidades de respuestas y las medias en cada resultado observados en la siguiente tabla:

*Tabla 3: Resultados por pregunta x Media de cada Variable*

Pregunta	Extrema importancia	Muy importante	Moderada importancia	Poca importancia	Muy poca o nada	Total	Media
	1	2	3	4	5		
M1	147	91	33	10	5	286	1,76702509
M2	141	94	32	12	7	286	1,82078853
M3	183	70	17	7	9	286	1,60215054
M4	200	51	19	9	7	286	1,54121864
M5	171	76	23	5	11	286	1,67383513
M6	177	76	17	9	7	286	1,61648746
M7	128	108	28	6	16	286	1,90681004
M8	138	97	30	13	8	286	1,84229391
M9	169	75	27	9	6	286	1,6702509
M10	183	69	17	8	9	286	1,609319
M11	123	102	39	16	6	286	1,92831541
M12	54	96	88	35	13	286	2,56272401
M13	137	102	28	9	10	286	1,83154122
M14	175	67	24	10	10	286	1,68817204
M15	9	13	91	125	48	286	3,7562724
M16	224	55	7	0	0	286	1,27240143
M17	23	39	93	89	42	286	3,390681
M18	179	62	35	9	1	286	1,609319
M19	245	27	5	8	1	286	1,25806452
M20	60	135	68	15	8	286	2,27240143
M21	83	110	47	34	12	286	2,29390681
M22	198	59	15	7	7	286	1,51971326
M23	84	107	57	24	14	286	2,27598566
M24	141	85	32	18	10	286	1,89605735

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 2 muestra el número, la variable, pregunta y escala utilizada por el instrumento, así como la media en cada una de las respuestas. Tomado de: Hofstede, G. and Michael M. (2010). *Cultures and Organizations*.

### 5.2.1 Índice de distancia de poder

Para el análisis del análisis de distancia de poder el cuestionario estipula cuatro preguntas descritas en la siguiente tabla así:

*Tabla 4: Preguntas tomadas para la medición del IDP.*

No. cuestionario	Variable	Preguntas utilizadas en el Instrumento	Escala
7	M07	Ser consultado por su jefe en decisiones referentes al trabajo.	Likert
2	M02	Tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta.	Likert
20	M20	Que tan frecuente, en su propia experiencia, los subalternos contradicen a su jefe (o los estudiantes a su maestro).	Likert
23	M23	La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma.	Likert

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 4 muestra el número, la variable, pregunta y escala utilizada por el instrumento para medir el Índice de Distancia de Poder. Tomado de: Hofstede, G. and Michael M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, Power Distance Defined*. Pág. 60.

$$\begin{aligned}
 PDI &= 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd) \\
 PDI &= 35(1.86 - 1.77) + 25(2.216 - 2.220) + 67 \\
 PDI &= 35(0.0909) + 25(-0.0035) + 67 \\
 PDI &= 70.09
 \end{aligned}$$

### 5.2.2 Colectivismo vs Individualismo

Para el análisis del análisis de colectivismo vs individualismo el cuestionario estipula cuatro preguntas descritas en la siguiente tabla así:

*Tabla 5: Preguntas tomadas para la medición del IDV.*

No. cuestionario	Variable	Preguntas utilizadas en el Instrumento	Escala
4	M04	Tener estabilidad laboral	Likert
1	M01	Tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar	Likert
9	M9	Tener un trabajo respetado por familiares y amigos	Likert
6	M6	Hacer un trabajo interesante	Likert

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 5 muestra el número, la variable, pregunta y escala utilizada por el instrumento para medir el Colectivismo vs Individualismo. Tomado de: Hofstede, G. and Michael M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, The Individual and the Collective in Society*. Pág. 90.

$$\begin{aligned}
 IDV &= 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic) \\
 IDV &= 35(1.54 - 1.76) + 35(1.67 - 1.61) + C \\
 IDV &= (35(-0.22) + 35(0.06) + 280) / 5.6 \\
 IDV &= 48.92
 \end{aligned}$$

Este valor representa un porcentaje medio entre la tendencia de la población trabajar en equipo o la búsqueda de resultados de forma individual, posicionando a la institución en un punto intermedio entre las dos intenciones.

### 5.2.3 Masculinidad vs Femenidad

Para el análisis del análisis de masculinidad vs feminidad el cuestionario estipula cuatro preguntas descritas en la siguiente tabla así:

*Tabla 6: Preguntas tomadas para la medición del MAS*

No. cuestionario	Variable	Preguntas utilizadas en el Instrumento	Escala
18	M18	En general como puede describir su estado de salud en los últimos días	Likert
15	M15	Que tan seguido se siente nervioso o tenso	Likert
21	M21	Uno puede ser un buen administrador sin tener la respuesta perfecta para a cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo	Likert
24	M24	El reglamento de una compañía u organización no debe ser roto de ninguna manera aun sabiendo que el empleado lo hace en funcion de los mejores intereses de la misma.	Likert

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 6 muestra el número, la variable, pregunta y escala utilizada por el instrumento para medir el Masculinidad Versus Femenidad. Tomado de: Hofstede, G. and Michael M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, Assertiveness Versus Modesty*. Pág. 136.

$$\begin{aligned}
 MAS &= 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf) \\
 MAS &= 35(1.67 - 1.60) + 35(1.84 - 1.60) + C \\
 MAS &= (35(0.07) + 35(-0.24) + 280) / 5.6 \\
 MAS &= 51.90
 \end{aligned}$$



Este valor representa un porcentaje medio entre la tendencia de la institución entre ser más competitivos y buscar resultados, frente a tendencias más empáticas como las buenas relaciones y la calidad de vida.

#### 5.2.4 Índice de Evitación de Incertidumbre

Para el análisis del análisis de la evasión de la incertidumbre el cuestionario estipula cuatro preguntas descritas en la siguiente tabla así:

*Tabla 7: Preguntas tomadas para la medición del UAI*

No. cuestionario	Variable	Preguntas utilizadas en el Instrumento	Escala
5	M05	Tener gente agradable en el trabajo	Likert
3	M03	Ser reconocido por su desempeño	Likert
8	M8	Vivir en una buena zona	Likert
10	M10	Tener la oportunidad de ser	Likert

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 7 muestra el número, la variable, pregunta y escala utilizada por el instrumento para medir la evasión de la incertidumbre. Tomado de: Hofstede, G. and Michael M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, The Avoidance of Uncertainty*. Pág. 188.

$$\begin{aligned}
 UAI &= 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua) \\
 UAI &= 40(1.60 - 3.75) + 25(2.29 - 1.89) + C \\
 UAI &= (40(-2.15) + 25(-0.4) + 260) / 5.2 \\
 UAI &= 35.39
 \end{aligned}$$

Este valor representa un porcentaje bajo orientando a la institución a situaciones con incertidumbre, donde se observa un puntaje bajo, permitiendo establecer la tendencia de la institución a tolerar la ambigüedad y escenarios donde la verdad no es absoluta.

#### 5.2.5 Orientación a Largo Plazo vs Orientación Normativa a Corto Plazo

Para el análisis del análisis de la orientación a largo plazo el cuestionario estipula cuatro preguntas descritas en la siguiente tabla así:

*Tabla 8: Preguntas tomadas para la medición del LTO.*

No. cuestionario	Variable	Preguntas utilizadas en el Instrumento	Escala
13	M13	Ayudar a un amigo	Likert
14	M14	Ser ahorrativo (no gastar más de necesario)	Likert
19	M19	Que tan orgulloso está usted de ser ciudadano de su país	Likert
22	M22	Esfuerzos persistentes son la manera más segura de alcanzar los objetivos	Likert

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 8 muestra el número, la variable, pregunta y escala utilizada por el instrumento para medir la orientación a largo plazo. Tomado de: Hofstede, G. and Michael M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, Implications of LTO-CVS Differences*. Pág. 242.

$$\begin{aligned}
 LTO &= 40(M13-M14) + 25(m19+M22) + C(Is) \\
 LTO &= 40(1.83 - 1.68) + 25(1.25 - 1.51) + C \\
 LTO &= (40(-0.15) + 25(-0.26) + 260)/5.2 \\
 LTO &= 70.09
 \end{aligned}$$

Este valor representa un puntaje alto en la orientación a largo plazo, propia de modelos donde se respeta la jerarquía, la visualización a futuro en cuanto ahorro en recursos y el respeto hacia los mayores.

### 5.2.6 Indulgencia Contra la Restricción

Para el análisis del análisis de la orientación a largo plazo el cuestionario estipula cuatro preguntas descritas en la siguiente tabla así:

*Tabla 9: Preguntas tomadas para la medición del IVR*

No. cuestionario	Variable	Preguntas utilizadas en el Instrumento	Escala
12	M12	Moderadamente: cumplirse algún capricho	Likert
11	M11	Tener tiempo libre para divertirse	Likert
17	M17	Algunas personas o circunstancias lo previenen de hacer lo que realmente quiere hacer.	Likert
18	M18	En general como puede describir su estado de salud en los últimos días	Likert

Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 9 muestra el número, la variable, pregunta y escala utilizada por el instrumento para medir la indulgencia contra la restricción. Tomado de: Hofstede, G. and Michael M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, Indulgence Versus Restraint as a Societal Dimension*. Pág. 280.

Para poder determinar la orientación a largo plazo se establece una media entre la cantidad de personas encuestadas y sus respectivas respuestas así:

$$\begin{aligned}IVR &= 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16}) + C(ir) \\IVR &= 35(2.56 - 1.92) + 40(3.39 - 1.27) + C \\IVR &= (35(0.64) + 40(2.12) + 300)/6 \\IVR &= 67.82\end{aligned}$$

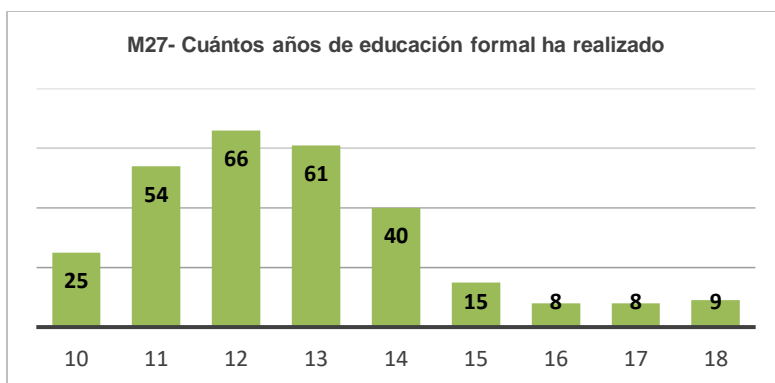
Este valor representa un porcentaje alto en relación con la indulgencia, en una cultura institucional positivista en el mejoramiento continuo, representada en actitudes hacia la importancia del trabajo, pero sin dejar a un lado la importancia de disfrutar la vida.

## 6 Resultados

### 6.1 Análisis de los rasgos culturales de la Armada Nacional en comparación con los valores históricos de la nación.

Para el análisis de los índices se tomó el modelo realizado por Hofstede (2010), buscando relacionar los valores de la nación con los observados en la institución, ya que, a pesar de pertenecer a un contexto regional, la institución militar por medio de su formación específica genera ciertas conductas propias, las cuales se buscan medir con el fin de establecer una relación entre los dos entornos.

Para iniciar con el análisis de los resultados es de vital importancia mencionar el nivel de educación con el que cuenta la muestra, ya que el contexto cultural se caracteriza por contar con una población de alumnos, donde la mayor parte de los estudiantes se encuentran entre 10 y 14 años de preparación académica, donde se puede apreciar un nivel de preparación acorde con el modelo educativo de nivel tecnológico en el que se desarrolla la EFIM. EL 14% restante corresponde al nivel docente y directivos que lideran el proceso de formación de los estudiantes.



*Figura 10: Resultados Obtenidos por la Pregunta M27*

Fuente: Elaboración Propia

La mayor parte de la muestra tiene entre 10 a 14 años de preparación académica, lo cual puede consistir que la concentración de la muestra se representa en estudiantes que terminaron el ciclo básico de estudios de secundaria y en educación superior en nivel tecnológico. No obstante, también se puede apreciar que un porcentaje significativo del 14%, ha superado este nivel de estudios y puede constituirse como el nivel administrativo, docente y directivo con el que cuenta la institución.

En complemento al nivel de formación con el que cuenta la muestra, el instrumento también reúne un conjunto de datos demográficos, que permiten establecer relaciones entre las dimensiones culturales e información propia de los participantes de la institución. Así mismo es importante mencionar que la EFIM, es una institución de educación superior especial que se orienta al desarrollo de competencias en el ámbito militar, sin embargo, es una institución que sigue los procesos de acreditación con los que se evalúan a cualquier universidad, contrastando el modelo constructivista de las universidades modernas y el modelo conductista propio de la labor militar en la imitación de saberes prácticos.

