

IDENTIFICACIÓN DE RASGOS CULTURALES DOMINANTES EN EL  
BATALLÓN DE INSTRUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y REENTRENAMIENTO  
CT. JOSE VICENTE ORTEGA Y MESA DEL EJÉRCITO NACIONAL

Andrea Isabel Cardozo Echeverri

Mayerly Delgado Gonzáles

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Psicología

Manizales Caldas

2014

**TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN	8
JUSTIFICACIÓN	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
OBJETIVOS	16
General	16
Específicos	16
MARCO TEÓRICO	17
Cultura organizacional	19
Niveles de la cultura	21
<i>Nivel I</i>	22
<i>Nivel II</i>	23
<i>Nivel III</i>	23
Funciones de la cultura	26
<i>Función epistemológica</i>	27
<i>Función adaptativa</i>	27
<i>Función instrumental</i>	27
<i>Función reguladora</i>	28
<i>Función motivadora</i>	28
<i>Función simbólica</i>	28
Cultura Jerárquica	30
Cultura de Mercado	32
Cultura Clan	33
Cultura Adhocrática	35
MARCO CONTEXTUAL	37
La Octava Brigada	37

BITER No.8	38
Educación e instrucción	39
Administración Militar	39
Misión	41
Visión	41
Principios	41
Valores	42
Objetivos Estratégicos y de Calidad	43
Política de Calidad	44
MARCO METODOLÓGICO	46
Diseño	46
Participantes	47
Instrumentos	48
Procedimiento	48
<i>Fase de Aplicación</i>	48
<i>Análisis de Datos</i>	49
Consideraciones Éticas	53
RESULTADOS	54
DISCUSIÓN	60
PLAN DE INTERVENCIÓN	64
CONSIDERACIONES	75
REFERENCIAS	76
APÉNDICES	78

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Definiciones de Cultura Organizacional	10
Tabla 2. Niveles de cultura y su interacción	22
Tabla 3. Plan de Intervención	72
Tabla 4. Cronograma	74

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Modelo Cultural desde la perspectiva de valores en competencia	29
---	----

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Perfil de la Cultura Organizacional BITER No. 8	54
Figura 2. Características Dominantes organizacionales	56
Figura 3. Liderazgo Organizacional	56
Figura 4. Gestión de empleados	57
Figura 5. Organización Pegamento	58
Figura 6. Énfasis Estratégicos	58
Figura 7. Criterios de Éxito	59

**ÍNDICE DE APÉNDICES**

Apéndice A. Consentimiento Informado	78
Apéndice B. Instrumento de Evaluación de la Cultura	79
Apéndice C. Hoja de Cálculo	82

## INTRODUCCIÓN

El Ejército Nacional entrenándose para la posguerra está inmerso en el reto de ser competitivo. De modo que este reto viene previsto de políticas de calidad, estrategias y desarrollo organizacional con un valor agregado tanto para la población civil como para la población militar.

La preparación para la posguerra ha generado que los esquemas de una organización jerárquica no se queden únicamente en la instrucción y entrenamiento militar, ahora el Ejército Nacional debe ser integral y esto implica el desarrollo del talento humano y la efectividad de la comunicación y ser responsables de sus direccionamientos no solo a nivel militar sino también social donde tiene lugar la misión del Ejército Nacional.

El Ejército Nacional tiene una cultura organizacional jerárquica [...] la estructura jerárquica piramidal ha dejado de ser útil a las empresas porque, sencillamente, es una manera evidente de desperdiciar el capital humano. Por ello el trabajo cada vez se desarrolla más en red. Pero este sistema horizontal sólo da resultados positivos cuando la mayoría de los miembros integrados en la red está motivada para colaborar en el proyecto común.

La globalización no sólo ha mundializado la producción sino también los mercados. Esto hace que la competencia se haya hecho más dura por el crecimiento de la oferta. Y nuevos factores tan diversos como el tamaño de la empresa y las peculiaridades nacionales son determinantes para establecer nuevas reglas de competitividad.

En el Ejército Nacional las decisiones están centralizadas en los comandantes, el papel de los subordinados es comprender los lineamientos de las ordenes con motivo de que se potencialice la comunicación interna y se configuren aspectos relacionados con la

identidad y el clima organizacional, la visión de la organización se encuentra en un proceso de política organizacional a fin de seguirse posicionando entre las organizaciones con mejor aceptación entre la sociedad.

Este cambio de estructuras no ha sido fácil para una organización de 202 años de historia pero este es un desafío competitivo que los permitirá ajustarse a la globalización.

A partir de los años 80 la cultura organizacional es un tema de interés y se ha convertido en un componente de importancia e impacto en la estratégica, la estructura, el aprendizaje organizacional y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986). Diversos estudios ofrecen evidencia del impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influyendo no solo en la percepción de los individuos –moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional– (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996) sino también en los resultados financieros (Denison, 1990; Gregory et ál., 2009).

En el transcurso de los años diferentes autores han definido la cultura organizacional en la tabla 1 se evidencia alguna de estas definiciones (Ruiz y Naranjo 2012).



Tabla 1. Definiciones de cultura organizacional

*Definiciones de cultura organizacional*

AUTORES	DEFINICIONES
Ouchi, W. (1981)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.
Schein, E. (1988)	Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Allaire y Firsirotu (1992)	Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.
Mirón et ál., (2004)	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos.

En el presente trabajo se centra en (Schein, 1986) quien expresa que “el subyacente, en el que se ubican los principios, las presunciones básicas y las creencias que conforman un conjunto de referencias que pueden ser consideradas como válidas si tienen la suficiente influencia con el paso del tiempo; el siguiente nivel es el valorativo, comprende las normas, las estructuras, las estrategias, los sistemas, las habilidades y los estilos de liderazgo que dirigen el comportamiento de un grupo social y, por último, el nivel de las manifestaciones observables, es decir, el nivel donde las prácticas y las estrategias adquieren verdadero significado dando origen a una realidad organizacional dotada de una identidad que la hace diferente a las demás. Todo lo anterior con el fin de integrar y coordinar las conductas que faciliten la eficiencia y la eficacia de la organización”.

La cultura según Ouchi (1981) es el conjunto de símbolos, ceremonias, y mitos que comunican valores y creencias subyacentes, de la organización y de los empleados; para Schein (1988) la cultura organizacional enmarca presunciones básicas desarrolladas por un grupo, y las cuales se aprenden al enfrentarse a sus problemas de adaptación

externa e integración interna, y las cuales ejercen la suficiente influencia para ser consideradas válidas y en consecuencia para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir, definición que fue aprobada por Desphandé & Webster (1989) y por Cameron & Quinn (1999) quienes plantean que la cultura es un modelo de valores y creencias compartidos entre los individuos que ayuda a comprender el funcionamiento organizacional y les provee las normas para comportarse en una organización.

La cultura organizacional ofrece pautas acerca de cómo las personas deben comportarse. Se tiene evidencia de que en varias organizaciones la cultura es tan fuerte que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, transformando la manera como se desenvuelven, dependiendo del contexto en el que se encuentre o la influencia que reciba del medio. (Ruiz y Naranjo 2012). Tal es el caso del Ejército nacional.

## JUSTIFICACIÓN

El Ejército Nacional es la organización con mayor aceptación en la población civil. Los Batallones de Instrucción, entrenamiento y reentrenamiento con la cercanía a la comunidad practican acciones cívico militares.

Estas prácticas ha sido uno de los elementos estratégicos del Ejército Nacional que ahora ha generado un interés más particular por la cultura organizacional de la Institución, razón por la cual la organización ha replanteado su indicador estratégico para que sea acorde a la posguerra y la construcción de un Ejército líder.

Este trabajo realiza método de diagnóstico efectivo para la identificación de los rasgos culturales dominantes en el Batallón de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento No 8.

Hay que tener presente que la cultura cumple con un papel determinante en las organizaciones, la cual refleja el desempeño y competitividad empresarial. Es decir, el estudio ayudara a comandantes y subordinados a la toma de decisiones, resolución de conflictos y mejorar el liderazgo.

El Ejército Nacional en contraste con Makarenko (1917) quien baso su pedagogía en dos puntos principales: la creación de la conciencia de grupo y el trabajo productivo. El objeto de crear conciencia de grupo en una institución castrense es permitir consolidar responsabilidad ya que Makarenko consideraba que el sujeto debía aprender tanto a obedecer como a mandar.

Para lo cual consideraba que para crear una sensación de grupo cohesionado es necesario cumplir unas órdenes y seguir una disciplina. Por lo que respecta al personal de

oficiales y suboficiales del Ejército Nacional estos son instruidos de una manera integral: formación intelectual, física, psicológica y moral.

Dado que una cultura fuerte sirve para regular el comportamiento de las personas vinculadas a la organización, reforzando el control y la coordinación interna, mejorando la alineación entre las metas de las personas y las de la organización e incrementando el esfuerzo de los empleados (Kotter y Heskett, 1992; Sorensen, 2002), se espera que esta cultura pueda reducir costos de transacción relacionados con la gerencia de los recursos humanos (Ladoy Wilson, 1994), pero a su vez cuando la organización desea sostener una cultura fuerte necesita prestar especial interés a las políticas de recursos humanos y asegurarse de que éstas apoyen la cultura deseada (Ogbonna y Whipp, 1999).

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Batallón de Instrucción tiene como misión potencializar la capacidad de combate de las unidades, mediante la instrucción entrenamiento y reentrenamiento enfatizando en la aplicación de la doctrina y el respeto de los DDHH y DIH en las operaciones y así contribuir a los éxitos operacionales de la unidad operativa menor en los departamentos del Quindío, Risaralda y Caldas.

La jurisdicción del estado Mayor de Coordinación se encuentra en la Octava Brigada Armenia (Quindío). Las circunscripciones Batallón de Artillería San Mateo Pereira (Risaralda), Batallón de Alta Montaña en Génova (Quindío), Batallón de Servicios Cacique Calarcá Armenia (Quindío) Batallón de Ingenieros Cisneros en Pueblo Tapao (Quindío) y Batallón de infantería Ayacucho Manizales (Caldas).

Calderón (2010) en un estudio reciente encontró que en el contexto empresarial colombiano prevalece la cultura jerárquica, 46% de las organizaciones estudiadas las cuales tienen una percepción de efectividad de 12% menor que las empresas con culturas fuertes.

Actualmente se potencializa la estructura jerárquica, está se da entre los miembros del Batallón de Instrucción se establece en un proceso de intercambio en el que se asignan y se delegan funciones, se establecen órdenes y se le encuentra sentido a ser parte de la Cultura Organizacional del Ejército Nacional.

La cultura del Batallón de Instrucción Entrenamiento y Reentrenamiento No. 8 evidencia claramente las jerarquías y sus límites tanto en sus relaciones como en los espacios, las ceremonias militares evidencian parte de los rituales y la importancia que ellos le brindan a todos estos aspectos de la cultura.

La cultura militar es perfectamente visible y tangible, es una microsociedad con una dimensión cultural sorprendente que evidencia como un grupo de personas trabaja.

Se evidencia en la cultura del Ejército Nacional una visión de identidad y de imagen de héroes de la patria. Además de una dinámica de grupos según la jerarquía, el liderazgo por parte de comandantes o personas de alto rango, modificando comportamientos, pensamientos, percepciones y sentimientos de la realidad según el nuevo personal que llega a la unidad.

Ante las anteriores situaciones inventadas, descubiertas y/o desarrolladas por un grupo ya sea de soldados profesionales, de suboficiales y de oficiales se inicia un proceso de adaptación e integración que hayan ejercido suficiente influencia e impacto como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas y la realidad.

Dado que este es un tema crítico en muchas organizaciones y es planteado como un reto en el futuro por varias de ellas. La finalidad de la gestión humana es contar con información para mejorar procesos de seguimiento, toma de decisiones, el contacto personal y la relación constructiva. Por medio de este diagnóstico se facilita la formulación de un plan de intervención y de sucesión, así como la oportunidad de mejorar de cada integrante de la institución.

## **OBJETIVOS**

### *Objetivo General*

Identificar los rasgos culturales dominantes y la contribución que su gestión realiza a la eficiencia del Batallón de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento No. 8 Ct. José Vicente Ortega y Mesa del Ejercito Nacional

### *Objetivos Específicos*

Describir los rasgos culturales dominantes del Batallón de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento No 8 Ct. José Vicente Ortega y Mesa del Ejercito Nacional a partir de los resultados arrojados por el instrumento del modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn.

Analizar el impacto de la cultura organizacional del Batallón de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento No 8 Ct. José Vicente Ortega y Mesa del Ejercito Nacional en el desempeño de la organización.