*Tabla 10: Ficha Técnica del Trabajo de Campo*

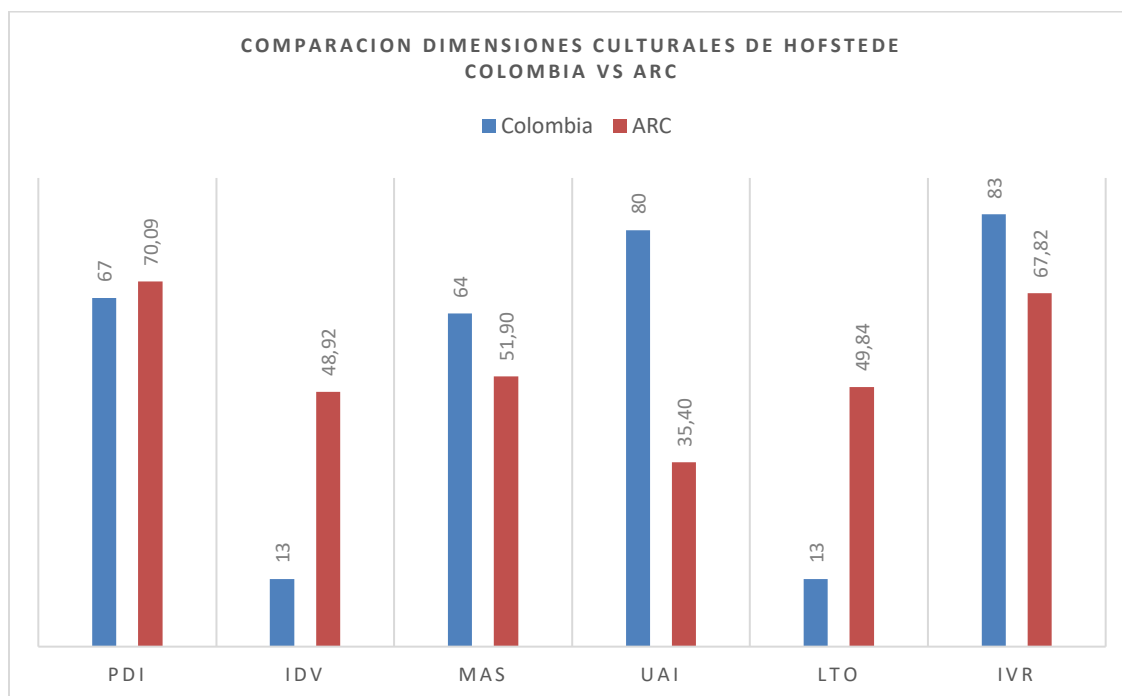
Variable	Información
Ámbito	Institución de Educación Superior
Nombre	Escuela de Formación de I.M
Universo	358
Tamaño de la Muestra	282
Tipo de Organización	Estructura Jerárquica Militar
Error Muestral	3%
Nivel de Confianza	0,914
Años de existencia IES	62 años
Promedio de edad de la muestra	20-29 años
Años de educación formal	10-14 años la mayoría
Género	97% Integrantes Masculinos

Fuente: Elaboración Propia.

En consecuencia, para la validación del instrumento se utilizó el software estadístico Alpha de Cronbach. Este plantea ciertas condiciones de validación:

“Sí el estadístico Alfa de Cronbach  $< 0,69$  no existe una buena consistencia interna de los ítems (i.e. las preguntas de la encuesta) por lo tanto estás no miden lo que se requiere medir. Por otro lado, si el Alfa de Cronbach se encuentra entre los intervalos 0,7-0,9 se considera aceptable y el instrumento presenta una buena consistencia interna” (Campo-Arias y Oviedo, 2008).

De tal modo se obtuvo un valor de 0,914, para 24 elementos, donde el resumen de procesamiento de casos validos fue de 286 lo cual evidencian una excelente consistencia interna del instrumento aplicado.



*Figura 11: Comparación de las Dimensiones Culturales de Hofstede entre Colombia y la Armada Nacional.*

La Figura 11 muestra la relación entre los índices para Colombia y los resultados obtenidos por el instrumento para la ARC. Fuente elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura 11, la Armada Nacional cuenta con un Índice de distancia de Poder mayor que la nación, si bien son 3 puntos y no es una medida muy alejada, es posible determinar el incremento en la presencia de una estructura jerárquica plenamente definida, que se caracteriza por la centralización de las decisiones y el esquema escalonado de niveles para la toma de decisiones. Si bien Colombia posee un IDP alto, la institución cuenta con uno un poco superior, debido al modelo organizacional propio de la milicia. En cuanto a este índice se puede mencionar, que es necesario impulsar estrategias que permitan disminuir el efecto de la centralización, por medio del uso de los sistemas de información y la aplicación del mando tipo misión, contribuyendo a disminuir y potenciar la capacidad de participación de los subalternos dentro de la estructura jerárquica y buscando la generación de iniciativas por parte de los mismos.

En cuanto al IDV, se puede mencionar que Colombia posee un índice general bajo, que caracteriza a la nación, por ser colaborativa donde los individuos participan dentro de la sociedad, sintiendo que pertenecen a la misma. Sin embargo en la figura 11 se puede apreciar que el índice en la Armada Nacional es un poco más elevado llegando a ser medio, mostrando un contraste marcado con la nación, ya que si bien la institución desarrolla ampliamente el tema de trabajo en equipo, como base fundamental para el logro de cualquier actividad, es también importante destacar que lo hace en la motivación de grupos pequeños y el incentivo por iniciativas particulares, ya que los funcionarios se encuentran inmersos en un régimen competitivo, que evalúa cada una de las actividades que realizan a diario, desde actividades técnicas como conocimientos sobre equipos y materiales, así como conocimientos tácticos y sociales como el liderazgo y la dirección

del personal bajo su mando. El sistema del alcance de objetivos y la obtención de resultados tangibles de la labor institucional a lo largo de la nación, motivan el crecimiento individual como medio para fortalecer el grupo, creando una puntuación intermedia entre el trabajo individual y el colectivo.

Por otro lado contrario a lo que se piensa generalmente, la institución tiene un índice MAS (Masculinidad vs Feminidad), menor al de la nación, ya que Colombia posee un índice alto en este factor, que si se analiza en contraste con la institución militar es de 16 puntos por debajo de la nación, que en términos generales se pensaría que la organización militar tendería a incrementar dicho índice por ser un sistema competitivo donde la mayor parte de la población es masculina, no obstante se puede apreciar que un porcentaje balanceado entre la competencia y la modestia, propios de cada extremos del índice, demostrando el trabajo que hace la institución por mantener un equilibrio entre reconocimiento de los dos géneros en cuanto a capacidades y destrezas, siendo los dos potencialmente aptos en similitud de condiciones en el desarrollo de la actividad militar.

Pasando al análisis de índice de aversión a la incertidumbre (UAI) se presenta valores que contrastan fuertemente en la cultura de la nación y de la institución, ya que si bien Colombia es una nación que cuenta con una tolerancia baja frente al asumir riesgo y situaciones desconocidas con un porcentaje de 80 puntos, en cambio la institución militar cuenta con un índice de 35,40 puntos en tolerancia frente a lo desconocido, mostrándose como una organización reflexiva y relativista, ya que la exposición continua frente a situaciones de tensión política, militar y económica, hacen que el diario vivir de la institución se de en estos ambientes de incertidumbre, generando un margen de



aceptación mayor, además de control casi calculador de las posibilidades, así como una flexibilidad frente a la adaptación de situaciones emergente. Frente a este suceso de salir situaciones no planeadas, Carl von Clausewitz crea el concepto de fricción, que se conoce como la habilidad natural a que todo planeamiento tienda a sufrir cambios no esperados, que en la vida real son imposibles de reducir a cero. Situaciones que se exponen en los juegos de guerra, y buscan la creación de un criterio táctico, para la toma de decisiones en medio de situaciones de crisis y caos.

Para el caso del quinto índice la orientación a largo plazo (LTO), Colombia tiene un puntaje de 13, que lo cataloga como una nación que es tradicionalista apegada a sus costumbres y con una alta dependencia de las obligaciones sociales, que buscan obtener ganancias de forma inmediata, sin embargo en la institución se puede apreciar unos porcentajes más elevados posicionándose en un rango medio con 49 puntos, lo que se traduce en una formación tradicional, pero en la cual se observa una tendencia a plantearse al futuro, caracterizada por la perseverancia y el respeto hacia los mayores, es decir la institución esta equilibrada en este factor y trata de buscar medidas que permitan proyectarla a futuro, sin estancarse en el mismo o en el presente inmediato. Estos valores pueden analizarse como acordes debido a las constantes iniciativas de la institución por desarrollar planes de crecimiento como lo es el plan 2030 de la Armada Nacional, que busca posicionar a la marina para el 2030 como una armada media de proyección regional, esto en un fuerte contraste con las necesidades inmediatas exigidas por los gobernantes de turno en la obtención de resultados y cifras de la lucha contra el narcotráfico y el sostenimiento de la seguridad. Por tal motivo es que este índice se

presenta como un esquema medio, ya que relaciona la visión y las necesidades inmediatas exigidas por el conflicto armado.

Por último se encuentra el índice de indulgencia frente a la restricción (IVR), en el caso de Colombia el índice tiene un valor de 83 puntos, lo cual lo posiciona con un alto porcentaje en el mismo, siendo característico por permitir la satisfacción de la libertad, el disfrutar la vida, el entretenimiento y la diversión, nada más acorde con la nación, ya que según un artículo de la revista Semana (2015) Colombia cuenta con 3794 reinados, además de ser el país más feliz del mundo, cifra reconocida por el “Barómetro Global de Felicidad y Esperanza en la Economía, el cual se realiza anualmente en 68 países y explora las expectativas, visión y creencias de 66.040 personas” ( El tiempo, 2016). Por lo cual el índice coincide plenamente con la cultura nacional. Sin embargo, en la institución el índice toma un valor de 67 puntos, que establece un nivel alto en ser indulgente, pero que tiene marcada la restricción como una fuerte aceptación a cumplimiento de las normas, propias de la disciplina militar y el cumplimiento de la ley, que, si bien no disminuye la tendencia a ser optimistas, si marca una brecha entre el comportamiento hacia el seguimiento de estrictas normas sociales.

## 7 Lecciones Aprendidas

### 7.1 Diferencias entre los índices culturales y su afectación al modelo organizacional de la institución

“La naturaleza ha querido establecer en el carácter de las naciones la misma variedad que observamos en el carácter y en temperamento de los individuos; variedad que se extiende infinitamente a todas las cosas creadas. Contribuye a formar el carácter de una nación el clima, la extensión de su territorio, el número y el genio de sus habitantes, su comercio, sus costumbres, sus leyes, sus vicios, sus virtudes, su riqueza y sus recursos” (Federico II de Prusia, 1740).

Observando los resultados anteriormente descritos, se puede apreciar que a pesar de que la muestra hace parte de la nación, la institución tiene rasgos culturales propios, que obedecen al modelo educativo de la institución, la cual altera de forma marcada algunos de los índices en relación a los puntajes obtenidos por la nación. Tal es el caso de índice IDV, donde se puede observar una brecha marcada entre los puntajes nacionales y los obtenidos para la institución, siendo la segunda una organización equilibrada entre el trabajo en equipo y las iniciativas individuales. Así mismo en el índice UAI, la diferencia es casi de 50 puntos por debajo de la nación para la institución, donde se observa una tolerancia mayor a aceptar la incertidumbre y los contextos poco regulares, propios de las actividades militares, donde los funcionarios deben realizar sus actividades en medio del caos y la confusión, siendo los teatros de operaciones, espacios donde reina la fricción y prevalecen esquemas poco controlados. En el índice LTO, se puede apreciar un puntaje de 35 puntos arriba, enmarcándose en la media del índice, razón que ubica a la institución

en un equilibrio entre resultados inmediatos en la lucha contra el terrorismo y los grupos armados ilegales, así como una proyección a futuro en la contemplación de un escenario de conflicto y desarrollo investigativo internacional, contemplando amenazas externas de la nación y siendo consiente también de las oportunidades y retos a nivel global que enfrenta la Armada Nacional, ya que es una fuerza que se visualiza en su campo de acción en lugares lejanos fuera del territorio nacional.

El punto de interés más fuerte dentro de los resultados de la investigación, es la contemplación de una cultura propia dentro de la nación, lejos de ser autónoma totalmente, se puede apreciar diferencias marcadas dentro de los índices en relación a los puntajes obtenidos por la institución a los históricos obtenidos para la nación, que si bien se analiza puede ser influenciado por factores internos como el modelo educativo y el esquema de formación militar, que sumerge a los estudiantes totalmente dentro de un esquema ajeno a los modelos tradicionales observados en el resto de la nación, así mismo también se puede relacionar con agentes externos como el conflicto armado, la controvertida dinámica política de la nación, y a la fuerte carga psicológica al que se sumerge a las personas dentro de los conflictos armados, creando un ambiente fuera de lo común, con rasgos propios que determinan patrones de comportamientos alejados de la región. El modelo educativo de la institución está en medio de una reorientación que según el Plan Estratégico del Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (PESE) menciona que:

“La educación militar espera realizar el tránsito y la transformación para convertirla en una organización de aprendizaje; es decir, con una orientación

fundamental hacia la investigación y la innovación. En otras palabras, una organización centrada en el alumno y su aprendizaje. Se trata de alcanzar un profundo cambio cultural para desarrollar el paradigma moderno del conocimiento, que se basa en la apertura, en la disposición para experimentar y en la generación de conocimiento propio y pertinente” (PESE, 2018).

El cambio que manifiesta el PESE, se orienta al modelo educativo, sin embargo desde el punto de vista de las relaciones interpersonales Carmona, J (2019) menciona “la psicología social se caracteriza por ser una inter-ciencia operativa e instrumental que se encarga del estudio de las interacciones orientada hacia un cambio social planeado”, un cambio que es plenamente identificado en la institución militar, en la cual la persona pasa de dimensionarse dentro de contextos conocidos a proyectarse, dentro de situaciones cambiantes, rápidas y complejas, que desafían su tolerancia hacia la incertidumbre. Ese contexto es conocido por militares, y es sobre el cual se orienta su formación, que en palabras del Navy Seals, John Gretton Willink (2017) menciona:

“La guerra es una profesora increíble, un maestro cruel... En un momento vino la niebla de la guerra, y trajo consigo confusión, caos y disturbios. Disparos y ataques enemigos, hombres gritando, sangre y muerte. Y en esa niebla de la guerra a través de una serie de equivocaciones y errores humanos, falta de juicio, la ley de Murphy o simplemente mala suerte estallo un tiroteo horroroso” (Willink, 2017).