Realizar una propuesta de intervención con el fin de fortalecer los rasgos culturales dominantes relacionados con el plan estratégico del Ejército Nacional Batallón de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento No 8 Ct. José Vicente Ortega y Mesa del Ejercito Nacional.

## MARCO TEÓRICO

Uno de los propósitos de esta investigación es indagar estudios de la cultura organizacional en Colombia, a partir de los trabajos publicados en revistas científicas indexadas, en un rango de 5 años entre 2006 y 2010.

A partir de 14 artículos se evidenciarán desde donde se han abordado. Cuando se profundiza en los tópicos de estudio se puede observar que un grupo de trabajos (3/14) se centra en estudiar aspectos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional sin contextualizarlos en la realidad colombiana (Mejía et ál., 2008; Toca y Carrillo, 2009; y Rueda y Rodenes, 2010). Esto es interesante, porque aunque no estudian empíricamente la cultura da cuenta del interés cada vez más creciente por entender su papel en la dinámica organizacional.

Otro grupo se enfoca en describir la cultura en realidades empresariales específicas y un grupo similar de estudios se interesa por estudiar la cultura en relación con los aspectos que la determinan o la incidencia que ella tiene sobre otros factores organizacionales. A continuación se describen los estudios y las conclusiones más relevantes de los mismos (Ruiz y Naranjo 2012).

Las dinámicas culturales han sido objeto de estudios como lo refleja el trabajo de **López y Calderón (2006)** quienes caracterizan la cultura del clúster de herramientas de Caldas a través de cuatro dimensiones, así: los rasgos identificatorios del clúster, las prácticas de gestión, los hábitos y las manifestaciones culturales. Con respecto a los rasgos identificatorios son de resaltar algunos de ellos: la conciencia que tienen los empresarios del clúster sobre la importancia de creatividad y la necesidad que tienen de investigar e innovar permanentemente; la presencia de unos valores de competencia como el compromiso con la calidad, el servicio al cliente, la lealtad con la competencia, el



cumplimiento de los compromisos con los clientes, proveedores y distribuidores y el amor por el trabajo; y en contraste la prevalencia de aspectos críticos como la falta de confianza mutua.

(Calderón y Serna, 2009) analizan la cultura desde las dos dimensiones: contenido y fuerza, utilizando el modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983). El estudio analiza seis prácticas de recursos humanos aprovisionamiento, capacitación, oportunidades de carrera, valoración, compensaciones, otros aspectos y los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1988). De clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. Los investigadores concluyen en primer término que todas las prácticas de recursos humanos se aplican de distinta forma en organizaciones con diferentes perfiles culturales dominantes. Segundo, que hay relación entre las prácticas de recursos humanos y algunos tipos de cultura, en particular la compensación de los empleados, la capacitación y los planes de carrera están más relacionados con la cultura de desarrollo, mientras que ninguna práctica presentó relación con la cultura jerárquica. Tercero, se puso de manifiesto que las culturas fuertes se relacionan con modelos altamente estructurados de recursos humanos, mientras las culturas jerárquicas y las culturas débiles se relacionan con modelos medianamente estructurados de recursos humanos.

Por su parte, Toca y Carrillo (2009) hacen una revisión de literatura sobre aspectos teóricos y metodológicos para abordar la cultura organizacional. Además de realizar un aporte interesante en relación con las dimensiones esencial, estratégica y manifiesta de la cultura, presentan un inventario de las herramientas más usadas para medir la cultura organizacional, resaltando el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn por su condición de medir la cultura desde el contenido y desde la fuerza cultural. Pero tal vez su mayor contribución tiene que ver con el análisis del impacto de la cultura en el desempeño de las organizaciones.

De acuerdo con el estudio, la gestión de la cultura en las organizaciones, su contenido y su fuerza deben ser el inductor para introducir mejoras en el desempeño, en concreto, señalan que al contar con una cultura fuerte, los miembros conocerán qué se espera exactamente de ellos y se reduce la incertidumbre del personal, ya que proporciona una estructura y un sistema de valores que orientan el quehacer. Destacan, finalmente, que la importancia de caracterizar y medir la cultura radica en su impacto tanto en los resultados directos como en la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de sus miembros.

En suma se percibió en las investigaciones un interés real por las personas y un cambio en la importancia relativa dada a esta función. Dentro del análisis de las manifestaciones culturales se detectó como aspecto crítico los tabúes o temores predominantes: las empresas manifiestan recelo en las relaciones, por el temor a que otras empresas conozcan sus debilidades y dificultades específicas, así como sus fortalezas; hay miedo a que se aproveche la información para fines desleales; existe una manifestación de desconfianza y falta de solidaridad.

### Cultura Organizacional

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable" (Phegan, 1998, p. 13). Pero esta sólo puede ser lograda a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura caracteriza y determina a una sociedad, esta abarca modos de vida,

ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, rasgos, distintivos espirituales y afectivos derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Metafóricamente “cultura” sería el cultivo del espíritu humano, o quizá el conocimiento. Las facultades intelectuales del individuo es el resultado de ese cultivo.

Podríamos decir sin temor a equivocarnos que el ser humano está continuamente dando significado, interpretación y sentido no solo a sus propias experiencias sino también a las que se originan en su interacción con los demás en todos los ámbitos de su vida incluidas obviamente en las organizaciones.

El campo de la cultura por su parte pone de manifiesto la necesidad cada día más apremiante de las organizaciones por adaptarse a un entorno en constante cambio siendo la cultura una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias (Smircich, 1982). El cambio organizacional pretende que a través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran nuevos. Pero el concepto de cultura organizacional también ha estado ligado estrechamente con el desempeño y la productividad cada organización posee comportamientos colectivos “Patrones” que le dan una identidad y la diferencian de otras organizaciones.

La cultura es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "los viejos hábitos son difíciles de erradicar" (Armstrong, 1991, pág. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera del liderazgo con el fin de lograr motivar a los

miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

A continuación se desarrolla la temática de cultura organizacional a partir de una mirada de Edgar H. Schein (1988):

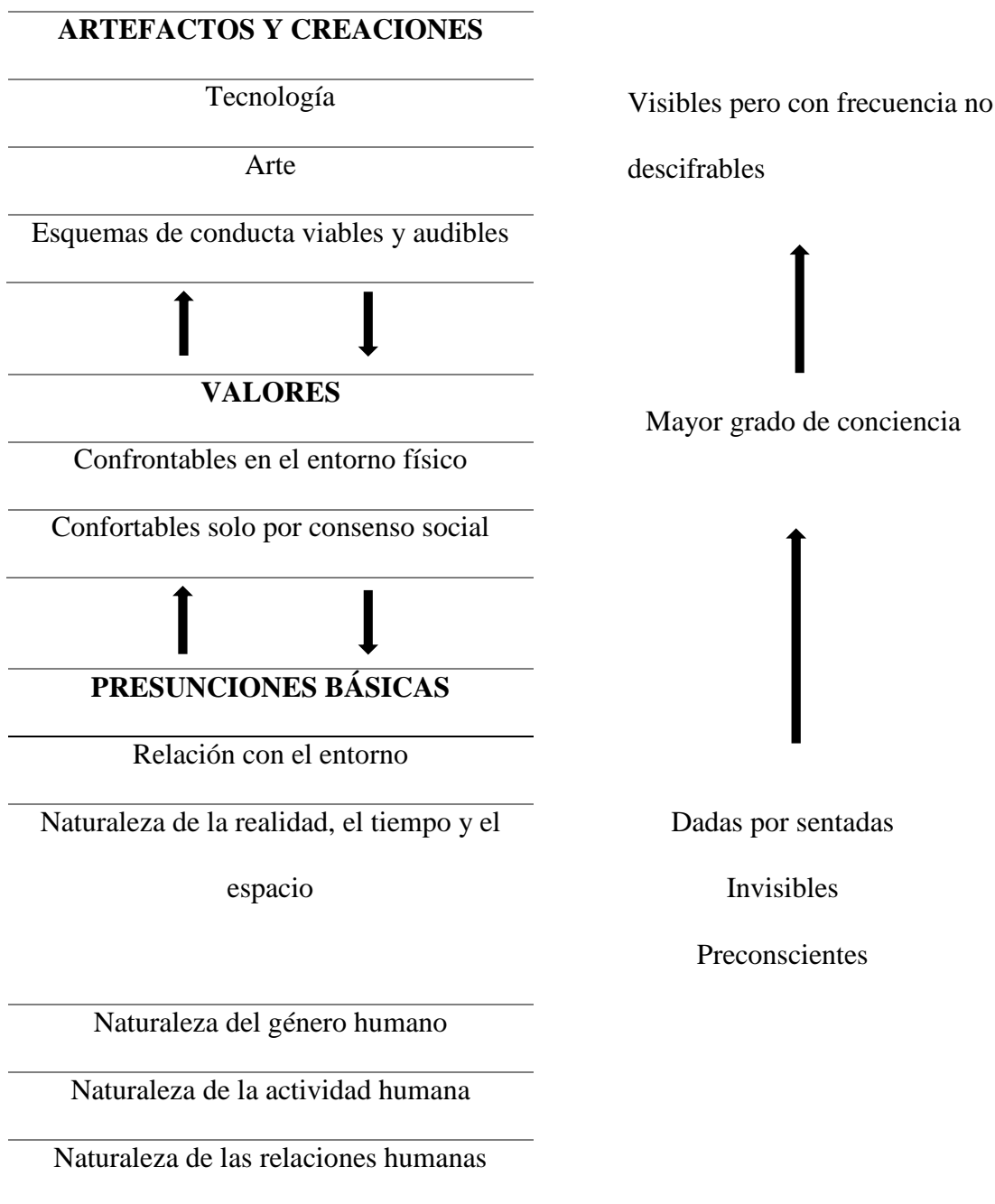
#### Niveles de la Cultura

En la teoría de Edgar H. Schein la “cultura” es entendida como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura está compuesta por “elementos” culturales tales como la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día.

Las presunciones básicas son la esencia, lo que la cultura realmente es y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural. En este sentido Edgar H. Schein (1988) señala los siguientes niveles de cultura que necesitan ser distinguidos para evitar confusiones conceptuales.

Tabla 2. Niveles de cultura y su interacción



*Nivel I: Producciones*

El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la

capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

#### Nivel II: *Valores*

En cierto sentido todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor solo porque no existe un principio aceptado para determinar lo que es factico y real. Alguien en el grupo por lo general el fundador propondrá una solución con base a sus convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basado en hechos pero el grupo puede no sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y posteriormente presunción.

#### Nivel III: *Presunciones subyacentes básicas*

Cuando la solución de un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Entendamos como presunciones básicas las hipótesis iniciales apoyadas por un presentimiento o un valor, que llegan a ser gradualmente entendidas como realidades por los integrantes del grupo en cuestión. De hecho si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros consideraran inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa.

Edgar H. Schein (1988) mantiene el elemento grupo como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización: "Es necesario, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa."

Sin embargo, A. S. Makárenko (1917), el gran educador soviético, con sus estudios de grupos estudiantiles sentó las pautas para que en el campo psicológico cobrara relieve el papel del colectivo como forma cualitativamente superior de desarrollo del grupo. "La colectividad (o colectivo) no es solamente un grupo de individuos en interacción... es un complejo de individuos que tienen un fin determinado, están organizados y poseen organismos colectivos". El colectivo se caracteriza por "poseer objetivos valiosos desde el punto de vista social y porque sus miembros, son conscientes del valor de estos, contribuyen como una unidad a la realización de los mismos".

Es además, una organización armónica, en la que los dirigentes cuentan con el respaldo moral y afectivo de los miembros, pues representan de manera bastante fiel los ideales de la mayoría. Este es un rasgo distintivo con relación al grupo, pues en este último, aunque exista unidad, con frecuencia se encuentra que integrantes que no asumen cargos directivos tienen mayor ascendencia y respaldo que los que ocupan esta posición.

En general, los criterios esenciales para distinguir a un colectivo de un grupo son:

*Enlace o relación orgánica con otras formas de comunidad.* El colectivo, a diferencia del grupo, no puede funcionar aislado, pues la motivación social que posee implica la relación orgánica con otras formas de comunidad.

*Unidad.* La unión cohesionadora se muestra con mayor intensidad y se basa en objetivos comunes de alto valor social.

*Posición de órganos de coordinación, comunicación y control en los que cada miembro posee alguna responsabilidad.* Se organiza una jerarquía de responsabilidades donde cada miembro ocupa una posición y tiene cierto nivel de dirección. De ahí que la existencia de un colectivo, conviviendo con grupos o subgrupos en una organización, se avenga más con el objetivo y funcionamiento de esta que aquellos.