Este concepto explicado por el militar estadounidense no es nuevo y corresponde a uno de los principios descritos por Clausewitz (1852) hace más de 150 años, donde

menciona “la niebla impide que el enemigo sea descubierto a su debido tiempo, que un cañón dispare en el momento oportuno, que una orden llegue al oficial al mando, allá la lluvia, que un batallón llegue, que otro aparezca en el momento exacto, porque en vez de tres horas ha tenido que marchar durante ocho, que la caballería pueda golpear con eficacia, porque se queda clavada en un suelo blando... la fricción, o lo que aquí llamamos así, es pues la que hace difícil lo que en apariencia es fácil”, por lo tanto la incertidumbre, es uno de los principales factores que inciden en la guerra, y que Hofstede enlaza como la capacidad que tiene una población de aceptar lo desconocido, que según los resultados Colombia presenta altos índices, pero la institución militar presenta menos de la mitad del puntaje obtenido por la nación con en una relación de 80-35 puntos, demostrando un patrón, huella o marca propia, que se relaciona con dos componentes, el modelo educacional y la experiencia en el teatro de operaciones. Sin embargo, es de apreciar que la mayor parte de la muestra son estudiantes, por lo cual se puede relacionar este contexto a la formación militar que se fundamenta, en la ruptura del vínculo social cotidiano, mediante la intromisión en un microambiente complejo, de características particulares, donde prima el desarrollo de capacidades individuales en la generación de competencias, así como la participación dentro de grupos de trabajo en el desarrollo del liderazgo. Pasando al segundo índice descrito por Hofstede que es el individualismo vs el colectivismo, donde Colombia tiene un índice de 13 puntos, orientado hacia una sociedad colectivista donde los lazos grupales son amplios, no obstante la institución tiene un puntaje de 48 puntos, estableciendo un equilibrio, pero demostrando una diferencia marcada donde se mantienen lazos de unión entre el grupo, pero que también impulsa el

desarrollo de la competencia y de la representación individual, asociado a un modelo de competencia, donde se brinda la libertad de acción de los comandantes medios en la obtención de resultados, propios del mando tipo misión, que permite el desarrollo de la proactividad y la generación de iniciativa.

Analizados los índices con mayor diferencia, se debe observar también el de menor cambio, y este es el índice de distancia de poder, que relaciona la tendencia de un grupo a tolerar la desigualdad, donde en ambos casos los índices son altos, que si bien el de la institución es mayor, Colombia tiene un índice bastante elevado, situación que se refleja con la aceptación de la corrupción y la falta de capacidad de la población para participar dentro de las decisiones sin ser objeto de represalias, como el caso Gaitán, Galán o Garzón. Tomando palabras de Federico II de Prusia “no hay sentimiento ms inseparable de nuestro ser que el sentimiento de libertad”, y la distancia de poder refleja represión, por lo cual debe buscarse la disminución de este índice. Este hecho plantea una oportunidad para establecer estrategias que permitan la innovación en materia organizacional en instituciones militares, ya que si bien el país tiene índices altos, es posible que en la gran mayoría de instituciones militares el promedio este por encima de la nación, ya que los modelos de organización militar comparten sus estructuras en dos grandes ejes, el primero establecido por la OTAN y el segundo al modelo comunista de naciones asiáticas, que de cierta forma comparten criterios jerárquicos en la industria bélica. Es por esta razón que el desarrollo de propuestas de evolución del modelo jerárquico aplicado a la organización militar puede crear un nuevo esquema de desarrollo de los conflictos del futuro, donde se hace necesario el cambio, que en el ejercicio de esta

investigación se logró establecer, que las tendencias culturales de una nación son tanto una ventaja como desventaja, en la medida que las instituciones aprovechen el conocimiento de su condición propia, estableciendo un plan estratégico y prospectivo a la medida de sus necesidades, ya que si bien se cuenta con medios de análisis y formulación de proyectos, el desconocimiento de las características culturales, conlleva a la errónea selección de autores, variables, estrategias y por ultimo pero más importante, la selección de expertos que puedan realizar aportes adecuados para la proyección de la institución.

En cuanto al tema de estructura organizacional “se puede afirmar que los Oficiales y suboficiales son personas que respetan en todo momento la jerarquía promoviéndola de arriba hacia abajo y viceversa que van acorde a los principios y valores” (Ospina, L y Rodríguez, O, 2018), con lo cual se puede apreciar una clara presencia del modelo jerárquico compartido por las diferentes fuerzas, además de la identificación del rol de la educación en la organización militar como:

“La capacidad de proveer las competencias necesarias para los hombres y mujeres de las Fuerzas Armadas en la formación, investigación, capacitación, instrucción y entrenamiento; integradas en un sistema que los vincula para asegurar el logro de los objetivos propuestos, con el recurso más importante de la institución es el ser Humano, con el propósito de garantizar con efectividad el cumplimiento de la responsabilidad impuesta por la Constitución Nacional” (Ministerio de Defensa, 2016, pág. 52).

Por otro lado, con referente al tema cultural en las estructuras militares en cuanto a la organización Hodge, Anthony, & Gales, (2003) la define como:



“Construcción a dos niveles que incluye tanto características observables como inobservables de la organización. En el nivel observable, la cultura incluye muchos aspectos de la organización como la arquitectura, la vestimenta, los modelos de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias. En el nivel inobservable, la cultura está compuesta por valores, normas, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de la organización. La cultura es el modelo o configuración de esos dos niveles de características que orienta o dirige a los miembros de la organización a tratar con sus problemas y sus entornos” Hodge, Anthony, & Gales, (2003).

No obstante, es importante observar que, según la visión de diferentes autores asociados en la investigación, la cultura obedece a patrones de comportamiento específicos de un grupo de personas, ya que el estudio no solo se limitara a describir, sino que establece criterios de medición que son los índices culturales de Hofstede, en relación a una comparación con las medidas nacionales, permitiendo establecer una diferencia clara, que soporta la concepción de una micro cultura interna dentro de la nación. Situación que, si se analiza el contexto histórico, no es extraño, ya que, si tomamos uno de los ejemplos más antiguos en el desarrollo de una estructura social organizacional asociado al tema militar, se puede apreciar el modelo Espartano, llamada la ciudad cuartel, donde todos sus habitantes tenían una función hacia la guerra, que diferenciaba de forma drástica con el modelo de ciudad estado de Atenas, con un modelo orientado hacia el arte y las ciencias.

La ciudad cuartel, acogió un grupo de creencias y normas, para el desarrollo de la guerra, donde se exalta la inmersión de los ciudadanos en el modelo militar desde una temprana edad que la hicieron constituirse como una de las ciudades más importantes de la Antigua Grecia, iniciando mencionada inmersión de los ciudadanos en un contexto militar, desde que el niño cumple los 7 años, siendo internado en una formación militar llamada *agogé*, a partir de este momento iniciara un proceso que culminara con el estatus de hoplita u hombre libre. Este relato se menciona con el fin de introducir al lector en el desarrollo de la formación militar, que, si bien ha cambiado a lo largo de los siglos, mantiene el mismo ritual de aislamiento, instrucción y formación del carácter, por lo cual, las diferencias culturales entre la población en general y el personal militar, es diferente en la medida de que su percepción del mundo, creencias, gustos, conductas y hábitos, parten de una formación diferente, ya que si bien un una persona civil, tiene una percepción del conflicto lejana a su propia realidad, donde la guerra se vive en locaciones lejanas y que en la mayoría de los casos jamás vivirá en persona, por lo cual la relevancia del ejercicio profesional del militar se asocia a la concepción de la vida y la muerte, como un tema presente, impactando su percepción del mundo. Situación que permite observar la importancia en el desarrollo de casos tácticos a través de la historia, en la diferencia de ejércitos profesionales y ejércitos conformados por campañas de paso, tal como lo es Esparta, en las batallas de las Termopilas, la Historia de los 10.000 y la batalla de Maratón, los romanos con las legiones de Julio cesar contra Pompeyo, la Guerra de los 7 años de Federico II, con el ejército Prusiano, el ejército Alemán con la guerra relámpago en la Segunda Guerra Mundial, y modelos actuales como la utilización de equipos

pequeños de capacidades extraordinarias como Navy Seals, Spetnaz, Lobos, Mossad, Bloque de búsqueda, y comandos de fuerzas especiales de Colombia. La diferencia entre estos ejemplos mencionados radica en la concepción de la preparación física y mental, en su educación y el desarrollo de habilidades especiales en la aplicación al combate. Es por tales motivos que los resultados difieren entre los dos objetos de estudio, ya que la institución militar genera un ambiente que impacta a la persona y transforma su concepción del mundo en un lapso de tiempo relativamente corto, asociando dos instancias que son la organización formal en el seguimiento de la autoridad y políticas, así como la organización informal en la interacción social que moldea el comportamiento de las personas.

## **8 Conclusiones.**

### **8.1 Influencia de la cultura estructural en organizaciones militares**

Teniendo en cuenta la visión de diferentes autores, como Fayol (1916), Elton Mayo (1933), Weber (1923), McGregor (1960), Taylor (1960), Simon (1978), Deal & Kennedy (1982), Schein (1975), Trejo (2008) y Hofstede (2011), se puede apreciar que la cultura es un fuerte eslabón para el desarrollo de una organización, ya que permite el entendimiento del principal recurso de toda institución que es el talento humano, reconocido como el factor determinante en el desarrollo empresarial por los principales autores de la administración y conocido como el factor esencial para cualquier organización militar por autores como Sun Tzu y Carl Von Clausewitz, ya que si bien los adelantos tecnológicos han permitido el acceso a nuevos campos de acción, el factor determinante es el recurso humano, encargado de la toma de decisiones, el análisis de la información y por ultimo pero más importante, el liderazgo, habilidad hasta la fecha inimitable por cualquier maquina en el mundo, por lo cual el reconocimiento de los rasgos culturales, las conductas, las costumbres, y demás patrones de comportamiento, permiten establecer las bases para el desarrollo de múltiples estudios prospectivos para el mejoramiento de la institución, esto en razón de que se brinda un conocimiento extenso de la organización partiendo de la cultura de sus integrantes, permitiendo establecer fortalezas y debilidades, que pueden transformar la estructura militar hacia un futuro más complejo. Es también importante mencionar que la cultura estructural de la institución está marcada por el modelo jerárquico propio de las instituciones militares, identificado

en su cuadro organizacional, la cual muestra una estructuración por niveles ascendentes que llegan a un líder general, que es el comandante de la Armada Nacional, dividiendo el control y funcionamiento de la macro estructura en ramificaciones, que tienen una orientación general hacia las directrices del comandante general. Por tal motivo las relaciones de poder se desarrollan bajo un modelo de superior y subordinado, que contribuye al sostenimiento de la disciplina, pero que afecta la expresión y comunicación de las ideas, siendo ideal para la distribución de ordenes generales de proyección estratégica, pero que cobra tiempo en la generación de iniciativa en el desarrollo de actividades en el nivel operativo y táctico, influyendo directamente en el mando tipo misión y las bondades de este modelo. Entender la importancia de la cultura significa conocer el recurso humano con el que cuenta la institución, el establecimiento de acciones de mejora o procesos que busquen la innovación en una organización, requiere conocer primero esta estructura, debido al ambiente social, educacional y político, la institución militar alberga un modelo especial, contemplado en la ley 30 de 1992 en su artículo 137, estableciendo el carácter especial, no solo por su modelo educativo, sino por sus rasgos culturales propios, donde se rompe el esquema de formación tradicional, asociado a particularidades propias del servicio y del ambiente militar, que establecen un conjunto de conductas ajenas para la población civil, y que caracterizan a la institución militar, tal como lo es la preparación para el conflicto, la incertidumbre, la disciplina extrema y el cumplimiento de órdenes, desafiando la tendencia humana a realizar los intereses propios sobre intereses generales.

Es por tal motivo que los rasgos culturales y la definición, de conductas y posiciones en una estructura organizacional cimentada en las relaciones humanas y la cooperación para alrededor de 30.000 integrantes, se convierte en un tema fundamental para el desarrollo de estrategias, políticas y funciones, adecuadas para sus integrantes, permitiendo implementar modelos organizacionales, herramientas y demás métodos gerenciales y administrativos de forma adecuada, ya que si bien los modelos son generales, su aplicación debe ser a la medida de las necesidades propias de cada caso, y que en este caso la cultura muestra unos índices particulares que definen en un esquema general a la Armada Nacional.

## **8.2 Análisis de los rasgos culturales de la institución**

Como se pudo observar en la sección de resultados, los porcentajes obtenidos por la institución en algunos índices difieren de las tendencias nacionales, teniendo rasgos propios marcados en relación a los puntajes obtenidos, situación que permite establecer diferentes hipótesis, dentro de las cuales la investigación, establece que la institución militar cuenta con rasgos culturales propios, que son observables en las conductas de sus integrantes a diario, pero que debido a la falta de estudios eran insoportables con referentes teóricos. El modelo de las 6 dimensiones culturales de Hofstede es un medio pragmático y científico que plantea la diferencia entre la cultura de la nación y el de la institución, midiendo esquemas conductuales generales, con puntajes discordantes al modelo nacional en algunos puntos, pero que reflejan en gran medida la forma en que los integrantes de la institución tienen un patrón de comportamientos diferentes en ciertos

casos, como los observados en la figura 11, en la comparación de los índices IDV, UAI y LTO. Estos resultados abren la puerta para el desarrollo de estudios posteriores que permitan plantear la contemplación de los factores causales de esta micro cultura y de sus rasgos propios. Si bien el modelo de Hofstede se orienta a la medición de los índices para una nación es posible aplicarlo a organizaciones de menor tamaño, permitiendo observar conductas propias ajenas al modelo regional general, y que puede establecer un nuevo objeto de estudio, estableciendo la incidencia de los modelos organizacionales y educacionales de determinadas estructuras, en sus integrantes. Alterando su visión, percepción y realidad en la concepción del mundo, su entorno físico y espiritual, al modelo general establecido para la nación, situación que se puede observar en las diferencias marcadas en la figura 11 en algunos de los índices y que plantea el análisis de la afectación de las organizaciones a la percepción del mundo de las personas que integran mencionada estructura.