Pese a ser conceptos diferentes e individuales, Schein no hace distinciones entre grupo y colectivo, los considera la misma cosa al referir: " El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la "colectividad" o la identidad del grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común -, es lo que en última instancia denominamos "cultura" de ese grupo". "La colectividad- dice Makárenko- es un grupo de trabajadores libres, unidos por objetivos y acciones comunes, organizado y dotado de dirección, disciplina y responsabilidad" y continúa abordando el deber de cada cual de coordinar sus aspiraciones personales con los objetivos de la colectividad en su conjunto y del grupo en que se desenvuelve. Por tanto, lo dicho anteriormente puede resumirse en una definición



de cultura organizacional, referida a un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.

Entendamos como presunciones básicas las hipótesis iniciales apoyadas por un presentimiento o un valor, que llegan a ser gradualmente entendidas como realidades por los integrantes de la colectividad en cuestión.

#### Funciones de la cultura organizativa

Trelles (2001) señala que en la línea tradicional de las ciencias sociales, dada la visión pragmática y positivista de los primeros estudios, “la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”.

La cultura en una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. (Robbins, 1991).

Enrique Javier Díez Gutiérrez (1999):

*Función epistemológica*

La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.

*Adaptativa*

Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o “razón de ser”.

*Legitimadora*

Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.

*Instrumental*

Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.

### *Reguladora*

La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.

### *Motivadora*

Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

### *Simbólica*

Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización. Teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos, Schein (1985.p.64-94) considera que la función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

Para poder realizar un diagnóstico de cultura organizacional del Ejército Nacional se asumió el modelo de valores en competencias donde se evalúa tipologías organizacionales (Mason & Mitroff, 1973; Mitroff & Kilmann, 1978), las cuales posibilitan la identificación de aspectos superficiales de la cultura organizacional desde la percepción de procesos y funciones (Cameron & Quinn, 2006), y permitiendo al investigador identificar aspectos de la fuerza cultural y tipologías culturales que existen

en la organización (Quinn & McGrath, 1982; Deshpandé, et al. 1993; Howard, 1998; Cameron & Quinn, 2006).

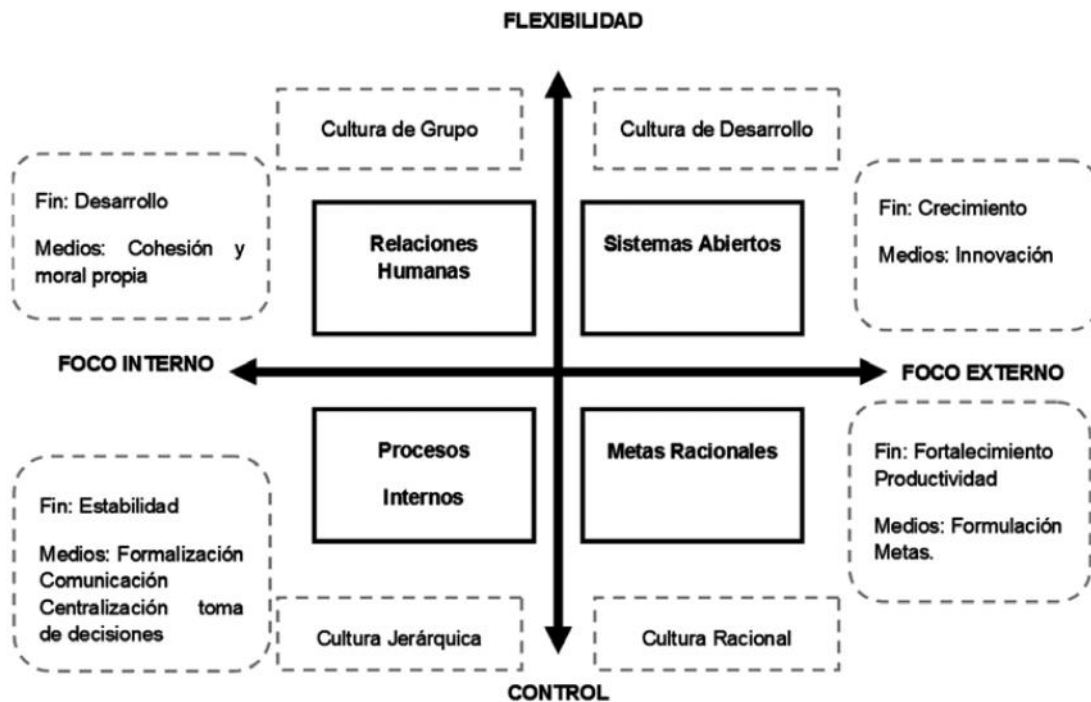


Gráfico 1. Modelo cultural desde la perspectiva de valores en competencia.

Fuente: Quinn & Rohrbaugh, 1983; Howard, 1998.

El modelo de valores en competencia (ver gráfico 1) se refleja en un plano de cuatro cuadrantes: el primer cuadrante o de sistema abierto se le ha denominado de desarrollo o adhocrática. El siguiente cuadrante corresponde a la tipología denominada de meta racional, propia de las organizaciones orientadas al mercado, el tercer cuadrante, tipología centrado en procesos internos, es denominada jerárquica. Por último, se tiene el cuadrante de recursos humanos, característico de empresas que valoran la tradición, el

compromiso, la participación y la confianza, su cultura ha sido denominada de grupo. (Serna, Alvarez y Calderón 2012)

Zammuto y Krakower (1991) comprobaron que las culturas de grupo y de desarrollo están asociadas con la confianza, la moral alta y la credibilidad del líder, y que los énfasis de las culturas jerárquica y racional se correlacionan con la formalización, la planeación a largo plazo y el conflicto.

Quinn y Rohrbaugh (1981 y 1983), Quinn (1988) retomó el modelo y estableció 16 preguntas para evaluar la cultura, cuatro preguntas para cada uno de los cuatro grupos. En la presente investigación se empleó un cuestionario con esta estructura, tomando cuatro de las seis dimensiones que puede evaluar el modelo (Deshpandé, et.al., 1993, Leal, et.al., 2004 y Sánchez, 1995): características dominantes en la organización, aspectos estratégicos, liderazgo y factores integradores.

El primer factor se caracteriza por presentar factores de formalización, de cohesión y estabilidad, por tanto se denomina cultura clan o grupo. El segundo factor se caracteriza por la innovación el desarrollo, el crecimiento y el emprendimiento, por tanto se denomina cultura adhoc o desarrollo. El tercer factor se caracteriza por presentar factores conservadores, de organización y formalización, por tanto se denomina cultura jerárquica. El último factor se caracteriza por la orientación a la producción y el compromiso, el cual se denomina cultura racional o mercado.

Ahora vamos a explicar e ilustrar cada uno de los cuatro tipos de cultura:

#### La Cultura Jerarquía

El primer acercamiento a la organización en la era moderna se basa en el trabajo de un sociólogo alemán Max Weber, quien estudió las organizaciones en Europa durante

el año 1900. El principal desafío que enfrentan las organizaciones en el umbral del siglo XX era producir de manera eficiente los bienes y servicios cada vez más complejo para la sociedad. Para lograr esto, Weber (1947) propuso siete características que han llegado a conocerse como los atributos clásicos de burocracia: las reglas, la especialización, la meritocracia, la jerarquía, separada la propiedad, la impersonalidad, la rendición de cuentas. Estas características fueron muy eficaz en el cumplimiento de su propósito. Fueron adoptadas ampliamente en las organizaciones cuya gran desafío fue generar eficiencia, producción confiable y predecible, manso y seguro. De hecho, hasta que el 1960 estudios, en casi todos los libros sobre la gestión y organización hecho la suposición de que la jerarquía o burocracia de Weber fue la forma ideal de organización, ya que fueron estables y eficientes, los productos y servicios altamente consistentes. Debido a que el entorno se mantuvo relativamente estable, las tareas y funciones pueden ser integradas y coordinadas, Se mantuvo la uniformidad de los productos y servicios. Los trabajadores y los puestos de trabajo estaban bajo control. Líneas claras de la toma de decisiones autoridad, normas y procedimientos estandarizados, y el control y la rendición de cuentas mecanismos fueron valorados como las claves del éxito.

Organizaciones que van desde un típico restaurante de comida rápida EE.UU. (como McDonald's) para grandes conglomerados (como Ford Motor Sociedad) y agencias gubernamentales (como el Departamento de Justicia) proporcionan ejemplos prototípicos de una cultura jerárquica. Grandes organizaciones y agencias gubernamentales están dominados generalmente por una cultura jerárquica, como se evidencia por un gran número de procedimientos estandarizados, múltiples niveles jerárquicos (Ford cuenta con diecisiete niveles de gestión), y un énfasis en el refuerzo de reglas.

## La Cultura del Mercado

Otra forma de organización se hizo popular durante la década de 1960 como las organizaciones se enfrentan a nuevos retos competitivos. Este formulario se basó en un conjunto fundamentalmente diferentes de los supuestos de la jerarquía y se basó en gran medida en el trabajo de Oliver Williamson (1975), Bill Ouchi (1981), y sus colegas. Estos estudiosos de las organizaciones identifican un conjunto alternativo de actividades que argumentaron y sirvieron como fundamento de la eficacia de la organización. El más importante de éstos era los costos de transacción.

El nuevo diseño se conoce como una forma de mercado de la organización. El mercado a término no es sinónimo de la función de marketing o con los consumidores en el mercado. Más bien, se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo. Está orientada hacia el entorno externo en lugar de los asuntos internos. Se centra en transacciones con (principalmente) grupos externos, como proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, sindicatos, y reguladores. Y a diferencia de una jerarquía, donde el control interno se mantiene por las reglas, trabajos especializados y las decisiones centralizadas, el mercado opera principalmente a través de mecanismos de mercado económicos, principalmente monetaria cambio. Es decir, el foco principal de los mercados es para llevar a cabo transacciones (intercambios, ventas, contratos) con otros grupos a crear una ventaja competitiva. La rentabilidad y los resultados finales en la fuerza en los nichos de mercado, objetivos de extensión y las bases de clientes seguras son los objetivos principales de la organización. No es sorprendente que el núcleo valores que dominan las organizaciones de tipo de mercado son la competitividad y la productividad.

Competitividad y productividad en las organizaciones de mercado son logrados a través de un fuerte énfasis en el posicionamiento externo y control.

Los supuestos básicos de una cultura de mercado son que la externa medio ambiente no es benigna, pero hostil, los consumidores son exigentes e interesados en el valor, la organización está en el negocio de aumentar su posición competitiva, y la principal tarea de la gestión es conducir a la organización hacia la productividad, los resultados, y ganancias. Se supone que un propósito claro y una estrategia agresiva conducir a la productividad y la rentabilidad. En palabras del General George Patton (1944), las organizaciones de mercado " no están interesados en aferrarse a sus posiciones. Dejan que el enemigo haga eso. Ellos van avanzando todo el tiempo, hasta derrotar a la oposición, marchando constantemente hacia la meta".

#### La cultura del Clan

Se llama a un clan debido a su similitud con una organización de tipo familiar. Después de estudiar las empresas japonesas a finales del 1960 y principios de 1970, una serie de investigadores observaron fundamental diferencias entre el mercado y las formas de jerarquía de diseño en América y de clan formas de diseño en Japón (Ouchi, 1981 ; Pascale y Athos , 1981 ; Lincoln, 2003). Valores y objetivos compartidos, cohesión, participantes, individualidad, y un sentido de "nosotros" permeadas empresas de tipo clan. Parecían familias extensas más que como entidades económicas. En lugar de las normas y procedimientos de jerarquías o los centros de beneficio de la competencia de los mercados, las típicas características de las empresas de tipo clanes eran el trabajo en equipo, participación de los empleados programas, y el compromiso corporativo a los empleados.



Estas características fueron evidenciados por el trabajo semiautónomo equipos que recibieron recompensas sobre la base de equipo (no individual) realización y que contratados y despedidos de sus propios miembros, la calidad de círculos que alentaban a los trabajadores a expresar sugerencias con respecto a cómo mejorar su propio trabajo y el rendimiento de la empresa, y un ambiente de empoderamiento para los empleados.

Algunos supuestos básicos de una cultura de clan son que el medio ambiente mejor puede gestionarse a través de trabajo en equipo y desarrollo de los empleados, los clientes están mejor como socios, la organización está en el negocio del desarrollo de un ambiente de trabajo humano, y la tarea principal de la administración es capacitar a los empleados y facilitar su participación, el compromiso y la lealtad.

Estas características no son nuevas para las organizaciones estadounidenses, por supuesto ellos se han defendido durante décadas por muchos escritores asociados con el movimiento de las relaciones humanas (McGregor, 1960 ; Likert , 1970 ; Argyris , 1964). Sin embargo, tomó el muy visible éxito de las empresas japonesas, que habían adoptado estos principios y las ha aplicado con éxito después de la Segunda Guerra Mundial, para ayudar a los EE.UU. y Organizaciones de Europa occidental capturan el mensaje en la tarde 1970 y 1980 que las culturas de los clanes pueden hacer un buen negocio.

Por ejemplo, cuando se cambia rápidamente, entornos turbulentos hacen difícil a los administradores planificar con mucha antelación y cuando la decisión estas decisiones podrían ser inciertas, se ha encontrado que una manera eficaz para coordinar la actividad de la organización es asegurarse de que todos los empleados comparten los mismos valores, creencias y objetivos. En la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones japonesas capturan el mensaje mucho antes.

## La cultura Adhocrática

A medida que el mundo desarrollado pasó de la era industrial a la edad de la información, el cuarto tipo ideal de organización surgió. Se trata de una organización forma que sea más sensible, condiciones cada vez más aceleradas que cada vez tipifican la organización del mundo del siglo XXI. Con la rápida disminución de productos y ventajas de los servicios, un conjunto de suposiciones desarrolladas diferían de los de las otras tres formas de organización. Estas suposiciones fueron innovadoras y pioneras iniciativas son las que llevan al éxito, las organizaciones se encuentran principalmente en el negocio del desarrollo de nuevos productos y servicios y la preparación para el futuro, y que la principal tarea de la administración es fomentar el espíritu empresarial, la creatividad y la actividad " a la vanguardia". Era asumido que la adaptación y la innovación conducen a nuevos recursos y la rentabilidad, por lo que se hizo hincapié en la creación de una visión de futuro, la anarquía organizada, y la imaginación disciplinada.

La raíz de la palabra adhocrática es algo especial lo que implica temporal, especializado y dinámico. La mayoría de las personas han formado parte una fuerza especial de trabajo o comité, que se disuelve tan pronto como se ha completado la tarea. Adhocratica son igualmente temporales. Ellos se han caracterizado como " tiendas de campaña en lugar de palacios " en que pueden reconfigurarse rápidamente cuando surgen nuevas circunstancias. El principal objetivo de una adhocracia es fomentar la capacidad de adaptación, flexibilidad y la creatividad, donde la sobrecarga de la incertidumbre, la ambigüedad y la información son típicos.

La organización adhocratica puede con frecuencia encontrarse en las industrias tales como la industria aeroespacial, desarrollo de software, consultoría de reflexión, y el cine. Un reto importante para estas organizaciones es la producción de productos y

servicios innovadores y de adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades. A diferencia de los mercados o las jerarquías, adhocracia no tiene poder centralizado o relaciones de autoridad. En lugar de ello el poder fluye de individuo a individuo o de grupo de trabajo para la tarea equipo, dependiendo de qué problema se está tratando en ese momento.

El énfasis en la individualidad, la toma de riesgos y anticipar el futuro es alto, ya que casi todo el mundo en una adhocracia se involucra con la producción, los clientes, la investigación y el desarrollo, y otros asuntos.

Por ejemplo, cada demanda de cliente diferente en una empresa de consultoría es tratada como un proyecto independiente, y una organización temporal diseño está configurado para realizar la tarea. Cuando finalice el proyecto, la estructura se desintegra.

El énfasis está en estar a la vanguardia de nuevos conocimientos, productos y servicios. Preparación para el cambio y la reunión nuevos retos son importantes. El énfasis a largo plazo de la organización está en rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa la producción de productos y servicios únicos y originales.

## MARCO CONTEXTUAL

### La Octava Brigada

Es una unidad operativa menor, con sede en la ciudad de Armenia, departamento de Quindío adscrita a la Quinta División del Ejército Nacional. Su jurisdicción comprende los municipios de los departamentos del Quindío, Caldas, Ulloa y Alcalá Valle del cauca.

*Cuenta con seis unidades tácticas así:*

Batallón de Infantería No. 22 Batalla de Ayacucho

Sede: Manizales - Caldas

Batallón de Artillería No. 8 San Mateo

Sede: Pereira - Risaralda

Batallón de Ingenieros No. 8 Francisco Javier Cisneros

Sede: Pueblo Tapao - Quindío

Batallón de Alta Montaña No. 5 GR. Urbano Castellanos Castillo

Sede: Génova - Quindío

Batallón de Instrucción y Entrenamiento No. 8 "José Vicente Ortega y Mesa"

Sede: Vereda la esmeralda del municipio de Chinchiná Caldas

Batallón de A.S.P.C. No. 8 Cacique Calarcá

Sede: Armenia - Quindío

El Batallón de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento militar es una unidad característica de la cultura militar, que a diferencia de otra organización pública o privada, esta cultura específica se le atribuye un funcionamiento en particular.

De manera que es una unidad netamente jerárquica de administración vertical, se obedece la autoridad, dada por el escalafonamiento y grado de antigüedad militar más que por los cargos que ejerzan dentro de la unidad.

Por lo tanto, se hace referencia a dos grupos: el personal de oficiales y de suboficiales. Los primeros se forman en la Escuela Militar de Cadetes José María Córdova como líderes comandantes de pelotón, profesionales en ciencias militares y otras disciplinas. Obtienen tras cuatro años de formación el título como profesional en ciencias militares, complementado con una carrera profesional. El segundo grupo de tropa se forma en la Escuela de suboficiales Sargento Inocencio Chincá con una capacitación altamente calificada en la doctrina militar y educación integral en las áreas de las tecnologías. La formación y capacitación de líderes con criterio para conducir las unidades en el campo de combate.

#### EL BITER No. 8

Cuenta con 10 oficiales de grados subtenientes y tenientes con conocimientos tácticos y técnicos en el proceso de planificación de acciones de combate de una sección, integrando las funciones primarias del mando, actuando con profesionalismo en sus decisiones y compartiendo experiencias con el mando y subordinados.

Demuestra los conocimientos básicos de los principios y patrones del comportamiento humano, para lograr influir de mejor manera en sus subordinados, demostrando iniciativa y responsabilidad.

Con condición física derivada del conocimiento de la teoría del entrenamiento y de la ejercitación sistemática, a través de la auto preparación.

### Educación e Instrucción en el BITER No.8

Poseen conocimientos teóricos para planificar, ejecutar y evaluar la instrucción de los subordinados.

Emplean conocimientos técnicos para formar a un combatiente individual, demostrando disciplina y perseverancia, con un trato respetuoso hacia sus subalternos.

Emplean técnicas de tiro a distancia diurno y nocturno, actuando con decisión y precisión, interactuando con precaución con el personal bajo su mando.

Planifican, ejecutan y evalúan el desarrollo de la instrucción física militar y deportes formativos.

Integran ciertos principios de la enseñanza y el aprendizaje en la formación de las virtudes y valores militares del personal bajo su mando.

### Administración Militar BITER No. 8

Dirigen una comisión administrativa reglamentaria y determinados procedimientos que demandan la unidad.

Gestionan el sistema de planificación y control de manera eficiente y trabajando en equipo con sus subordinados.

Dirigen la administración deportiva interactuando en equipo con sus subordinados, demostrando responsabilidad y entusiasmo en su labor.

## Área Técnica y Tecnológica

Acreditación en tecnología militar que les permite identificar los elementos de los sistemas de las armas y equipos de su unidad, compartiendo experiencias con sus pares y subordinados.

El BITER No.8 cuenta con 15 suboficiales de grados cabo tercero, segundo y primero acompañados de sargento primero esta es la categoría militar que ostenta los mandos intermedios entre los oficiales y las tropas. Su escalafón jerárquico es inferior al escalafón de oficiales.

Supervisan las órdenes que imparten los oficiales y se encargan de la motivación de la tropa.

El Batallón de instrucción, entrenamiento, reentrenamiento No. 8 está conformada por oficiales y suboficiales con reglas tacitas de comportamiento. La comunicación interna ha sido permeada por la cultura militar, de manera que los lunes hay reunión de plana mayor donde solo asisten los oficiales y suboficiales de alto rango. De lunes a domingo hay reunión de preparación de instrucción en las horas de la noche. Adicional a esto existe una relación general todos los viernes donde se emite disposiciones del comandante y entre otras prácticas las disposiciones verbales como pasar parte para conocer el avance de las tareas asignadas y el personal que hay en el momento en el Batallón.

El Batallón de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento No. 8 está ubicado en la Vereda Esmeralda – Caldas y su labor es capacitar en procedimientos de pequeñas unidades en combate irregular; entrenar tropas de las unidades de combate de las FFMM. De Colombia y reentrenamiento de las unidades operativas para integrar las líneas de combate en la guerra asimétrica dentro de los principios de los DDHH y el DIH.

El BITER No. 8 es una de las unidades insignia en el entrenamiento y capacitación de los procedimientos, habilidades y destrezas necesarias para los líderes de pequeñas unidades de combate en guerra asimétrica.

#### Misión

El Ejército Nacional desarrolla operaciones militares para defender y mantener la soberanía, la independencia e integridad territorial, con el fin de generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo que garantice el orden constitucional de la nación.

#### Visión

El Ejército altamente disciplinado, moderno, profesional, entrenado, afianzado en sus valores con la moral en alto, capaz de doblegar y debilitar los grupos terroristas para construir la paz y contribuir al desarrollo de la nación.

Verdades y esencias inmutables que rigen y acompañan todo cuanto hacemos y decimos. Su inviolabilidad es un compromiso de vida.

#### Principios

##### *Respeto por la Constitución y la Ley*

Acatar y aplicar la Constitución, defenderla y respetarla

##### *Honor Militar*

Obligación que tiene el militar de obrar siempre en forma recta irreprochable.  
Asumir con orgullo y respeto la Investidura Militar.



### *Disciplina*

Condición esencial para la existencia de la fuerza militar. Mandar y obedecer dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones del subalterno.

### *Respeto por los Derechos Humanos y acatamiento del DIH*

Es obligación respetar y acatar las normas y preceptos que rigen los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

### *Ética en todas las actuaciones*

El comportamiento militar se caracteriza por el ejercicio de la sana moral, acompañada de los valores y virtudes militares.

### *Compromiso*

Decisión, motivación, deseo y responsabilidad de actuar conforme con el juramento patrio.

### *Valores*

#### *Honestidad*

Actuar con decencia, decoro, compostura, honradez e integridad de acuerdo con nuestra conciencia.

#### *Lealtad*

Ser fiel y seguro con la Patria, la Institución y con el cumplimiento de la ley, los superiores, los compañeros y la misión.

*Respeto*

Profunda consideración por la dignidad de todas las personas, los compañeros, los superiores, por uno mismo y nuestra familia.

*Valor*

Coraje y osadía para enfrentar los desafíos y retos que la misión impone, para reconocer los errores y decidirse a rectificar

*Prudencia*

Sabiduría práctica para ejecutar y tomar decisiones acertadas en diferentes situaciones.

*Constancia*

Actitud y hábito permanente de persistencia, tenacidad y perseverancia para obtener los objetivos.

## Objetivos Estratégicos y de Calidad

1. Acelerar la derrota militar de los grupos armados a fin de contribuir a la consolidación y construir la paz.
2. Consolidar la seguridad regional y local para garantizar el desarrollo socioeconómico, la protección de los recursos estratégicos y la gobernalidad.
3. Fortalecer el desarrollo integral del hombre como esencia para la transformación institucional armonizada.
4. Garantizar las capacidades estratégicas para la Defensa Nacional.

5. Afianzar el respeto por los DDHH y el DIH y desarrollar instrumentos para la defensa integral.

6. Articular la gestión institucional con mejores prácticas para el planeamiento estratégico y la optimización de recursos, desarrollo tecnológico y proyección de la fuerza.

#### Política de calidad

El Ejército Nacional en cumplimiento de su Misión Constitucional, conduce operaciones Militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial, para contribuir a un ambiente de paz y seguridad que coadyuve en el progreso de la nación; a través del desarrollo integral del talento humano basados en el respeto, la moral y el bienestar con el fin de mejorar continuamente el sistema integrado de gestión y así satisfacer los requerimientos de la sociedad y las partes interesadas.