La institución presenta rasgos particulares por múltiples factores, dentro de los cuales se presenta su modelo de educación, la exposición a un medio psicológicamente diferente, y a la vivencia de experiencias particulares, permitiendo ver el mundo de forma diferente, la concepción de la toma de decisiones en resultados que marcan la diferencia entre la vida y la muerte, moldea conductas marcadas en cada uno de los integrantes de la institución.

Donde el análisis se extiende más allá de los índices, y abarca las causales, que pueden constituirse en un estudio propio por sí mismo, debido a la complejidad, en la que son sumergidas las personas en los ambientes militares, donde se caracteriza el ambiente

de formación, donde se sumerge totalmente a la persona por un espacio de 2 años, a un esquema desconocido, siendo evaluado tanto en sus competencias académicas, como físicas y morales, que conllevan a establecer un compromiso total del alumno, generando un desgaste físico y mental por la prolongación de las exposición. Este ambiente de evaluación permanente, se combina con el segundo ambiente de importancia que se vive en el desarrollo profesional, donde el entrenamiento pasa a la práctica, destacando la exposición a situaciones complejas en el liderazgo de pequeñas unidades en el área de combate, donde se presentan emociones de estrés, ambigüedad, impotencia y ansiedad, debido a la experimentación de situaciones donde la muerte se representa en la pérdida de compañeros, seres queridos, población civil y personal enemigo, que marcan profundamente el perfil psicológico y emocional del individuo, cambiando su percepción del mundo. Si bien los militares desarrollan la administración del talento humano, hecho por cualquier administrador en un modelo gerencial, la importancia de la toma de decisiones que influyen directamente proporcional en la vida o muerte de gran cantidad de personas proporciona una visión diferente del mundo, concebida en los resultados expuestos por los índices culturales de Hofstede, medibles y utilizables para el desarrollo de nuevas tendencias en innovación organizacional.

### **8.3 Diferencias entre los índices culturales y el modelo organizacional de la Armada Nacional**

La diferencia entre los puntajes obtenidos en los diferentes índices, plantea la necesidad de observar la afectación de los puntajes al modelo organizacional, que



empezando por el IDP, se puede apreciar que la nación tiene un puntaje alto y que la institución un porcentaje un poco mayor, razón que se asocia a la aceptación de la desigualdad y a la poca participación de sus integrantes dentro de las medidas de decisión, por tal razón es importante replantear medios que permitan participar a los integrantes, así como la generación de nuevas ideas, sin alterar la línea de mando, ni la jerarquía militar, siendo los mecanismo de participación un medio para la disminución de este índice, que en cierta forma se postula como un factor recesivo en la evolución de la institución, ya que la generación de conocimiento está fuertemente vinculada con la participación de los integrantes dentro de la estructura. En cuanto al IDV se puede mencionar que la institución está en un rango medio entre el trabajo en equipo y las tendencias individuales, esto por el modelo competitivo desarrollado en el ambiente militar, pero que se contrapone también con el trabajo en equipo por unidades para alcanzar objetivos, suceso que debe mantenerse en control y proyectarse dentro de la institución planteando la duda si el esquema medio es el ideal, o sería bueno inclinar la balanza hacia cierto sentido. En el índice MAS, se puede observar una tendencia menor en la institución con 16 puntos, que establecen la posición de la institución en un rango medio entre la competencia y la modestia, así como la participación de ambos géneros dentro de las diferentes tareas siendo aptos en igualdad de condiciones y complementos en el desarrollo institucional. En el UAI, se puede observar una diferencia marcada que de cierta forma muestra la tendencia de la institución a tolerar la incertidumbre y los escenarios poco planeados, relacionada con los ambientes cambiantes en la guerra y la probabilidad alta de cambios en el planeamiento o situaciones no contempladas, así como

una posición de planeamiento frente al futuro en esquemas de proyección de crecimiento institucional en cuanto a la construcción de planes que permitan alcanzar la visión de la institución de ser una marina de proyección regional, de acuerdo a capacidades y recursos. Sin embargo, el porcentaje está en un rango medio por lo cual también se puede apreciar una tendencia a la obtención de resultados inmediatos, como se puede observar en la lucha contra el narcotráfico. Es importante resaltar que los cambios políticos y sociales ejercen influencia dentro de la institución, y el entorno cambiante puede ser un factor a favor, pero que descontroladamente puede generar también problemas, como la falta de planeamiento o la falta de dirección frente a una visión a futuro plenamente establecida que se asocia con el índice LTO, que dentro de los resultados se observa en un puntaje medio, respaldando la anterior afirmación. En cuanto al IVR se puede observar que la institución tiene un porcentaje menor en 16 puntos a la nación relacionado con la restricción a las libertades, y el comportamiento medido, pero que sin embargo mantiene un porcentaje alto, demostrando la tendencia de los integrantes de la organización por buscar la diversión, el entretenimiento y disfrutar la vida, propios de la nación colombiana, que si bien puede ser una medida a favor si se analizan casos de conservación de la fuerza y la poca tasa en autoeliminación, pero que se puede también postular como folclórica en cuanto a las responsabilidades y obligaciones laborales, por lo cual es un índice a mantener en control, y que debe buscar llevarse a un punto de equilibrio.

#### **8.4 Propuesta de Mejora al Modelo Institucional**

Por último, se debe concluir con las medidas que puedan mejorar el desarrollo de la institución, en este caso la utilización de la tecnología como fuente de participación para todos los integrantes de la institución puede constituirse en un medio para disminuir el alto IDP observado en los resultados, que se pueden disminuir con la construcción de una plataforma tipo crowdsourcing, donde todos los integrantes puedan generar iniciativas, sin alterar la línea de mando y la estructura jerárquica de la institución, conservando la disciplina pero mejorando la comunicación entre niveles, permitiendo la generación de ideas a cualquier integrante de la estructura, así como la generación de un modelo de banco de ideas, que impulse la investigación en la institución. La generación de ideas y la renovación de la Armada Nacional, no solo puede basarse en las personas con más alta experiencia y rango, ya que si bien cuentan con este gran activo de conocimiento, también cuentan con un modelo generacional de ver el mundo diferente, que contrasta con en algunos aspectos con la juventud y la tecnología naciente, por tal motivo es necesario combinar las fuentes de ideas, en la renovación constante de la información, y el desarrollo de un modelo participativo en la elaboración del conocimiento, impactando la investigación, ya que si bien no solo producirían para este medio un grupo de personas, sino todos los integrantes de la institución, fomentando el cambio y la creencia de que todos pueden participar en el crecimiento de la organización, y por sobre todo que las actividades que realizan son importantes para la nación y que son los propulsores del cambio, se generara la idea de que cada individuo puede aportar al cambio. Así mismo se debe trabajar en las escuelas de formación militar, con el objetivo de disminuir el miedo a la duda, y fomentar la crítica y la retroalimentación como medio de crecimiento

institucional. En cuanto al IDV se debe fomentar el trabajo en equipo y el fortalecimiento del liderazgo, superando el tema de la competencia individual como medio de desarrollo profesional, pasando a una orientación guiada hacia el logro de metas grupales, permitiendo que el desarrollo sea paralelo en todas las unidades, entendiendo la importancia de la participación para un ideal común. En el MAS, se debe fortalecer el tema de la relación entre géneros buscando la participación del género femenino dentro de los diferentes componentes de la institución, así como un equilibrio entre la competencia y la modestia, siendo ambas importantes en el desarrollo profesional de los integrantes de la institución. En el UAI, se debe fomentar el desarrollo de políticas prospectivas que permitan alcanzar la visión de la fuerza para el año 2030, así mismo se debe también contemplar la necesidad de mejorar los mecanismos de respuesta frente a la incertidumbre, no solo como medio de tolerancia, sino como la capacidad para actuar de forma acorde frente a la cantidad de retos externos que pueden aparecer dentro de la actividad militar. En el LTO, se puede postular la necesidad de generar más planes a futuro con el fin de mejorar la prospectiva en la labor que desarrolla la institución, superando muchas veces los intereses de los gobiernos de turno, sobre políticas de desarrollo claras y transmitidas a los relevos generacionales, ya que la institución realiza cambios en la dirección a un ritmo acelerado. Este proceso de cambio acelerado no solo debe superarse en la orientación a la adaptación de la organización, sino en seguir modelos alineados a la visión, generando cambios de directivos, pero no de estrategias, ni de objetivos. También se puede buscar la planeación a largo plazo como medio para

alcanzar los objetivos a futuro de forma segura, y no en riesgos inmediatos que plateen la necesidad de asumir mayores responsabilidades por el afán de resultados rápidos.

El gran paso del modelo organizacional actual al desarrollo de uno a futuro radica en la reducción de la burocracia, la celeridad en la toma de decisiones y procesos, que en última instancia recae sobre un factor que es el tiempo, recurso finito e irrecuperable para el desarrollo de cualquier actividad, tanto las organizaciones militares como civiles, luchan contra este factor en el cumplimiento de proyectos, misiones o cualquier actividad que se pretenda administrar. Si bien las organizaciones crean modelos estructurales, que buscan definir funciones y actividades, como medio para la distribución del trabajo, se puede apreciar que entre más grande es el modelo más aislada es la participación entre sectores limitándose cada uno a hacer su estricto pedazo, donde el jefe de varias secciones establece el orden y agiliza estos puntos de estancamiento, sin embargo en este ejemplo, se logra superar la actividad pero con un factor de tiempo en contra, de igual forma se presenta en los modelos de investigación donde la generación de ideas por un grupo asesor conlleva años en la creación de una simple idea de innovación, pero que muchos empleados tienen la concepción de cómo mejorar la empresa de forma inmediata, o tienen ideas revolucionarias, pero que debido a su posición jerárquica carecen de la posibilidad de comunicar o exponer la misma, esto sin mencionar la represión que se presenta en cada una de las organizaciones existentes en el planeta, que en última instancia se traduce en un factor de pérdida que es el tiempo. Por tal motivo, el medio fundamental para superar y crear un modelo organizacional del siglo XXI, va asociado con la tecnología, donde es una herramienta para el flujo de la información y la velocidad

de los procesos, actualmente casi todas las personas del planeta cuentan con un medio de comunicación digital como celular, Tablet u ordenador, pero que tanto aprovechan las empresas estos medios, o que canales existen para que las empresas aprovechen las diferentes capacidades de sus empleados. Es por tal motivo, que el punto de inflexión principal de la formulación de la idea de mejora en el modelo organizacional de la institución, nace de la implementación de un modelo de participación digital tipo crowdsourcing, donde cada uno de los integrantes puede desarrollar ideas y hacerlas llegar a un grupo asesor que pueda canalizar este gran flujo de información, para el desarrollo de conocimiento, que tanto puede mejorar un medio digital la reducción de la burocracia?, que tanto puede mejorar un proceso?, que tanto se demoran la toma de decisiones en los diferentes niveles?, son preguntas que se hacen todos los directivos de las organizaciones. Si bien con la implementación de un modelo de gestión las empresas no han logrado superar todos sus problemas, es también cierto que la deficiencia de estos modelos radica en la poca retroalimentación que reciben por parte de los usuarios, en el poco comprometimiento en la mejora de los procesos y en la vinculación con la empresa, por tal motivo la formulación de la propuesta radica no solo en la implementación de un modelo de gestión de información digital, sino en la concepción de un modelo participativo, que integre la percepción de generación de cambio de cada integrante, donde cada aporte es valioso y contribuye a mejorar el modelo. En las diferentes conferencias militares se habla de la importancia del comando y control, y en última instancia se ha incluido la retroalimentación, porque de la comunicación radica la efectividad de los ejércitos, influyendo directamente en este factor principal llamado

tiempo, recurso diferenciador de las capacidades militares de cada nación. Si se quiere impulsar las capacidades militares de la nación, se deben mejorar los tiempos de los procesos, y esto se logra mediante la mejora de las comunicaciones, que en un modelo jerárquico, parece un problema sin solución por la burocracia y el seguimiento de la línea de mando, pero los medios digitales son un medio para superar esta limitación, que implementada en diferentes etapas y con un modelo integrado de participación institucional, permita superar las limitaciones de este modelo organizacional.

Agregado al tema de la implementación de un modelo de participación, se debe implementar un organismo asesor que gestione esta información y que dependa directamente del comandante general, organismo que se nutra de mentes brillantes de las principales instituciones de educación de la nación, ya que toda esta información sin las personas y medios adecuados para gestionarla, será perdida, por lo cual se promueve la creación de un centro de investigaciones estratégicas, que cuente con los medios necesarios para consolidar el modelo de gestión del conocimiento.

Todos los índices afectan en mayor o menor medida al modelo organizacional de la Armada Nacional, sin embargo, es importante observar los puntos de inflexión y cuál es la proyección en la formación de los integrantes de la institución, buscando el desarrollo de la prospectiva no solo en el ambiente de obtención de medios físicos como buques y armas que puedan suplir las necesidades tecnológicas del futuro, sino también la proyección de la capacitación frente a amenazas nacientes que se presentan cada día, y que pueden constituir el modelo del conflicto del futuro. El análisis de expertos, la selección de variables, la selección de actores y la generación de estrategias, está

plenamente relacionada con el conocimiento que se tenga de la institución, y los índices culturales, son una oportunidad para el desarrollo de mejoras al modelo organizacional de la Armada Nacional.

Los índices culturales no solo sirven para observar la institución, también sirven para analizar la nación, y teniendo en cuenta lo anterior se puede analizar que Colombia es una nación con una tendencia a pensar en el corto plazo, con resultados inmediatos, que se caracteriza por planes de desarrollo cortos y políticas de progreso de acuerdo a gobiernos de turno, situación que afecta fuertemente el planteamiento de un futuro ideal, por la corta visión de sus metas. La formación cultural de los integrantes de la nación debe orientarse a un plazo mayor y con un modelo basado en el colectivismo por encima de los intereses personales, que se reflejan en las tendencias del narcotráfico, corrupción y sostenimiento de la clase política en el poder por generaciones. Estas concepciones, deben replantearse a futuro, no en las necesidades impuestas solo por el mercado y el modelo comercial de la educación, sino en el desarrollo de la nación como conjunto frente a la complejidad de la globalización y los mercados cambiantes, contribuyendo al crecimiento cultural no solo por el acceso a la tecnología como creencia espiritual soportada en el consumo y el mercado, sino en la formación crítica y trascendental de la sociedad hacia la búsqueda del conocimiento y la realización personal, manifestada en el servicio a la especie humana, como creencia moral, espiritual y económica.



## 9 Bibliografía

- Acemuglo y Robinson (2012). Porque fracasan los países. Recuperado de:  
<http://exfera.org/es/resumen-del-libro-por-que-fracasan-los-paises/>
- Armada Nacional (2016). Informe de gestión de la Armada Nacional. Recuperado de:  
[https://www.armada.mil.co/sites/default/files/informe\\_de\\_gestion\\_arc\\_2016.pdf](https://www.armada.mil.co/sites/default/files/informe_de_gestion_arc_2016.pdf).
- Armada Nacional (2018). Historia de la Armada Nacional. Recuperado de internet octubre 30, 2018 en: <https://www.armada.mil.co/es/content/historia-naval>.
- Armada Nacional de Colombia. (2018). Organigrama de la Armada Nacional. Recuperado de internet febrero 27, 2019 en:  
<https://www.armada.mil.co/es/content/organigrama>.
- Barnard (1938), Evolución de la teoría de la organización. Recuperado de:  
[https://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/publicaciones/edicion\\_17/1\\_art.pdf](https://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/publicaciones/edicion_17/1_art.pdf)
- Barroso, Jesús (2019). La Distancia De Poder En Instituciones Militares. Global Conference on Business and Finance Proceedings. Volume 14, Number 1, 2019. ISSN 2168-0612. Pag 447. Recuperado de: <https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2019/01/ISSN-1941-9589-V14-N1-2019.pdf>
- Boeree, George. (2003). Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow. Traducción: Rafael Gautier. Recuperado de:  
<https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/06/teoricos-de-la-personalidad-george-boeree.pdf>
- Carmona, J. A. (2019). La psicología Social de Enrique Pichón Riviere: un lugar de convergencia del psicoanálisis, el interaccionismo simbólico y el materialismo histórico. *Tempus Psicológico*, 2(1), 230-256. Recuperado de:  
<http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/tempuspsi/article/download/2623/3229/>
- Carro, Fernanda (2012). La Administración Científica De Frederick W. Taylor: Una Lectura Contextualizada. Recuperado de:  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30887/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30887/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- Clausewitz, Carl (2005). De la Guerra. Primera Parte, libro primero, capítulo séptimo: La Fricción en la Guerra. Editorial: la esfera de los libros. Pag 71.

- Clausewitz, Carl (2005). De la guerra. Segunda parte, libro quinto las fuerzas armadas, capitulo quinto Orden de Batalla. Editorial: la esfera de los libros. Pag 276.
- Constitución Política (1991). Constitución Política de Colombia. Capitulo VII, Artículo 217. Recuperado de internet febrero 24, 2019 en:  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991\\_pr007.html#216](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr007.html#216).
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.
- Duarte, Julio (2015). La formación en administración y la gestión organizacional: un aporte desde el cuidado para su transformación hacia el paradigma emergente. Universidad de la Salle, Cosa Rica. Pag 36.
- Duarte, J. (2015). La formación en administración y la gestión organizacional: un aporte desde el cuidado para su transformación hacia el paradigma emergente. Universidad de la Salle, Cosa Rica. Pag 37.
- Duarte, J. (2015). La formación en administración y la gestión organizacional: un aporte desde el cuidado para su transformación hacia el paradigma emergente. Universidad de la Salle, Cosa Rica. Pag 33.
- El tiempo (2016). Colombia: un país de gente feliz, pero no muy optimista. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16471705>
- Mayo, E (1933). Hawthorne, origen de la teoría de las relaciones humanas. Recuperado de: Hawthorne, origen de la teoría de las relaciones humanas  
<https://www.gestiopolis.com/hawthorne-origen-de-la-teoria-de-las-relaciones-humanas/>
- Fayol (1916). Evolución de la teoría de la Organización. Recuperado de:  
[https://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/publicaciones/edicion\\_17/1\\_art.pdf](https://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/publicaciones/edicion_17/1_art.pdf)
- Federico II (1740). Anti – Maquiavelo el Arte de Gobernar. Capitulo IX. Del Principiado Civil. Editorial Ingenios. Pág. 109.
- Federico II (1740). Anti – Maquiavelo el Arte de Gobernar. Capitulo XII. Cuantas especies de tropas hay, y de los soldados mercenarios. Editorial Ingenios. Pág. 131.
- Foucault, M. (1988). Power Knowledge: Selected Interviews and Other, random House USA Inc; Edición: American. Vol 1. Agosto.

- Gareth R. Jones (2013). Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Cultura organizacional. Séptima edición, Capítulo 1, editorial Pearson. Pág. 10.
- Gareth R. Jones (2013). Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Diferenciación vertical y horizontal. Séptima edición, Capítulo 1, editorial Pearson. Pág. 97.
- GeertHofstede.com (2019). The 6-D Model of National Culture. Dimension maps of the world: Individualism. Recovered: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- GeertHofstede.com (2019). The 6-D Model of National Culture. Dimension maps: Power Distance. Recovered: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- GeertHofstede.com (2019). The 6-D Model of National Culture. Dimension maps: Masculinity. Recovered: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- GeertHofstede.com (2019). The 6-D Model of National Culture. Dimension maps: Uncertainty Avoidance. Recovered: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- GeertHofstede.com (2019). The 6-D Model of National Culture. Dimension maps: Indulgence. Recovered: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Hodge, B. J., Anthony W. P. y Gales L. M. (2003). Teoría de la Organización un Enfoque estratégico. España: Pearson Educación.
- Hofstede (2010). Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Part I: the Concept of Culture, Pag 21.
- Hofstede (2010). Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Part I: the Concept of Culture, Dimensions of National Cultures. Pag 45.
- Hofstede (2010). Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Part III: Cultures in Organization, Implicit Models of Organization. Pag 317.

- Hofstede, G. and Michael M. (2010). Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, Power Distance Defined. Pág. 60.
- Hofstede, G. and Michael M. (2010). Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, The Individual and the Collective in Society. Pág. 90.
- Hofstede, G. and Michael M. (2010). Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, Assertiveness Versus Modesty. Pág. 136.
- Hofstede, G. and Michael M. (2010). Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, The Avoidance of Uncertainty. Pág. 188.
- Hofstede, G. and Michael M. (2010). Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, Implications of LTO-CVS Differences. Pág. 242.
- Hofstede, G. and Michael M. (2010). Cultures and Organizations, Software of the Mind. Part II: Dimensions of Natural Cultures, Indulgence Versus Restraint as a Societal Dimension. Pág. 280.
- Hofstede website, (2015). Índice de Distancia de Poder en Colombia, EE.UU y Australia. Recuperado de internet febrero 16 de 2019 en: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>.
- Hofstede, G. (1991). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved January 29, 2019, from: [https://books.google.com.co/books/about/Culture\\_s\\_Consequences.html?id=w6z18LJ\\_1VsC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Culture_s_Consequences.html?id=w6z18LJ_1VsC&redir_esc=y).
- Hofstede, Geert (2013). Cuestionario VSM 2013, encuesta de valores del módulo 2013, cuestionario Versión en español, Recuperado el 26 de septiembre, 2018, web site: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>.
- Hofstede-Insights, (2019). The 6-D Model of National Culture. Individualism Versus Collectivism (IDV). Recovered: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Hofstede-Insights, (2019). The 6-D Model of National Culture. Long Term Orientation Versus Short Term Normative Orientation (LTO). Recovered: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

- Hofstede-Insights, (2019). The 6-D Model of National Culture. Masculinity Versus Femininity (MAS). Recovered: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Hofstede-Insights, (2019). The 6-D Model of National Culture. Power Distance Index (PDI). Recovered: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Hofstede-Insights, (2019). The 6-D Model of National Culture. Power Indulgence Versus Restraint (IVR). Recovered: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Hofstede-Insights, (2019). The 6-D Model of National Culture. Uncertainty Avoidance Index (UAI). Recovered: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Ley 30 (1992). Ley de education superior. Artículo 137. Recuperado de: [https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370\\_ley\\_3092.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf)
- Martínez, M. (2005). El método etnográfico de investigación. Recuperado de: [https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/13\\_Investigacionetnografica.pdf](https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/13_Investigacionetnografica.pdf)
- McGregor (1960). Teoría del desarrollo organizacional. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>
- Ministerio de Defensa. (2016). Área Misional 8 - Gestión Apoyo y Desarrollo Proyectivo. Informe Final. Bogotá: Ministerio de Defensa - viceministro para la Estrategia y Planeación. Informe no publicado.
- Minkov, Michael and Hofstede, G. (2011). “The evolution of Hofstede’s doctrine”. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 no. 1, 10-20.
- Noah, Y. (2014). De animales a dioses, breve historia de la humanidad. *Revolución Cognitiva*, Parte 1, editorial Debate. Pág.35.
- Noah, Y. (2014). De animales a dioses, breve historia de la humanidad. *Revolución Cognitiva*, Parte 1, editorial Debate. Pág. 51.
- Ospina, L y Rodríguez, O. (2018). Características de la cultura organizacional en el Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia. Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3152&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3152&context=administracion_de_empresas).

- Parsons, T. (1960). *Estructure and Process in Modern Society*. New Cork, The Free Press. Recuperado de: <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf>
- PESE (2007). *Plan Estratégico del Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas. Políticas Educativas*. Pág. 29. Recuperado de: [mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estrategia\\_planeacion/desa\\_capital/Pagina/PESE\\_FINAL.pdf](https://mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estrategia_planeacion/desa_capital/Pagina/PESE_FINAL.pdf)
- Riquelme, J (2012). *Estrategia Militar e Incertidumbre*. Ejército de Chile. Retrieved from the internet marzo 10 de 2019 en: [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20120831\\_art013SPA.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20120831_art013SPA.pdf).
- Roldan, Paula (2019). *Definición Organización*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>
- Schein, E. (2005). *“Organizational Culture And Leadership”*. 1st Ed. Chichester, Jossey-BASS: Scribners.
- Schein, E. H. (1975). *Psicología de la organización*. Madrid, Prentice Hall. Recuperado de: <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf>
- Semana (2015). *Los 3.794 reinados que hay en Colombia*. Recuperado de: <https://www.semana.com/confidenciales-semanacom/articulo/los-3794-reinados-que-hay-en-colombia/416273-3>
- SIATH (2018). *Sistema de administración de personal. Estadísticas de Personal Armada Nacional*. Retrieved from the internet february 15 de 2019 en: <https://www.armada.mil.co/es/content/organigrama>.
- Simón (1978). *El comportamiento administrativo, estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Recuperado de: [https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/701568/mod\\_resource/content/1/Lectura%20Simon.pdf](https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/701568/mod_resource/content/1/Lectura%20Simon.pdf)
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica (11° edición)*. México: Herrero Hnos. S. A. Recuperado de: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30887/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30887/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- Trejo, S. (2008, diciembre 2). *Teoría del desarrollo organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>

- Valdés, C. (2010, febrero 3). Teoría de la organización y estructuras organizacionales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>
- Vigo, Ariel (2005). El Estado Mayor la asistencia al comandante desde Egipto hasta Prusia. Capitulo la Gran Quartier General imperial. Editorial Folgore Ediciones. Pag 119.
- Vigo, Ariel (2005). El Estado Mayor la asistencia al comandante desde Egipto hasta Prusia. Capitulo Los medios de Comunicación. Editorial Folgore Ediciones. Pag 12.
- Weber (1924). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. 2ª ed. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de:  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0797-55382018000200035&lang=es](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0797-55382018000200035&lang=es)
- Willink, J. (2017). Extreme Ownership. TED University of Nevada. Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=ljqra3BcqWM>

## 10 Apéndices o Anexos

### Anexo A "Cuestionario VSM 2013" Desarrollado por Geert Hofstede

#### Cuestionario Internacional (Vsm 2013)- página 1

Por favor piense en su trabajo ideal, y olvide su actual trabajo si es que lo tiene. Al escoger el trabajo ideal que tan importante es para usted... (por favor marque la respuesta en cada línea):

- 1 = de extrema importancia  
 2 = muy importante  
 3 = de moderada importancia  
 4 = de poca importancia  
 5 = de muy poca o nada de importancia

01. Tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar	1	2	3	4	5
02. Tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta	1	2	3	4	5
03. Ser reconocido por su desempeño	1	2	3	4	5
04. Tener estabilidad laboral	1	2	3	4	5
05. Tener gente agradable en el trabajo	1	2	3	4	5
06. Hacer un trabajo interesante	1	2	3	4	5
07. Ser consultado por su jefe en decisiones referentes al trabajo	1	2	3	4	5
08. Vivir en una buena zona	1	2	3	4	5
09. Tener un trabajo respetado por familiares y amigos	1	2	3	4	5
10. Tener la oportunidad de ser promovido	1	2	3	4	5

En su vida privada que tan importante es cada uno de lo siguiente: (marque una respuesta cada línea)