- Norma Técnica de Calidad

Norma NTCGP 1000:2009

Decreto 4485-2009 Actualización norma NTCGP 1000

- Sistema Integrado de Gestión
- *Sistema de gestión de calidad –sistema de control interno y sistema de desarrollo administrativo*

La interacción de estos tres sistemas permiten fortalecer los procesos y optimizar los recursos en la institución, estos son herramientas que tienen como propósito contribuir al fortalecimiento de los mismos, los cuales se soportan en elementos comunes.

El sistema de gestión de calidad se enfoca en la administración y definición de acciones para mejorar el desempeño de la institución; el sistema de control interno se orienta a la configuración de estructuras de control de la gestión; y el sistema de desarrollo administrativo centra su propósito en la planeación de la gestión estatal del orden nacional.

La articulación entre estos tres sistemas se caracteriza por la adopción de un modelo basado en la gestión de los procesos y la mejora continua de los mismos mediante la aplicación del ciclo PHVA.

El sistema integrado de gestión, se basa en el enfoque por procesos el cual articula la operación de la institución partir del cumplimiento de los requisitos, la medición del desempeño y el mejoramiento continuo.

## MARCO METODOLÓGICO

Medición de la cultura organizacional como se planteó en el marco teórico, para medir la cultura organizacional se asumió el modelo de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983). Quinn (1988) retomó el modelo y estableció 16 preguntas para evaluar la cultura, cuatro preguntas para cada uno de los cuatro grupos. En la presente investigación se empleó esta estructura, tomando cuatro dimensiones (Deshpandé, et.al., 1993, Leal, et.al., 2004 y Sánchez, 1995): características dominantes en la organización, aspectos estratégicos, liderazgo y factores integradores.

Para la elaboración del Diagnóstico de Cultura Organizacional del BITER No. 8 es preciso identificar los rasgos culturales dominantes en la cultura organizacional del Batallón.

### Diseño

Este trabajo es de tipo cuantitativo generaliza y presupone, para alcanzar mayor validez, un conocimiento cualitativo y teórico bien fundamentado, condición que muchas veces queda fuera de consideración en la práctica de la investigación cuantitativa y por ende es criticado este método.

Se define que la investigación tiene una lógica cuantitativa ya que estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados. Este tipo de investigación trata de determinar la relación entre variables, así como la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra. Pretende hacer inferencia que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada

La crítica a la investigación cuantitativa no se dirige en contra de su método en general, sino en contra de la aplicación única del mismo para investigar la realidad social. La lógica cuantitativa ya que estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados.

El proceso se basó en medición cuantitativa de las dimensiones culturales claves.

#### *Según su intervención*

En nuestro caso se opta por profundizar en un diseño de tipo no experimental que lo define Hernández; Fernández; Baptista (2003) como: “investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

#### *Según el tiempo de estudio*

Es transversal, por cuanto el estudio del fenómeno se llevó a cabo en un periodo específico de tiempo.

#### *Según su enfoque*

La intervención tuvo un enfoque descriptivo ya que describe las características de un concepto o variable en un momento determinado, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos de este modo la comunicación interna del Batallón de Instrucción y entrenamiento.

#### **Participantes**

2 Oficiales - 3 Suboficiales y 9 Soldados Profesionales de género masculino los cuales son instructores del Ejército Nacional de Colombia pertenecientes al Batallón de

instrucción, entrenamiento y reentrenamiento No. 8. Los sujetos son agregados al BITER No.8 en la Vereda Esmeralda en Chinchiná en el Departamento de Caldas.

#### Muestra

Oficiales - Suboficiales y Soldados Profesionales. En total 14 orgánicos del Batallón de Instrucción Entrenamiento y reentrenamiento No. 8.

#### Instrumento

Instrumento valoración de la cultura organizacional OCAI.

Se encuentra en forma de cuestionario contiene 6 ítems.

Objetivo: Identificar la cultura actual.

Identificar la cultura que miembros de la organización creen debe desarrollarse para adaptarse a las futuras demandas del entorno y las oportunidades que se enfrenta a la sociedad.

#### Procedimiento

Se seleccionó el instrumento para evaluar la cultura organizacional; y se seleccionó la muestra bajo los requerimientos del estudio. Elaboración de los consentimientos informados (Anexo A) para los participantes de la investigación y aplicación del Instrumento que permitieron medir las variables objeto de estudio.

#### Fase de Aplicación

El 30 de Noviembre de 2013 se realizó nuevamente contacto con la población donde se expuso la fase de aplicación, se firmó el consentimiento informado y se realizó la aplicación del instrumento OCAI.

Se indica que se tomen su tiempo para responder a las seis dimensiones.

- Valorar la organización en su estado actual, no como les gustaría que fuera. Se tardara unos minutos para completar las 6 preguntas. Use la columna “ahora”.
- Después de haber completado el instrumento tómense otros minutos para completar el instrumento por segunda vez, en la columna “preferente”. Usted debe responder a los ítems como preferiría que su organización fuera en 5 años.

No hay respuestas correctas o incorrectas, al igual que no hay cultura buena o mala.

Sea tan preciso como sea posible.

El OCAI consta de seis Dimensiones cada dimensión tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas, dependiendo de la medida en que cada alternativa es similar al BITER No. 8. Debe dar un mayor número de puntos a la alternativa que sea más parecida a su organización. Por ejemplo, sobre el tema 1, si usted piensa que una alternativa es muy similar a su organización, las alternativas B y C son algo similares, y alternativa D es casi similar en todos, es posible dar 55 puntos a A , 20 puntos cada uno a B y C , y 5 puntos a D. Sólo deben asegurarse de que su total sea igual a 100 para cada ítem.

#### Análisis de Datos

Se procedió a realizar la construcción del análisis tanto cuantitativo de toda la información recolectada.

Se anexa la Hoja de trabajo para calificar el OCAI.



El primer paso es completar todos los A las respuestas en la columna de " Ahora" y dividir por 6. En otras palabras, calcular una puntuación media. Igualmente para el A las alternativas en la columna de " preferente".

A continuación, se sumó todas las respuestas B y divide por 6. Se repitió este cálculo para las alternativas C y D.

El OCAI se centra en algunos de las dimensiones esenciales de una organización que reflejan la cultura. Las calificaciones de estas seis Dimensiones ayudan a resaltar los aspectos de la cultura de la organización e identifican el tipo de cultura general.

Para construir el perfil de la cultura, se utilizaron los puntajes computados en los puntajes promedios para cada alternativa -A, B, C, y D- para el " ahora" y el " preferente"

Para construir el perfil de la cultura organizacional, se realizaron los siguientes pasos:

1. Se consideró en primer lugar el "ahora" los puntuaciones de las columnas. Se trazó la media de las puntuaciones para cada alternativa (A, B, C, y D) en la figura 1.

Un resultado representa la cultura de clan. Se traza ese número en la línea diagonal. La alternativa B representa la cultura adhocracia. La alternativa C representa la cultura de mercado. Se traza ese número en la diagonal que se extiende hacia abajo en el cuadrante inferior derecho. La alternativa D representa la cultura jerarquía.

2. se conectan los puntos en cada diagonal para formar una figura de cuatro lados.

El perfil crea una imagen de la cultura de la organización, tal como existe en estos momentos. Se pueden ver los aspectos más y menos dominantes de la cultura de la organización.

3. Luego se marcan los puntos de la columna " preferente " Conectando los puntos mediante un color diferente con el fin de distinguir la cultura preferida de la cultura actual.

Los dos trazos en el perfil permite comparar el grado en que la cultura actual coincide con la cultura preferida y para identificar dónde podrían haber cambios culturales.

La Figura 1 refleja la cultura del BITER No.8 su organización global actual y preferente.

Para hacerlo más informativo se trazaron las calificaciones de cada uno de las Dimensiones de la cultura que figuran en el OCAI. Esto permitió determinar el grado en que cada Dimensión cultural refleja el mismo tipo de cultura dominante (es decir, el grado en que sus dimensiones culturales son congruentes). Permitted determinar el grado en que la cultura actual es congruente con la cultura que se prefiere.

Las figuras 2, 3, 4, 5, 6, y 7 perfilan cada una de las seis dimensiones individualmente para esto se realizaron los siguientes pasos:

1. En la hoja de cálculo en el "ahora" Las calificaciones de las columnas en el OCAI. Se trazaron las puntuaciones de la Dimensión 1 (Características Organizacionales). Luego las puntualizaciones de la Dimensión 2 (Liderazgo Organizacional). Se realizó lo mismo para cada una de las seis dimensiones. Se conectan cada uno de los puntos con una línea.

2. Se realiza el mismo procedimiento en las calificaciones " preferente". Se trazaron estas calificaciones y se realizó una línea de otro color para conectar los puntos para distinguir las calificaciones "ahora".

Lo anterior con el fin de construir los resultados y la discusión del diagnóstico.

## Consideraciones Éticas

Se tuvieron en cuenta para la realización del proyecto de grado las siguientes consideraciones éticas que permitan dar un abordaje adecuado a la investigación en cuanto a la confidencialidad de la información suministrada por los participantes.

Principios éticos (Parra y González, 1997):

1. Realizar investigación en cuanto contribuya al desarrollo del conocimiento del campo profesional (Artículo 43).
2. Respetar las normas de la Institución donde se investiga  
(Artículo 44)
3. Establecer un acuerdo claro con la institución (Artículo 45).
4. Respetar la información suministrada por la institución siguiendo las normas de confidencialidad necesarias.
5. Es necesario que los participantes estén informados del propósito de la investigación. Se debe respetar su privacidad. Los participantes tienen derecho a ser protegidos de daño físico y psicológico y a ser tratados con respeto y dignidad.
6. el consentimiento informado debe firmarlo los participantes en la investigación (ver apéndice). Se les debe decir en que consiste la investigación, por qué se les seleccionó para participar en ella. Se les especificará claramente que su participación es completamente voluntaria.
7. Es preciso ser honestos.

## RESULTADOS

Para comentar los resultados, se analiza los datos estadísticos del instrumento de valoración de la cultura organizacional, que se obtiene a partir de las puntuaciones correspondientes a cada dimensión.

Luego de haber realizado las aplicaciones del instrumento de medición para la variable de estudio, a los participantes conformado por 13 Militares del Ejército Nacional de Colombia pertenecientes al Batallón de Instrucción, de género masculino, con una media de edad de 29 años de grados oficiales, suboficiales y soldados; se obtuvieron los siguientes resultados:



Fig. 1. Perfil de la Cultura Organizacional BITER No. 8

Los porcentajes en los ítems de puntuación (Figura 1). (1) El tipo de cultura que domina la organización del BITER No. 8 es la Cultura Clan con un porcentaje del 28%. (2) Las discrepancias entre su actual y su cultura futura preferida es de - 0,4% con un

porcentaje de la cultura preferente de 27,6%. (3) La puntuación del tipo de cultura que domina la organización se encuentra con un rango de diferencia de 0,5% de la Cultura Jerárquica con un porcentaje del 27,5% y una puntuación preferente de 26,3 % (4) La congruencia de los perfiles de la cultura generados en los diferentes atributos así: Cultura Adhocracia puntúa en el ahora con un 19% y una puntuación preferente de 21%; La cultura de Mercado puntúa en el ahora con 24% y una puntuación preferente de 23%.

El Ejército Nacional se ajusta al estereotipo de estas culturas de una manera eficiente, estable, sistema controlado, dominado por los cuadrantes clan y jerarquía.

A continuación se puntúan los atributos de la cultura que figuran en las seis dimensiones del instrumento OCAI. Esto para determinar el grado en que cada dimensión refleja el mismo tipo de cultura dominante, es decir el grado en que sus dimensiones son congruentes.

La figura 2 indica las puntuaciones en los porcentajes obtenidos en la dimensión Características Organizacionales. La congruencia de la dimensión generada en los diferentes perfiles de cultura así: cultura clan puntúa en el ahora 27,5% y una puntuación preferente de 24%; la cultura adhocracia puntúa en el ahora 16% y una puntuación preferente de 14%; la cultura de mercado puntúa en el ahora 31% y una puntuación preferente de 37% y la cultura jerárquica puntúa en el ahora 20% y una puntuación preferente de 24%.