11. Tener tiempo libre para divertirse	1	2	3	4	5
12. moderadamente: cumplirse algún capricho	1	2	3	4	5
13. ayudar a un amigo	1	2	3	4	5
14. ser ahorrativo (no gastar más de necesario)	1	2	3	4	5



**CUESTIONARIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 2**

15. Que tan seguido se siente nervioso o tenso?
1. Siempre
  2. Usualmente
  3. Algunas veces
  4. Rara vez
  5. Nunca
16. Es usted una persona feliz?
1. Siempre
  2. Usualmente
  3. Algunas veces
  4. Rara vez
  5. Nunca
17. Algunas personas o circunstancias lo previenen de hacer lo que realmente quiere hacer?
1. sí, siempre
  2. sí, usualmente
  3. algunas veces
  4. no, rara vez
  5. no, nunca
18. En general como puede describir su estado de salud en los últimos días?
1. muy bueno
  2. bueno
  3. normal
  4. delicado
  5. muy delicado
19. Que tan orgulloso está usted de ser ciudadano de su país?
1. muy orgulloso
  2. orgulloso
  3. algo orgulloso
  4. no muy orgulloso
  5. nada orgulloso
20. Que tan frecuente, en su propia experiencia, los subalternos contradicen a su jefe (¿o los estudiantes a su maestro?)
1. nunca
  2. rara vez
  3. algunas veces
  4. usualmente

5. siempre  
**CUESTIONARIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 3**

¿Hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?  
 (por favor marque con un círculo una respuesta en cada línea)

- 1 = muy de acuerdo
- 2 = de acuerdo
- 3 = indeciso
- 4 = en desacuerdo
- 5 = muy en desacuerdo

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 21. Uno puede ser un buen administrador sin tener la respuesta perfecta para a cada una de las preguntas de un subordinado con relación a su trabajo                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Esfuerzos persistentes son la manera mas segura de alcanzar los objetivos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. El reglamento de una compañía u organización no debe ser roto de ninguna manera aun sabiendo que el empleado lo hace en función de los mejores intereses de la misma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**CUESTIONARIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 4**

Algunos datos personales (para propósitos estadísticos):

25. Es usted:
- 1. masculino
  - 2. femenino
26. Cuál es su edad?
- 1. menos de 20
  - 2. 20-24
  - 3. 25-29
  - 4. 30-34
  - 5. 35-39
  - 6. 40-49

7. 50-59
8. mayor de 60

27. Cuantos años de educación formal (o equivalente) ha realizado (empezando con educación básica)?

1. 10 años
2. 11 años
3. 12 años
4. 13 años
5. 14 años
6. 15 años
7. 16 años
8. 17 años
9. 18 años o mas

28. ¿Si usted tiene o ha tenido un trabajo con pago, que clase de trabajo es o fue?

1. Trabajo sin paga (incluye estudiantes de tiempo completo)
2. Obrero no calificado o semi-calificado
3. Generalmente trabajo calificado de oficina
4. Artesano con entrenamiento vocacional, técnico, especialista en comunicaciones, enfermera/o, artista o su equivalente
5. Profesional con formación académica o equivalente (pero no jefe de más gente)
6. Jefe de más de un subalterno
7. Jefe de más de un gerente

29. Cuál es su nacionalidad?

---

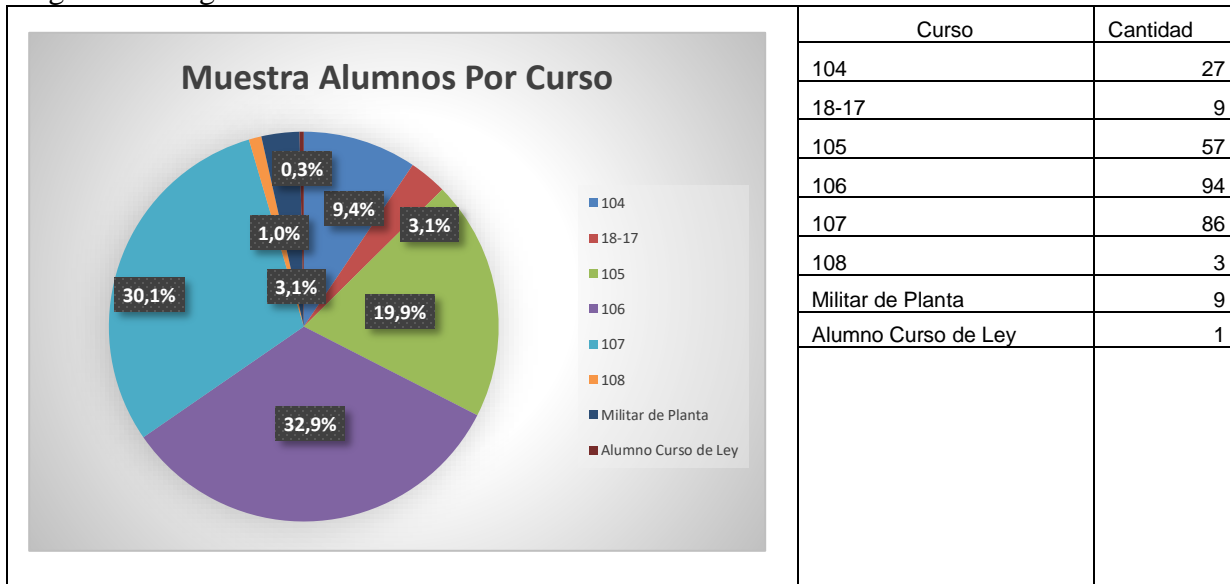
30. Con que nacionalidad nació (si es diferente)?

---

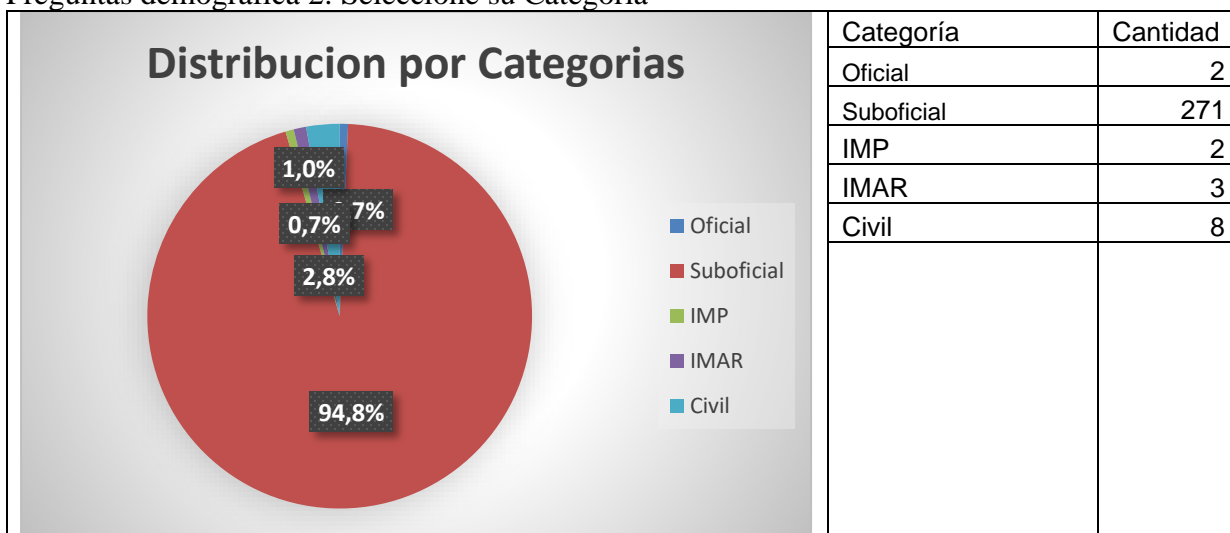
¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo B “Resultados Obtenidos por el Instrumento”

Pregunta demografica 1: Seleccione su Curso

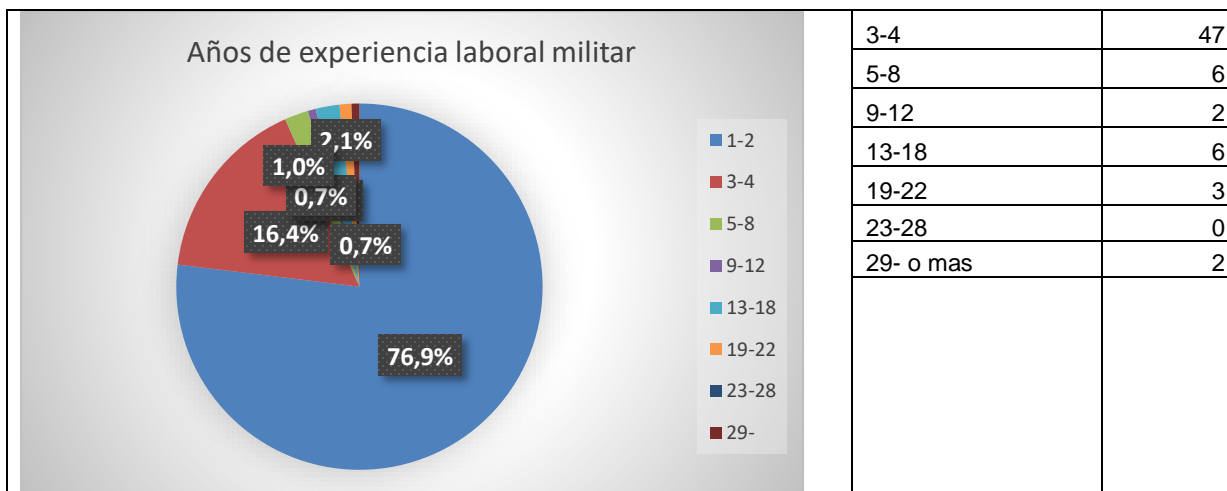


Preguntas demografica 2: Seleccione su Categoria

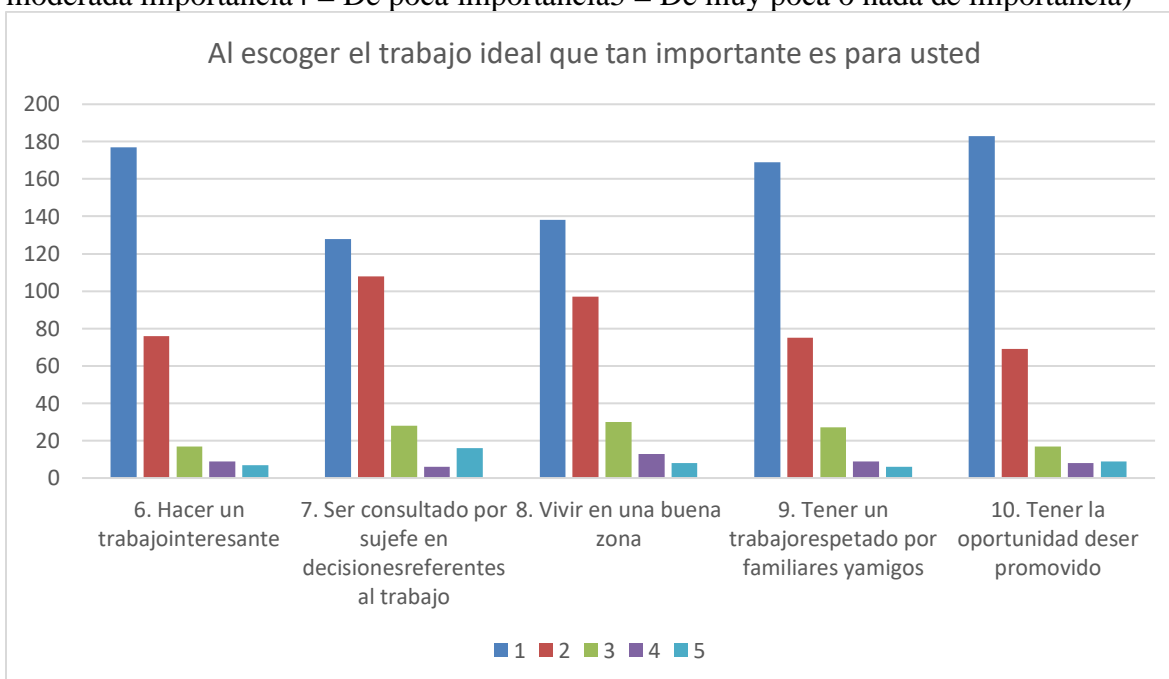


Pregunta demografica 3: Años de experiencia laboral militar

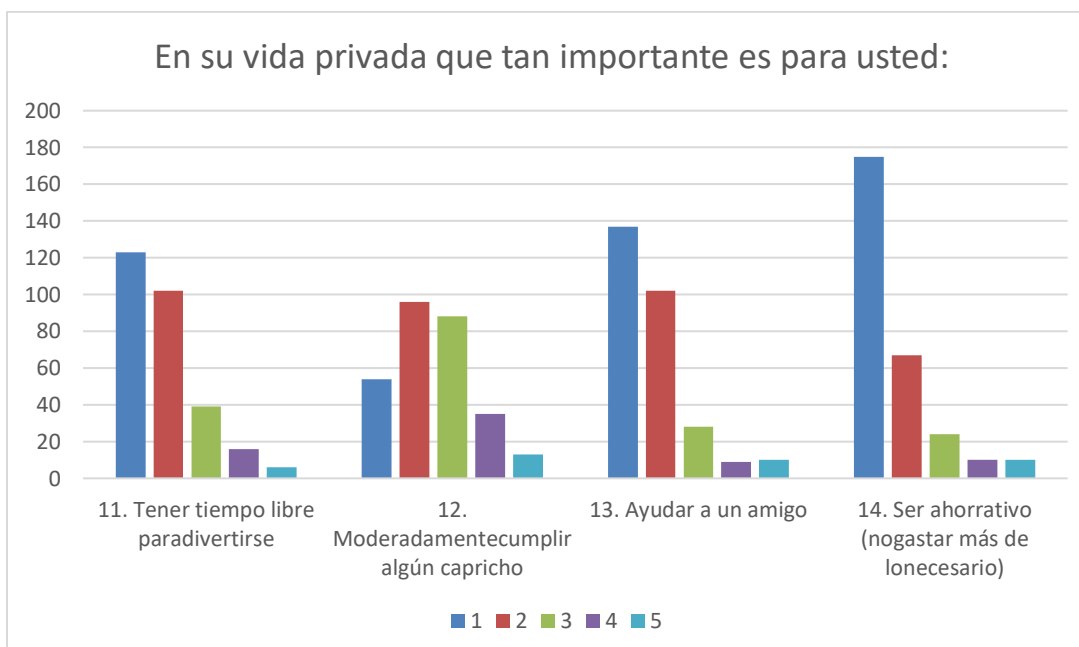
Años de Experiencia	Cantidad
1-2	220



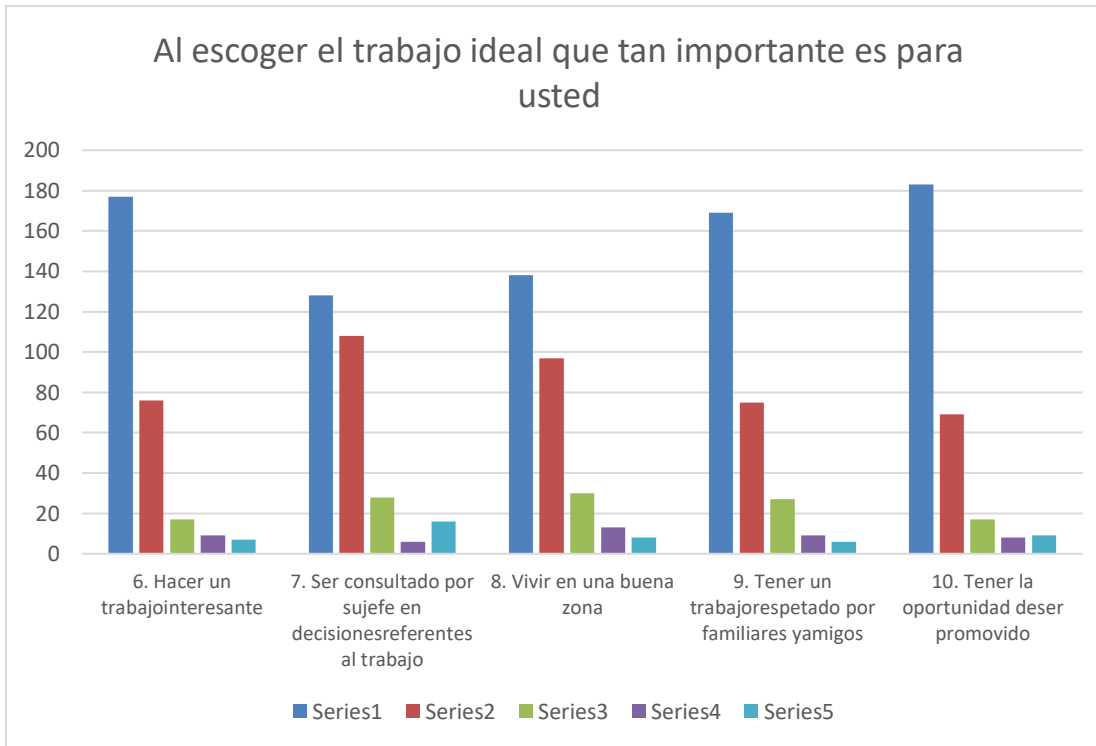
Fase 1: Al escoger el trabajo ideal que tan importante es para usted:  
(Teniendo en cuenta que 1 = De extrema importancia 2 = Muy importante 3 = De moderada importancia 4 = De poca importancia 5 = De muy poca o nada de importancia)



Nivel de Importancia	1. Tener suficiente tiempo personal o tiempo familiar	2. Tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta.	3. Ser conocido por su desempeño.	4. Tener estabilidad laboral.	5. Tener gente agradable en el trabajo
1	147	141	183	200	171
2	91	94	70	51	76
3	33	32	17	19	23
4	10	12	7	9	5
5	5	7	9	7	11



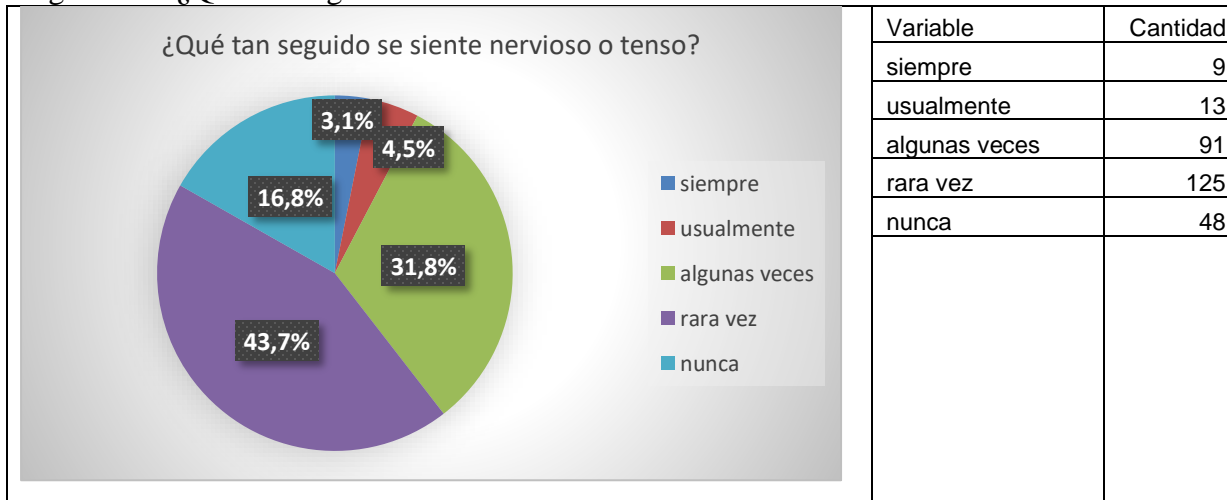
Nivel de Importancia	6. Hacer un trabajo interesante	7. Ser consultado por su jefe en decisiones referentes al trabajo	8. Vivir en una buena zona	9. Tener un trabajo respetado por familiares y amigos	10. Tener la oportunidad de ser promovido
1	177	128	138	169	183
2	76	108	97	75	69
3	17	28	30	27	17
4	9	6	13	9	8
5	7	16	8	6	9



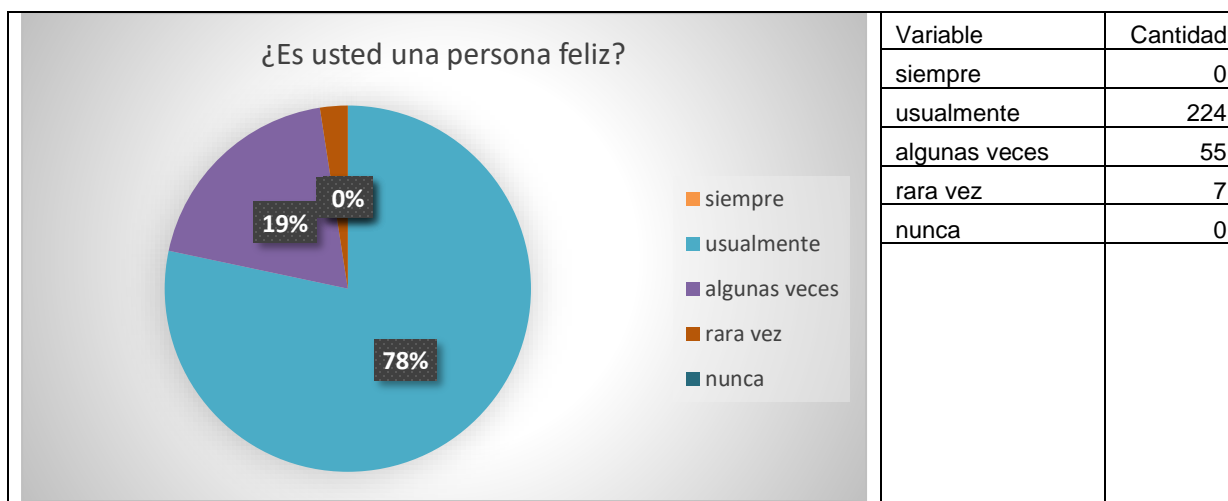
Nivel de Importancia	11. Tener tiempo libre para divertirse	12. Moderadamente cumplir algún capricho	13. Ayudar a un amigo	14. Ser ahorrativo (no gastar más de lo necesario)
1	123	54	137	175
2	102	96	102	67
3	39	88	28	24
4	16	35	9	10
5	6	13	10	10

Fase 2: Pagina 2.

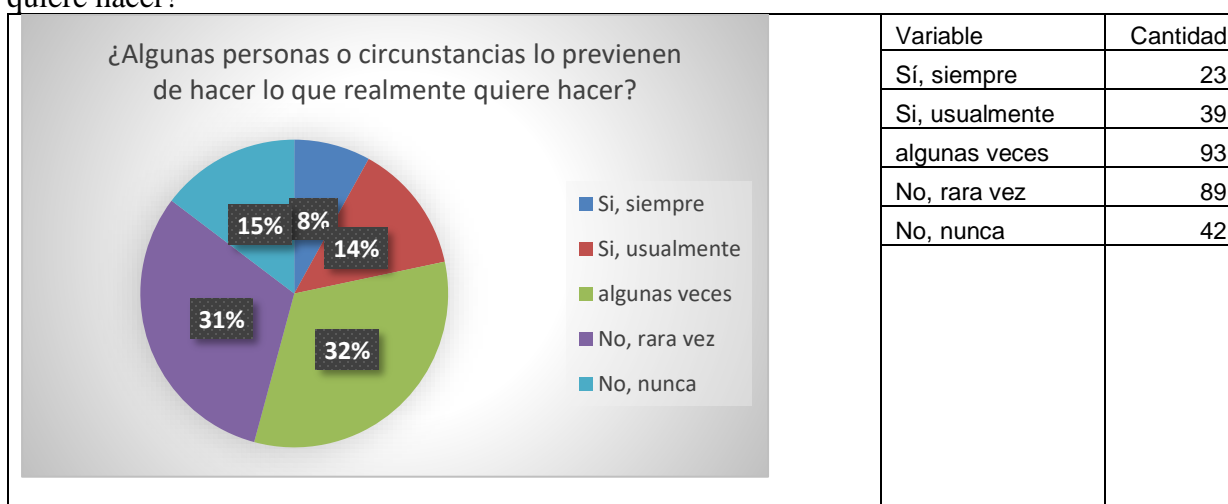
Pregunta 15: ¿Qué tan seguido se siente nervioso o tenso?



Pregunta 16: ¿Es usted una persona feliz?



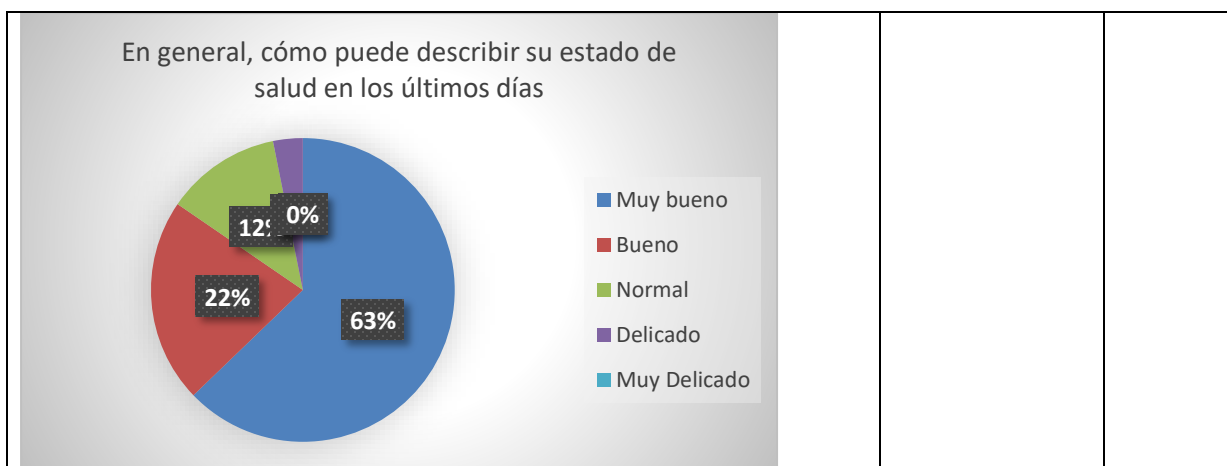
Pregunta 17: ¿Algunas personas o circunstancias lo previenen de hacer lo que realmente quiere hacer?