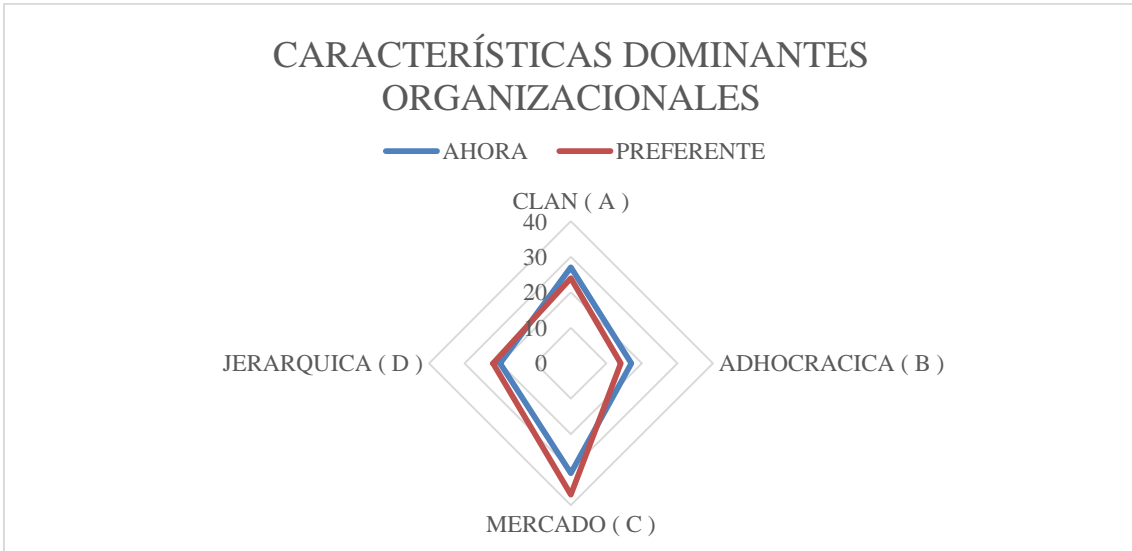


Fig. 2. Características Dominantes Organizacionales

Figura 3 indica las puntuaciones en los porcentajes obtenidos en Liderazgo Organizacional. La congruencia de la dimensión generada en los diferentes perfiles de cultura así: cultura clan puntúa en el ahora 21% y una puntuación preferente de 24%; la cultura adhocracia puntúa en el ahora 21% y una puntuación preferente de 25%; la cultura de mercado puntúa en el ahora 20% y una puntuación preferente de 18,5% y la cultura jerárquica puntúa en el ahora 36% y una puntuación preferente de 30%.



Fig. 3. Liderazgo Organizacional

Figura 4 indica las puntuaciones en los porcentajes obtenidos en la Dimensión de Gestión de Empleados. La congruencia de la dimensión generada en los diferentes perfiles de cultura así: cultura clan puntúa en el ahora 34% y una puntuación preferente de 28%; la cultura adhocracia puntúa en el ahora 14% y una puntuación preferente de 19%; la cultura de mercado puntúa en el ahora 18% y una puntuación preferente de 19% y la cultura jerárquica puntúa en el ahora 36% y una puntuación preferente de 36%.

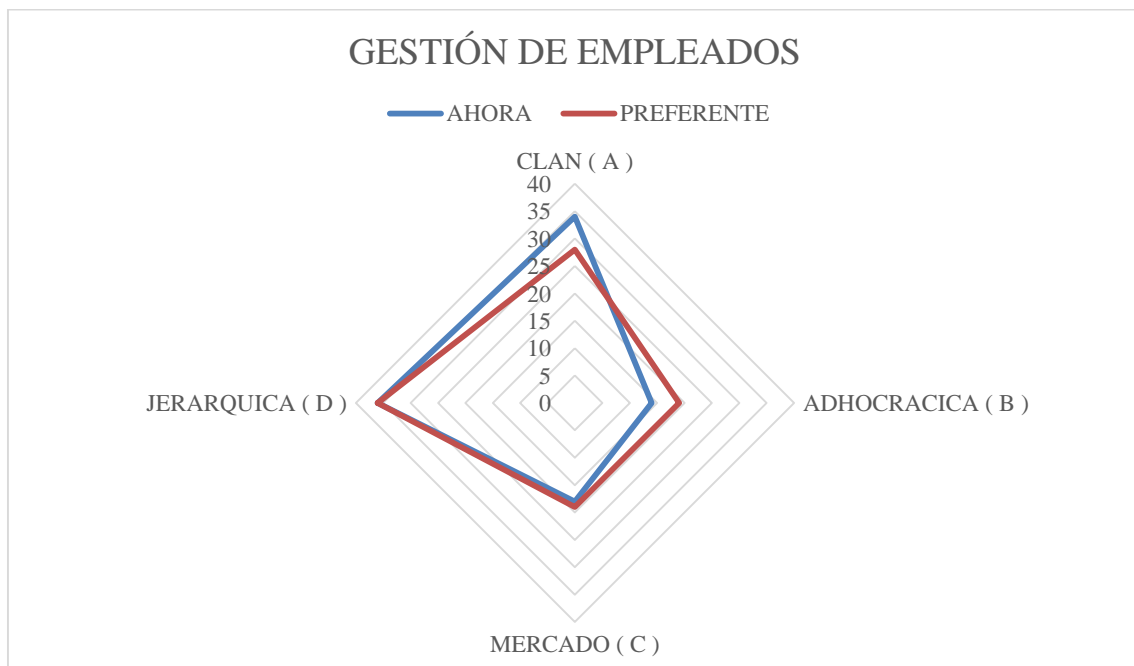


Fig. 4. Gestión de Empleados

La Figura 5 presenta los resultados en porcentajes que puntuó la muestra respecto a la organización pegamento. La congruencia de la dimensión generada en los diferentes perfiles de cultura así: cultura clan puntúa en el ahora 32% y una puntuación preferente de 27%; la cultura adhocracia puntúa en el ahora 21% y una puntuación preferente de 19%; la cultura de mercado puntúa en el ahora 26% y una puntuación preferente de 30% y la cultura jerárquica puntúa en el ahora 17,5% y una puntuación preferente de 22,5%.



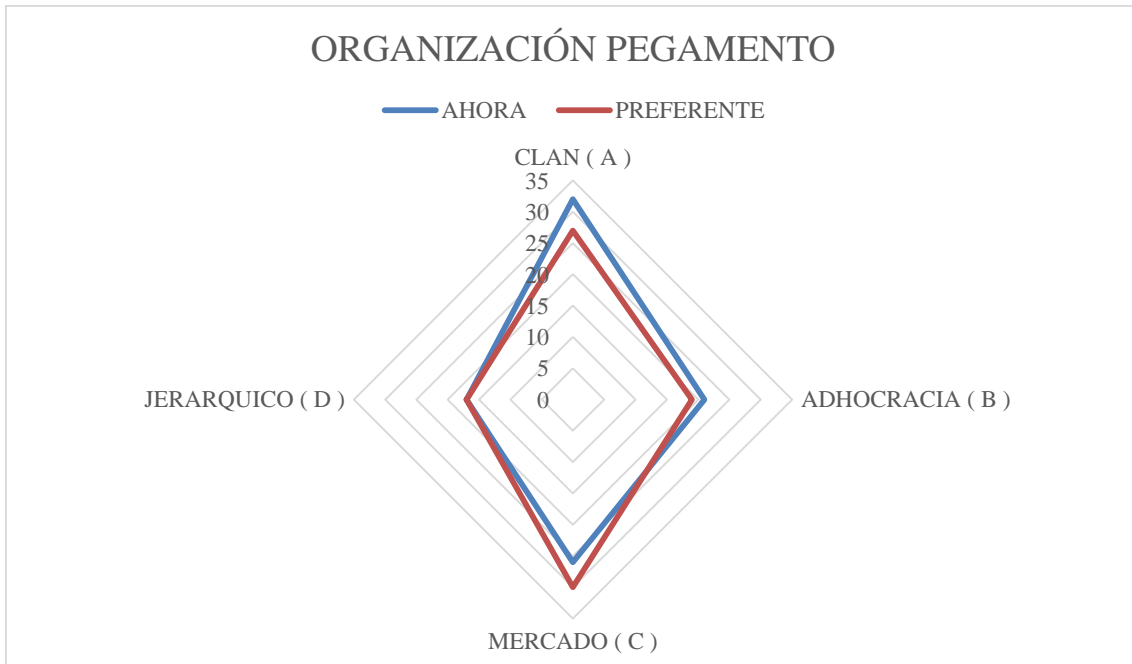


Fig. 5. Organización Pegamento

En cuanto a la Dimensión de Énfasis Estratégicos en la figura 6 se puntúa los porcentajes de los perfiles de cultura. La cultura clan puntúa en el ahora 17% y una puntuación preferente de 19%; cultura Adhocracia puntúa en el ahora 29% y una puntuación preferente de 31%; cultura de mercado puntúa en el ahora 22% y una puntuación preferente de 21% y la cultura jerárquica puntúa 31% y una puntuación preferente de 28%.

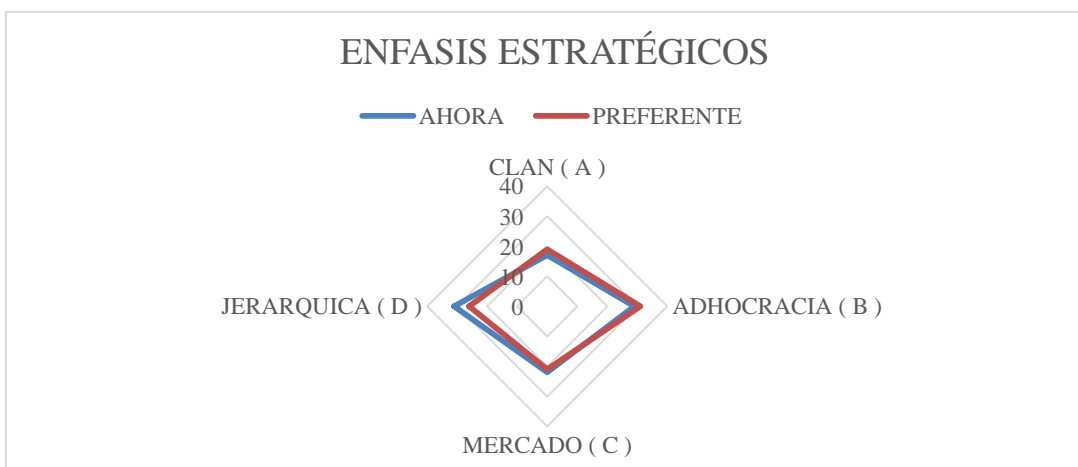


Fig. 6. Énfasis Estratégicos

Lo que respecta a la última Dimensión Criterios de Éxito. La congruencia de la dimensión generada en los diferentes perfiles de cultura así: La cultura clan puntúa en el ahora 40% y una puntuación preferente de 43%; cultura Adhocracia puntúa en el ahora 15% y una puntuación preferente 20%; cultura de mercado puntúa en el ahora 22% y una puntuación preferente de 18,5% y la cultura jerárquica puntúa 23% y una puntuación preferente de 21%.

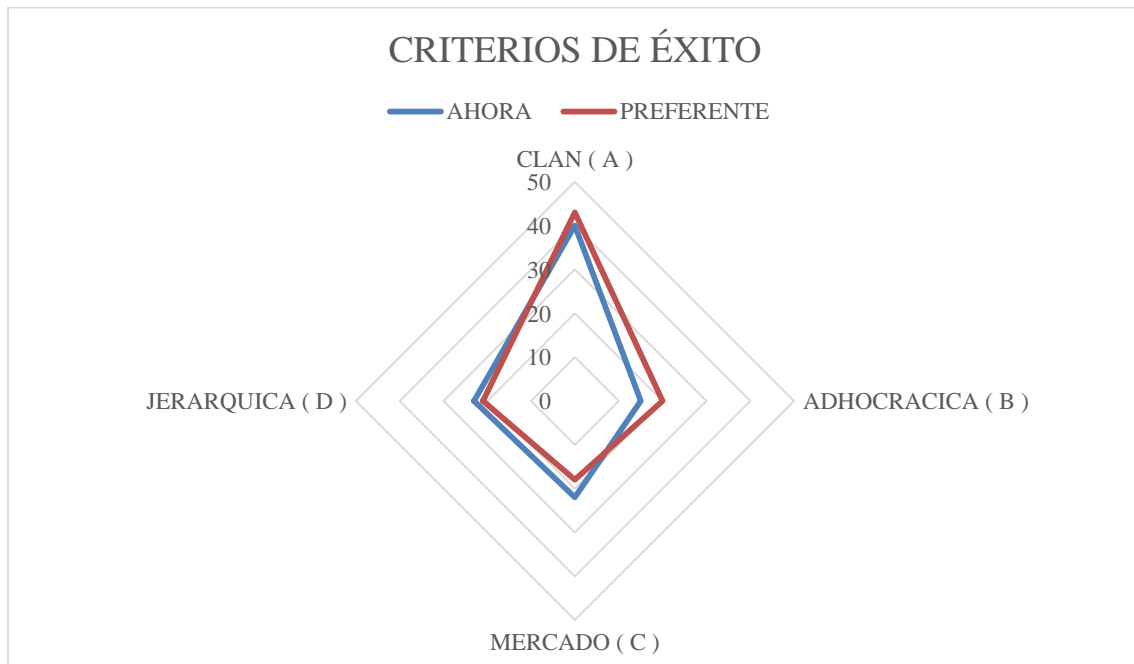


Fig.7. Criterios de éxito

## DISCUSIÓN

En la organización jerárquica y de escalafonamiento del Ejército Nacional el criterio esencia del colectivo permite la posición de órganos de coordinación, comunicación y control en los que cada miembro posee alguna responsabilidad. De manera que los oficiales y suboficiales por grados ocupan una posición y tienen cierto nivel de dirección. La discusión se va a centrar en el objetivo planteado inicialmente: Identificación de rasgos culturales dominantes en el Batallón de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento No. 8 del Ejército Nacional de Colombia.