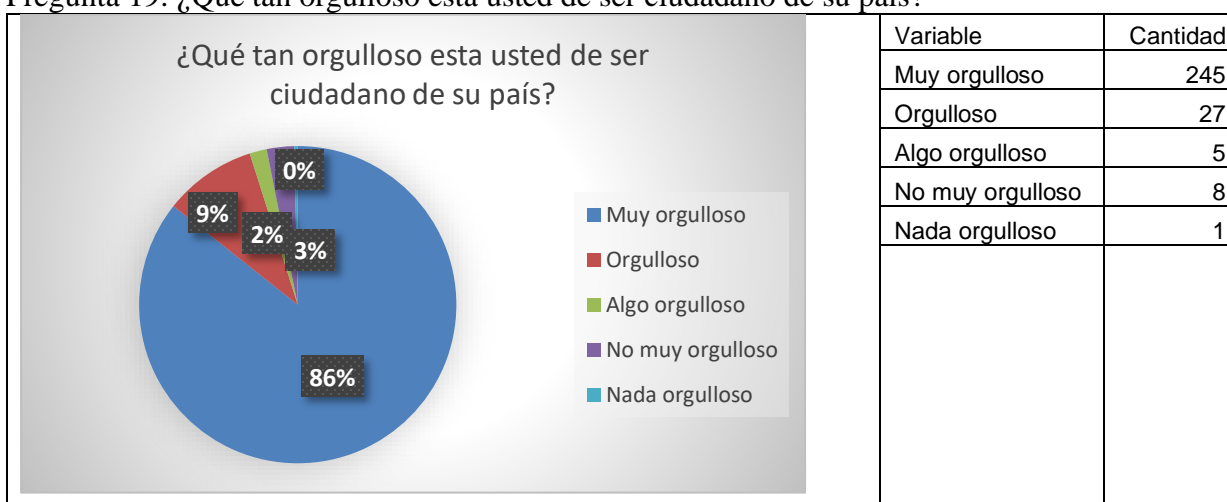
Pregunta 18: En general, cómo puede describir su estado de salud en los últimos días

Variable	Cantidad
Muy bueno	179
Bueno	62
Normal	35
Delicado	9
Muy Delicado	0

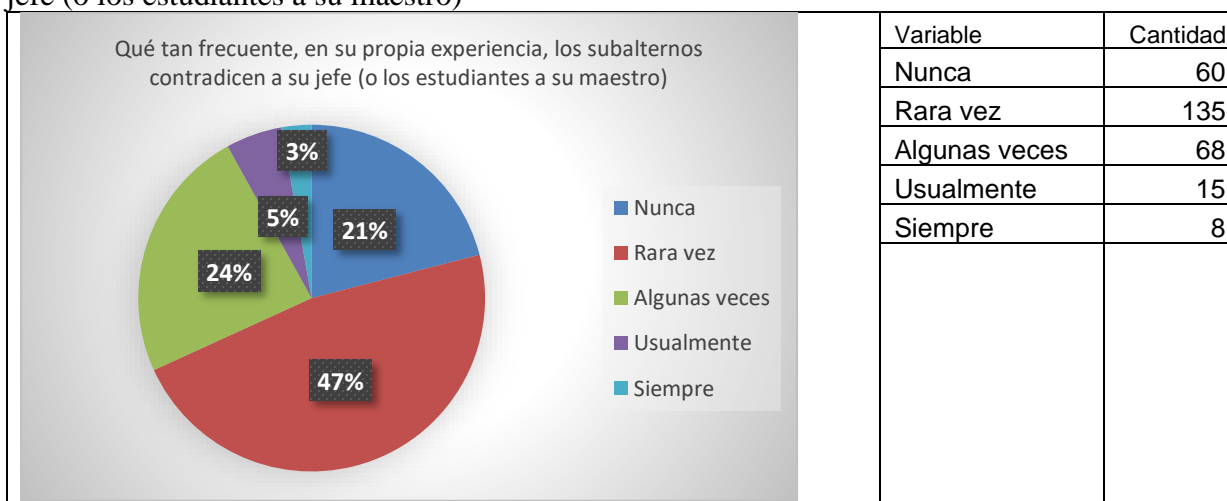




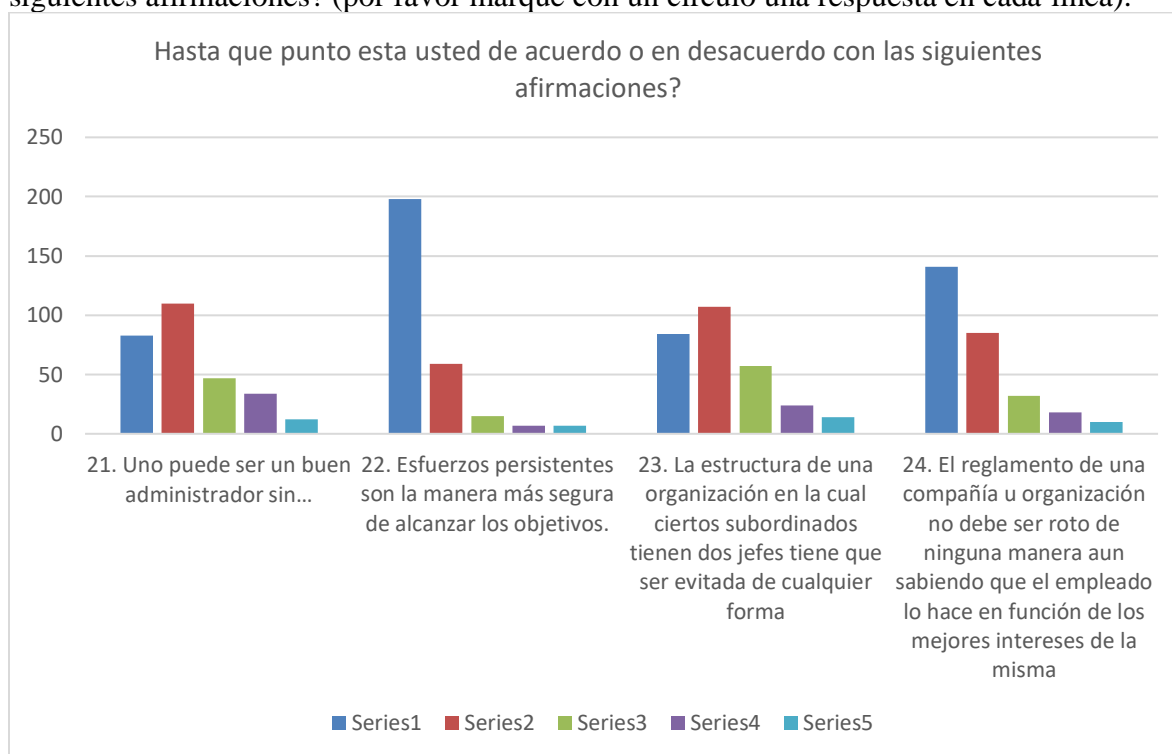
Pregunta 19: ¿Qué tan orgulloso esta usted de ser ciudadano de su país?



Pregunta 20: Qué tan frecuente, en su propia experiencia, los subalternos contradicen a su jefe (o los estudiantes a su maestro)

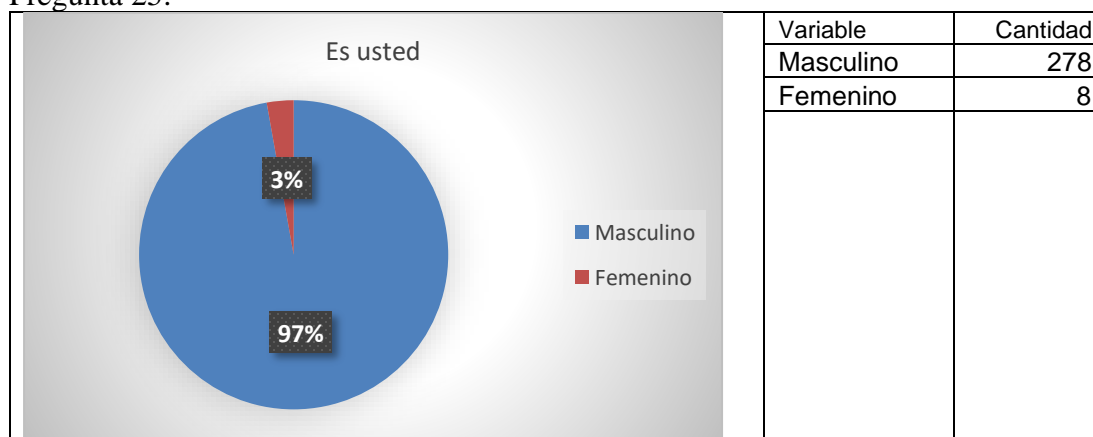


Fase 3: Pagina 3: Hasta que punto esta usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? (por favor marque con un circulo una respuesta en cada linea).



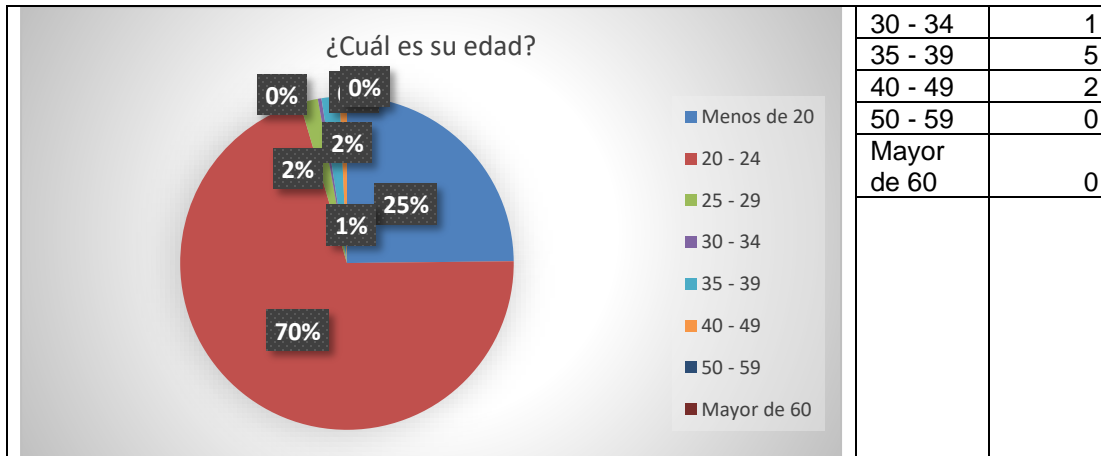
Fase 4: Pagina 4.

Pregunta 25:

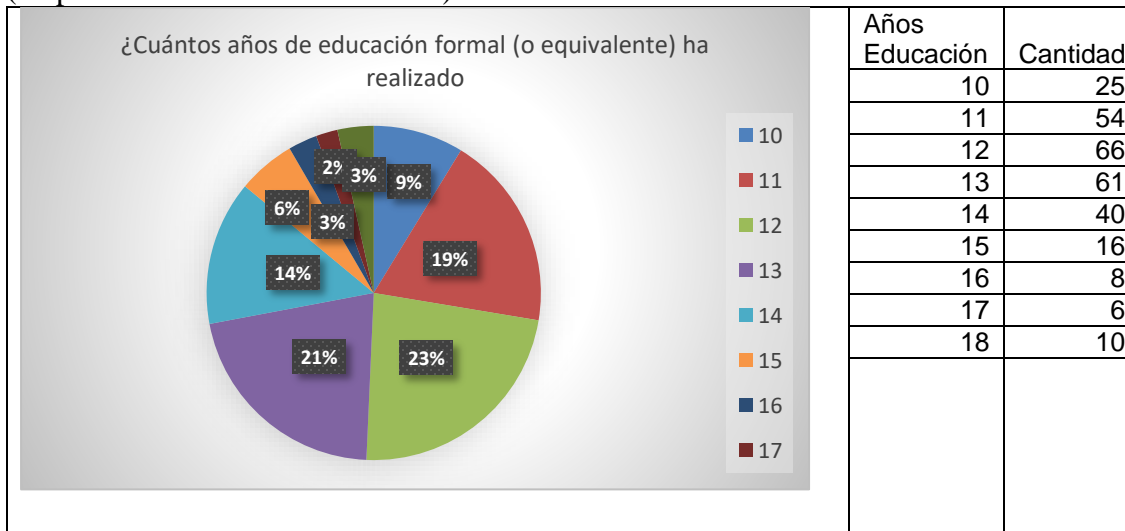


Pregunta 26: Cual es su edad.

Variable	Cantidad
Menos de 20	71
20 - 24	202
25 - 29	5



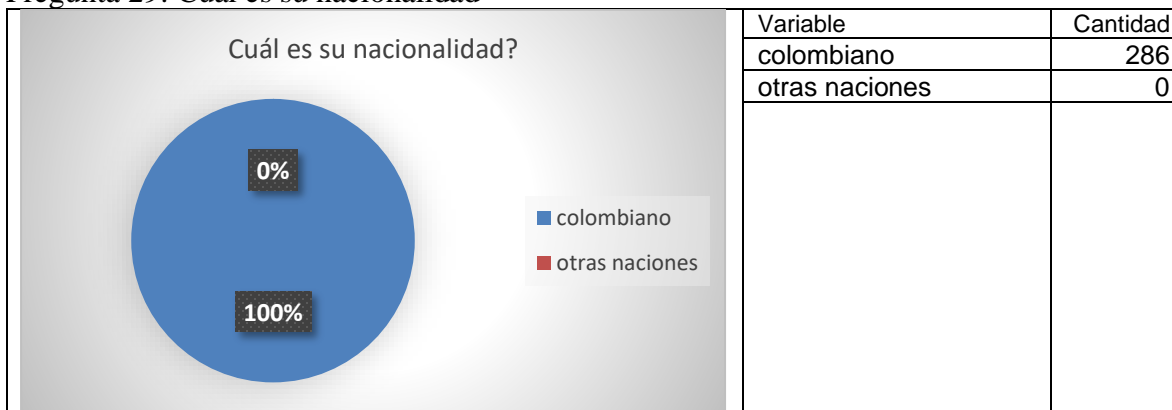
Pregunta 27: ¿Cuántos años de educación formal (o equivalente) ha realizado (empezando con educación básica)



Pregunta 28: Si usted a tiene o ha tenido un trabajo con pago, qué clase de trabajo es o fue?



## Pregunta 29: Cuál es su nacionalidad



## Pregunta 30: Con que nacionalidad nació (si es diferente)?

Omitido todos son Colombianos

## **11 Vita**

Jesús Alfredo Barroso Álvarez, es profesional en Ciencias Navales de la Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla, labora como secretario académico de la Escuela de Formación de Infantería de Marina y está vinculado a los procesos de investigación en esta institución de educación superior.