En este trabajo se ha realizado una identificación de rasgos culturales dominantes en una muestra de Soldados del Ejército Nacional sin trastornos médicos ni psicológicos graves, y con un nivel de funcionamiento normal. El primer hecho relevante es que en la cultura Clan dominante actual el rango de diferencia de la preferente es de 0.4% menos. Lo cual indicaría que no habría cambio de cultura ya que para realizar el cambio debe puntuar por encima del 10%. El porcentaje establece un rango no significativo de diferencia.

Estos datos ponen de manifiesto el discreto estándar de la cultura castrense de aspectos correspondientes a la jerarquía. Este tipo de Cultura establecida unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales del Ejército Nacional.

Se interpretó estos perfiles desde varias perspectivas diferentes: Al menos de cuatro normas disponibles: 1. El tipo de cultura que domina la organización. 2. Las discrepancias entre la actual y la cultura futura preferida. 3. La fuerza del tipo de cultura que domina la organización. 4. La congruencia de los perfiles de la cultura generados en las diferentes dimensiones.

La identificación de rasgos culturales dominantes en la cultura Clan con un porcentaje de 28%; el BITER No. 8 es un lugar muy agradable para trabajar donde las personas comparten una gran cantidad de ellos mismos. Es como una gran familia. Los líderes, o la cabeza de la organización, son considerados como mentores y quizás incluso como figuras paternas. El Batallón de Instrucción y Entrenamiento se mantiene unido por la lealtad y la tradición. El compromiso es alto. La organización hace hincapié en el beneficio a largo plazo del desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y la moral.

El éxito se define en términos de sensibilidad a los ciudadanos y la preocupación por estos ya que de acuerdo a la constitución política, la misión principal del Ejército Nacional es la de defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional. En la organización prima el trabajo en equipo, la participación, y el consenso.

La segunda cultura dominante la cultura jerárquica con un 27% identifica la organización como un lugar muy formalizado y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. El orgullo de los líderes es ser buenos coordinadores y organizadores, que están eficientemente dispuestos. El mantenimiento y funcionamiento de la organización es más compleja.

Las reglas y las políticas formales tienen la organización junta. La estabilidad y el rendimiento a largo plazo son eficientes al igual que sus operaciones. El éxito se define en términos de la entrega confiable, la programación y bajo costo. La gestión de los empleados es en cuestión con un empleo seguro y la previsibilidad.

En la cultura de mercado, según lo evaluado en el OCAI, está orientada a los resultados. Los líderes son los productores y competidores difíciles de conducir. Son

duros y exigentes. El pegamento que mantiene la organización junta es el énfasis en ganar. La preocupación a largo plazo es en acciones competitivas y alcanzar las metas y objetivos de extensión. El éxito se define en términos de cuota de mercado y penetración. Superando la competencia y el liderazgo en el mercado.

En suma, la cultura adhocrática, según la evaluación del OCAI, se caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. Gente jugándose el cuello y tomando riesgos. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. El pegamento que mantiene la organización unida es el compromiso con la experimentación y la innovación.

La figura 1 indica como la cultura clan en el Batallón de Instrucción y Entrenamiento se centra en el mantenimiento interno e integración de su gente y la sensibilidad frente a los ciudadanos Colombianos. De igual manera como la cultura jerárquica en el Batallón manifiesta que se centra en el mantenimiento interno con una necesidad de estabilidad y control. Las partes estandarizadas están dominadas por la cultura del clan, conjunto con la cultura jerárquica que es la segunda más dominante.

El Batallón de Instrucción y Entrenamiento No. 8 evidencia una fuerte cultura de clan y una fuerte cultura jerárquica. Este perfil de la cultura del Batallón de Instrucción y Entrenamiento identifica marcadamente el tipo de liderazgo más valorado, qué comportamientos son más susceptibles de ser reconocidos y recompensados, y qué tipos de estilos de gestión son los preferidos. Los porcentajes indican que la cultura es apropiada para su entorno, sus objetivos, el estilo y las inclinaciones del Batallón.

Otra importante fuente de información son las discrepancias entre la cultura organizacional actual y lo que se prefiere. Mediante la observación de las áreas de mayor discrepancia entre la cultura futura preferida y la cultura actual de los perfiles el rango es

menor. De las diferencias más amplias en las dimensiones de lo que se prefiere frente a la actual es de 0.5.

Se es especialmente sensible a las diferencias de más de diez puntos a considerar lo que hay que cambiar con el fin de cerrar las brechas. Una cultura congruente como la del Batallón de Instrucción y Entrenamiento No. 8 con la estrategia, el estilo de liderazgo, sistema de recompensa, el enfoque a la gestión de los militares, y las características dominantes de todo tienden a enfatizar el mismo conjunto de valores culturales. En esta organización de este tipo, cada una de las parcelas individuales en las figuras 2, 3, 4, 5,6 y 7 se ven similares.

La estabilidad y control de la cultura jerárquica en el tiempo indica al Batallón de Instrucción y Entrenamiento como una organización eficaz que apoya y desarrolla a sus militares en la cultura clan. La cultura del clan es una forma ideal de organización.

## **PLAN DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para la elaboración del plan de intervención del cambio en la cultura organizacional, se formulan estrategias de ajuste de la cultura de la organización y su entorno. De acuerdo con Denison (1990), son dos factores los importantes a tomar en consideración:

1. El grado en el cual el medio ambiente competitivo requiere de fortalecimiento o estabilidad.
2. El grado de enfoque y fuerza interna de la estrategia.

En la formulación de la estrategia para el fortalecimiento de la cultura jerárquica se toma en cuenta todo el contexto social que se refleja en la organización. Esto significa que las estrategias de fortalecimiento de la cultura jerárquica, es formulada bajo el enfoque de contingencias, que toma en cuenta el medio ambiente cultural del Batallón de Instrucción y Entrenamiento No. 8 y la cultura nacional en que se encuentra el Ejército Nacional de Colombia.

### **IMPLEMENTACIÓN EN EL FORTALECIMIENTO CULTURAL ORGANIZACIONAL**

Los procesos de fortalecimiento que se efectúan a nivel de los elementos superficiales de la cultura, son más factibles de efectuar.

Los comandantes de la organización tienen un papel importante en la administración del fortalecimiento de la cultura jerárquica, al orientar y guiar los esfuerzos de los miembros hacia la creación y conservación de normatividad, procesos y procedimientos que son funcionales para su sobrevivencia y crecimiento, ante las fuerzas desafiantes de un medio ambiente Colombiano en constante movimiento político.

Los comandantes pueden administrar el fortalecimiento de la cultura jerárquica en la organización realizando diferentes actividades, entre las cuales destacan, según Schein (1990).

- Señalar las amenazas a la organización y alentar los esfuerzos cuando el fortalecimiento es deseable y posible.

- Las posiciones clave en la organización deben ser cubiertas con personas que tengan las características de los elementos buscados.

- Recompensar sistemáticamente a los subalternos con la adopción de directrices que lleven al fortalecimiento de la cultura.

- Seducir o cohesionar a los miembros de la organización para que adopten los patrones conductuales que sean más consistentes con el fortalecimiento de la cultura jerárquica.

La estrategia a seguir:

#### Fortalecimiento planeado de la cultura jerárquica

La planeación metódica del fortalecimiento de la cultura jerárquica para que se efectúen sin rupturas con los sistemas de normas imperantes, antes más bien, con la aceptación voluntaria del fortalecimiento de las normas deseables. Hay un gran número de técnicas que son usadas por los facilitadores del cambio cultural en las organizaciones, como lo señala Sherwood (1988). Algunas de las herramientas más usadas en este tipo de estrategia de cambio cultural, son los programas de capacitación y adiestramiento directivo y el empleo de encuestas para la retroalimentación. Según Harrison y Pietry (1991), el cambio cultural a través de programas de desarrollo directivo y encuesta por retroalimentación, se realiza a través de un proceso similar al siguiente:



1. El programa de fortalecimiento se inicia con un curso tradicional de entrenamiento y reentrenamiento directivo.
2. Aplicación de cuestionarios para retroalimentación que proporcionen datos e información acerca de las actitudes y percepciones de los comandantes y subalternos, a quienes se les dan a conocer y son discutidos en grupos de trabajo.
3. La alta comandancia motiva y refuerza el fortalecimiento de la cultura jerárquica.

Tomando como base los apuntes anteriores en la formulación e implementación de esta estrategia, un programa completo de fortalecimiento de la cultura jerárquica en el Batallón de Instrucción y Entrenamiento No. 8 se efectuaría de la siguiente manera:

Fase 1: Curso básico de habilidades de supervisión y dirección.

Fase 2: Curso de habilidades de liderazgo.

Fase 3: Encuesta para retroalimentación, acción de planeación y reforzamiento directivo. La información que se genera ayuda a la definición y delimitación de los factores de riesgo. Esta fase consiste en tres componentes complementarios:

1. Una intervención con encuesta para retroalimentación. Los datos generados deben ser interpretados y analizados en forma imparcial y objetiva. Se puede tener control sobre la información que se genera, cuando se decide por el tipo de preguntas que se deben realizar a los subalternos.
2. Un curso sobre habilidades para resolución de problemas en equipo.
3. Una presentación de equipo para la alta comandancia.
4. El seguimiento.

Así, la cultura jerárquica del BITER No. 8 donde se implementaría el programa, debe ser el resultado del entrenamiento directivo, el empleo de una encuesta retroalimentadora y del reforzamiento del modelo de la cultura jerárquica.

Se debe tener en cuenta las siguientes lecciones:

1. El compromiso del comandante para lograr resultados a través del reforzamiento conductual de la cultura jerárquica.
2. La necesidad para la evaluación continua del proceso dinámico del fortalecimiento de la cultura jerárquica.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Fortalecer la cultura jerárquica en beneficio tanto de la productividad como del mejoramiento de las relaciones entre los militares pertenecientes al Batallón de Instrucción y Entrenamiento Militar No.8.

### Objetivos Específicos

Mejorar la percepción colectiva de los militares respecto de su entorno organizacional, como condición para que su comportamiento se ajuste productiva y satisfactoriamente a los fines estratégicos del Batallón de Instrucción y Entrenamiento No. 8.

Cualificar las políticas y prácticas de gestión.

En la elaboración del plan de intervención, se tuvo en cuenta los siguientes principios generales:

1. Diagnóstico Previo: Se determinó que se debe fortalecer la cultura jerárquica y el plan de intervención en dos aspectos congruentes así:

- La organización es muy controlada y estructurada. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace.

- El pegamento que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Mantener una organización de marcha fácil, es importante.

2. Participación: Se contó con la participación de comandantes y subalternos.

3. Integralidad: Abarca los dos ítems correspondientes a características dominantes y organización pegamento integrado en el instrumento OCAI, igualmente debe estar integrado con todas las dependencias del Batallón de Instrucción y Entrenamiento de modo que se consigan metas comunes y no contradictorias.

Algunas de las herramientas, instrumentos o acciones con los cuales se realizaría el proceso de intervención se enuncian a continuación:

- Seminario

Articula de manera ágil la parte teórica con ejercicios prácticos, facilita los procesos de aprendizaje mediante la reflexión individual y grupal basados de igual forma en la experiencia vivida de cada participante.

- Trabajo en equipo

Son técnicas de intervención psicosocial que contribuyen a que los equipos detecten sus relaciones de poder y su capacidad de influencia hacia los demás miembros del equipo.

Además de considerar los principios mencionados para la elaboración del plan de intervención que permiten obtener un mejor panorama sobre la cultura jerárquica; se planea que para la realización de la intervención de los dos componentes a fortalecer en la cultura jerárquica y que se describen a continuación; las herramientas de intervención descritas:

#### Normatividad

Todos los Ejércitos requieren reglas apropiadas así como mecanismos justos y eficientes por medio de los cuales puedan aplicarlas. Las unidades y Batallones deben lograr sus metas dentro de una estructura reguladora que facilita su trabajo. Los gobiernos y la gobernabilidad tienen considerable influencia de toda índole en las reglas de la sociedad y la efectividad con que se aplican.

“Una norma, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. Las reglas formales establecidas en la organización, tendrán directa incidencia en la consistencia y previsión de la conducta de los miembros de la entidad”.

Estrategia: Difundir las normas bajo las cuales funciona la organización tanto a nivel interno, como externo.

Objetivo: Capacitar a los subalternos acerca de las diferentes normas morales y legales que regulan el quehacer institucional, de manera que haya un conocimiento amplio de las mismas y se puedan detectar las actuaciones que no las acatan.

Acciones:

- Establecer y difundir los estándares de calidad de los procesos misionales, de apoyo y gestión institucional.
- Dar a conocer las políticas públicas y de la alta dirección pertinentes a las Fuerzas Militares y el Ejército Nacional.
- Dar a conocer el código de valores y principios del Ejército Nacional de Colombia.
- Difundir adecuadamente los procesos y procedimientos de trabajo.
- Capacitar sobre las normas generales de la administración pública y las específicas del Ejército Nacional y del Batallón de Instrucción y Entrenamiento No. 8.
- Compilar en documentos o en archivos electrónicos, las diferentes normas internas y externas de la organización como documentos de consulta.
- Realizar escritos sobre alcances y limitaciones de las normas que regulan la entidad o las normas nuevas que la afecten.

Descrito de esta manera en el ciclo de calidad del Batallón de Instrucción y Entrenamiento No. 8 del Ejército Nacional con objetivos como:

Implementar procesos de acuerdo a lo planeado en el subsistema de control estratégico que cumplan requisitos generales en la responsabilidad de Dirección y la gestión de recursos en un:

- Ambiente de control

- Direccionamiento estratégico

- Administración del riesgo

Realizar seguimiento y medición de procesos, productos / servicios en el subsistema de control de gestión en la realización del producto o servicio en las actividades de:

- Control

- Información

- Comunicación pública

Tomar acciones con base en los resultados de la verificación para lograr la mejora continua en el subsistema de control de evaluación y de esta manera la medición, análisis y mejora de la:

- Autoevaluación

- Evaluación independiente

Establecer políticas, objetivos, procesos, productos, controles, autoridades, responsabilidad en el subsistema de control de evaluación en la medición, análisis y mejora de los:

- Planes de mejoramiento

Tabla 3. Plan de Intervención

<b>PLAN DE INTERVENCIÓN</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CRONOGRAMA</b>
<p>1. Establecer y difundir los estándares de calidad de los procesos misionales, de apoyo y gestión institucional.</p> <p>2. Dar a conocer las políticas públicas y de la alta dirección pertinentes a las Fuerzas Militares y el Ejército Nacional.</p> <p>3. Dar a conocer el código de valores y principios del Ejército Nacional de Colombia.</p> <p>4. Difundir adecuadamente los procesos y procedimientos de trabajo.</p>	<p>1. Capacitaciones de proceso de gestión de calidad.</p> <p>2. Capacitación sobre el plan estratégico.</p> <p>3. Difundir el código de ética Militar</p> <p>4. Difundir por medio de Boletines de procesos y procedimientos del trabajo</p> <p>5. Dinámicas grupales para interiorización de valores</p>	Ejecutivos, jefes de estado mayor	Video Beam, portátiles, sonido, copias, Boletines, código de ética	Continuo-Mensualmente
<p>1. Cubrir las posiciones clave en la organización con personas que tengan las características de los elementos buscados.</p>	<p>1. Creando equipos de trabajo por comités técnico, táctico, humanístico y físico.</p> <p>2. Aplicar encuesta para retroalimentación del trabajo. Los datos generados deben ser interpretados y analizados en forma imparcial y objetiva. Se puede tener control sobre la información que se genera, cuando se decide por el tipo de preguntas que se deben realizar a los subalternos.</p>	Comandante, jefe de estado mayor, ejecutivos y jefes de personal.	Carpetas según los comités, Encuestas	Trimestralmente
<p>-Recompensar sistemáticamente a los subalternos con la adopción de directrices que lleven al</p>	<p>1. Difundir las normas bajo las cuales funciona la organización tanto a nivel interno, como externo.</p>	Ejecutivo Psicóloga	Video Beam, portátiles, sonido, folletos, campo abierto	Continuo-mensualmente

fortalecimiento de la cultura.	2. Dinámicas grupales dirigidas hacia el reconocimiento de las personas y mejoramiento de las relaciones interpersonales			
-Seducir o cohesionar a los miembros de la organización para que adopten los patrones conductuales que sean más consistentes con el fortalecimiento de la cultura jerárquica.	1. Curso sobre habilidades para la resolución de problemas en equipo y Liderazgo 2. Crear compromisos colectivos e individuales para la convivencia y el que hacer productivo	Comandante y Ejecutivo	Video Beam, portátiles, sonido, boletines	Trimestralmente
Fortalecer el entrenamiento y el reentrenamiento	1: Capacitación de habilidades de supervisión y dirección. 2. Capacitación de Habilidades de liderazgo. 3. Estrategias pedagógicas. 4. Aplicación de cuestionarios para retroalimentación	Comandante, Oficial de Instrucción y Entrenamiento, Psicóloga	Video Beam, portátiles, sonido, boletines, test	Trimestralmente
Motivar y reforzar el fortalecimiento de la cultura jerárquica	1. Realizar actividades de integración con el personal del Batallón enfocado en resolución de problemas y trabajo en equipo	Comandante, Oficial de Instrucción y Entrenamiento, Psicóloga, B1, Psicóloga	Campo abierto, refrigerio, almuerzo, algo, papel bon, marcadores, pinturas, globos	Semestralmente





## CONSIDERACIONES

El estilo de Cultura se caracteriza por ser vertical, ascendente y horizontal debido al organigrama en el que se sigue la cadena de autoridad.

El Direccionamiento Organizacional basado en normas y encasillamiento de procedimientos: es bien sabido por todo aquel que conoce el contexto militar, la rigidez de las normas y procedimientos que en esta organización se llevan; El direccionamiento organizacional en el contexto militar, se puede ubicar según Guédez (1998) como un estilo gerencial autocrático y burocrático, en el cual, quien ejerce sus funciones se ampara en la seguridad de una normativa estable e inflexible; es el estilo gerencial que precisa de la norma, los antecedentes, los controles, la consulta y la orden por escrito de sus superiores para tomar decisiones.

La formación académica de los oficiales: este aspecto está determinado por la naturaleza de la organización. La ley orgánica de Las Fuerzas Armadas Nacionales, establece la formación de oficiales basados en valores de obediencia, lealtad, disciplina, superioridad. La formación del oficial está dirigida hacia la dirección de un personal de tropa que ha sido designado para cumplir una misión de seguridad y defensa, El Ejército Nacional de Colombia es la fuerza armada terrestre legítima que opera en la República de Colombia. De acuerdo a la constitución política, su misión principal es la de defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional.

## REFERENCIAS

- Barbero, M. J. (1989). *Identidad, comunicación y modernidad*. Lima: Ediciones contra texto. N - 4.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Ediciones Paidós. 159.
- Calderón, H., & Serna, G. (2009). *Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional* (Un estudio empírico). Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. USA: California.
- Celis, A. T. Extraído el 30 de noviembre, 2013 de <http://tcelis@larepublica.com.co>.
- Diez, G. E. (1999). *La estrategia del caracol: Un cambio cultural en una organización*. Barcelona: Ediciones Dikos – Tau, 448.
- Irazábal, A. (2011). Makarenko y el carácter consciente. Extraído el 10 de junio, 2011 de <http://www.tribunadocente.com.ar/pedagogia/makarenko.htm>.
- Peña, J.J. Vicealmirante. (2012). Informe pormenorizado del estado de control interno: Ley 1474 de 2011. Inspector General de las Fuerzas Militares de Colombia. 29/03.
- Ritter, M. (1999). *Comunicación y cambio cultural*. Ediciones IDEA, 12.
- Russel, B. (1983). *El conocimiento humano*. Barcelona: Ediciones Irbis S.A.
- Serna, G., Álvarez G., & Calderón H. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional: un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. Colombia: Universidad de Manizales. *Acta Colombiana de Psicología*, 15, 119-134.

Schein, E. H. (2001). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Habana: Ediciones Trelles

Rodríguez I. Comunicación organizacional. Habana: Ediciones Varela, 8.

Todorov, T. (1989). *La conquista de América*. México: Ediciones Siglo XXI. 2/ 34.

Yaz, B. R. & Naranjo, J.C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

## APENDICE A

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

## INSTRUMENTO DE VALORACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

Batallón de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento No.8  
Oficiales  
Personal Militar  
Estimado señor:

En calidad de estudiantes del Programa de Especialización en Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Manizales y con previa autorización del BITER No. 8, nos encontramos realizando un estudio acerca de la cultura organizacional del personal orgánico Oficiales – Suboficiales y Soldados Profesionales.

De manera atenta solicitamos su colaboración para responder con franqueza a las siguientes preguntas. Tenga en cuenta que sus respuestas serán anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos. Los resultados que se obtengan serán utilizados para la elaboración de una tesis universitaria.

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo en la organización: \_\_\_\_\_

Firma del participante \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Investigador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

## APENDICE B

## INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA – PERFIL ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

<i>1. Gestión de empleados</i>	<i>Ahora</i>	<i>Preferente</i>
A. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B. El estilo de gestión en la organización es caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad y la singularidad.		
C. El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la competitividad de difícil manejo, de alta demanda y el logro.		
D. El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, conformidad, previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
TOTAL	100	100
<i>2. Organización pegamento</i>		
A. El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B. El pegamento que mantiene unida la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C. El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D. El pegamento que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Mantener una organización de marcha fácil, es importante.		
TOTAL	100	100

3. <i>Énfasis Estratégicos</i>	<i>Ahora</i>	<i>Preferente</i>
A. La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B. La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probando cosas nuevas cosas y la prospección de oportunidades son valoradas.		
C. La organización hace hincapié en las acciones competitivas y el rendimiento. Alcanzar objetivos de extensión y ganando en el mercado son dominantes.		
D. La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones son importantes.		
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
4. <i>Criterios de éxito</i>	<i>Ahora</i>	<i>Preferente</i>
A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas. .		
B. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más reciente. Es un producto líder e innovador.		
C. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes superando el de la competencia. Liderazgo competitivo en el mercado es la clave.		
D. La organización define el éxito sobre la base de eficiencia. Entrega confiable, programación suave, y la producción de bajo costo son fundamentales.		
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<i>5. Énfasis Estratégicos</i>	<i>Ahora</i>	<i>Preferente</i>
E. La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
F. La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probando cosas nuevas cosas y la prospección de oportunidades son valoradas.		
G. La organización hace hincapié en las acciones competitivas y el rendimiento. Alcanzar objetivos de extensión y ganando en el mercado son dominantes.		
H. La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones son importantes.		
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<i>6. Criterios de éxito</i>	<i>Ahora</i>	<i>Preferente</i>
E. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas. .		
F. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más reciente. Es un producto líder e innovador.		
G. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes superando el de la competencia. Liderazgo competitivo en el mercado es la clave.		
H. La organización define el éxito sobre la base de eficiencia. Entrega confiable, programación suave, y la producción de bajo costo son fundamentales.		
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



HOJA DE CÁLCULO

“AHORA”

	1 A
	2 A
	3 A
	4 A
	5 A
	6 A
	TOTAL A
	PROMEDIO

“PREFERENTE”

	1 A
	2 A
	3 A
	4 A
	5 A
	6 A
	TOTAL A
	PROMEDIO

	1 B
	2 B
	3 B
	4 B
	5 B
	6 B
	TOTAL B
	PROMEDIO

	1 B
	2 B
	3 B
	4 B
	5 B
	6 B
	TOTAL B
	PROMEDIO

	1 C
	2 C
	3 C
	4 C
	5 C
	6 C
	TOTAL C
	PROMEDIO

	1 C
	2 C
	3 C
	4 C
	5 C
	6 C
	TOTAL C
	PROMEDIO

	1 D
	2 D
	3 D
	4 D
	5 D
	6 D
	TOTAL D
	PROMEDIO

	1 D
	2 D
	3 D
	4 D
	5 D
	6 D
	TOTAL D
	PROMEDIO