

LA DISTANCIA DE PODER EN INSTITUCIONES MILITARES

Jesús A. Barroso Álvarez, Escuela de Formación de Infantería de Marina
Adriana Marcela Ortiz Roa, Escuela de Formación de Infantería de Marina
Francisco Hernández Caballero, Corporación Universitaria Americana

RESUMEN

El poder en las organizaciones puede manifestarse de manera visible a través de la “organización formal” por medio de una estructura jerárquica, o en la “organización informal” mediante las relaciones entre sus individuos sin tener en cuenta aquella estructura jerárquica. Para cada caso, la manifestación de poder constituye un problema organizacional, debido a que crea ambientes turbulentos y de poca dinámica que afectan la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, para el caso de las Instituciones Militares se manifiesta en una mayor medida debido a su estructura jerárquica natural, generando distancia de poder entre los subalternos y los individuos de mayor grado. Desde esta óptica, las Instituciones Militares afrontan este problema de distancia de poder, limitando su capacidad para generar nuevas ideas al interior de estas. Es así que, esta investigación pretende realizar aproximaciones teóricas sobre el poder en Instituciones Militares.

PALABRAS CLAVE: Índice de Distancia de Poder, Jerarquía, Poder, Organización, Relaciones de Poder

THE DISTANCE OF POWER IN MILITARY INSTITUTIONS

ABSTRACT

Power in organizations can be manifested in a visible way through the formal organization through a hierarchical structure. Power can also be manifested through "informal organization" involving relationships of individuals without taking into account that hierarchical structure. For each case, the manifestation of power is an organizational problem, because it creates turbulent and low-dynamic environments that affect strategic objectives of the organization. In the case of the Military Institutions, it manifests itself to a greater extent due to its natural hierarchical structure, generating distance of power between subordinates and individuals of greater degree. From this perspective, Military Institutions face a problem of distance from power, limiting their capacity to generate new ideas within them. Thus, this research aims to perform theoretical approaches on power in Military Institutions.

JEL: M12, M51, M54, M52

KEYWORDS: Power Distance Index, Hierarchy, Power, Organization, Power Relationships

INTRODUCCIÓN

Según el diccionario de la lengua española la Organización es una “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (RAE, 2018), donde cada integrante de este ente complejo participa bajo la regulación de un conjunto de normas, que permiten la orientación de mencionado grupo hacia un fin colectivo, con el cual superar sus necesidades; sin embargo analizando este esquema para poder canalizar los intereses e iniciar el recorrido de una trayectoria, se hace

necesario el liderazgo, apareciendo como una figura que encausa el pensamiento general de la población, determinando el surgimiento de una relación de poder. El poder según Foucault (2002), es “cualquier tipo de relación en la que una persona intenta dirigir la conducta del otro”, por lo tanto, se trata de una relación de dominación entre dos individuos, en la cual se busca ejercer la voluntad de una de las partes por encima de los intereses de otros, influyendo directamente en la conducta asociada a una posición. Teniendo en cuenta estos dos conceptos que son el poder y las organizaciones, se genera una relación, asimilando la participación de cada uno de los conceptos dentro de una estructura definida que mantiene una relación en un orden vertical (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), o de forma horizontal (entre compañeros o cargos del mismo nivel); esta interacción abre paso a la manifestación de las relaciones de poder, entendiéndose como la capacidad de mantener el control de grupos de trabajo mediante una relación de dominación o autoridad, que si bien se analiza en un concepto empresarial se traduce al sometimiento de la voluntad de otro individuo, frente a las necesidades del integrante jerárquicamente superior. En este orden de ideas cualquier estructura organizacional de una empresa contempla una relación de superior y subordinado, donde varían la cantidad de superiores y la relación frente a un esquema escalonado de múltiples niveles o de un sistema plano con una relación directa. Sin embargo, en cualquiera de estos casos, siempre se encuentra con una figura de control que mantiene el orden de la estructura.

La Armada Nacional de Colombia es una institución con más de 200 años de experiencia, “fundada mediante decreto el 17 de septiembre de 1810, bajo el nombre de Comandancia de Marina, sin embargo, después de las guerras de independencia fueron clausuradas y olvidadas. El conflicto con el Perú en 1932 hizo reaparecer la Marina. Se adquirieron buques y se fundó la Escuela de Grumetes en 1934 y la Escuela de Cadetes en 1935, las cuales hoy continúan su labor de formar los hombres y mujeres de mar al servicio de la patria” (Armada Nacional, 2018). Esta institución que según la Constitución Política de Colombia menciona lo siguiente “La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional. La Ley determinará el sistema de reemplazos en las Fuerzas Militares, así como los ascensos, derechos y obligaciones de sus miembros y el régimen especial de carrera, prestacional y disciplinario, que les es propio” (Constitución Política, 1991), establece prioridades como la soberanía, la independencia y la integridad territorial, que incluye los espacios marítimos de la nación distribuidos en dos océanos, el atlántico y el pacífico. La institución dentro de su organización está constituida por nueve jefaturas que orientan la visión del comandante general en relación a intereses políticos en el área marítima y litoral de la nación. Esta organización cuenta con alrededor de 25 unidades tácticas en todo Colombia y su estructura jerárquica está dividida por grados, siendo oficiales, suboficiales, infantes de marina profesionales e infantes de marina regulares según la Tabla 1.

Tabla 1: Recurso Humano de la Armada Nacional

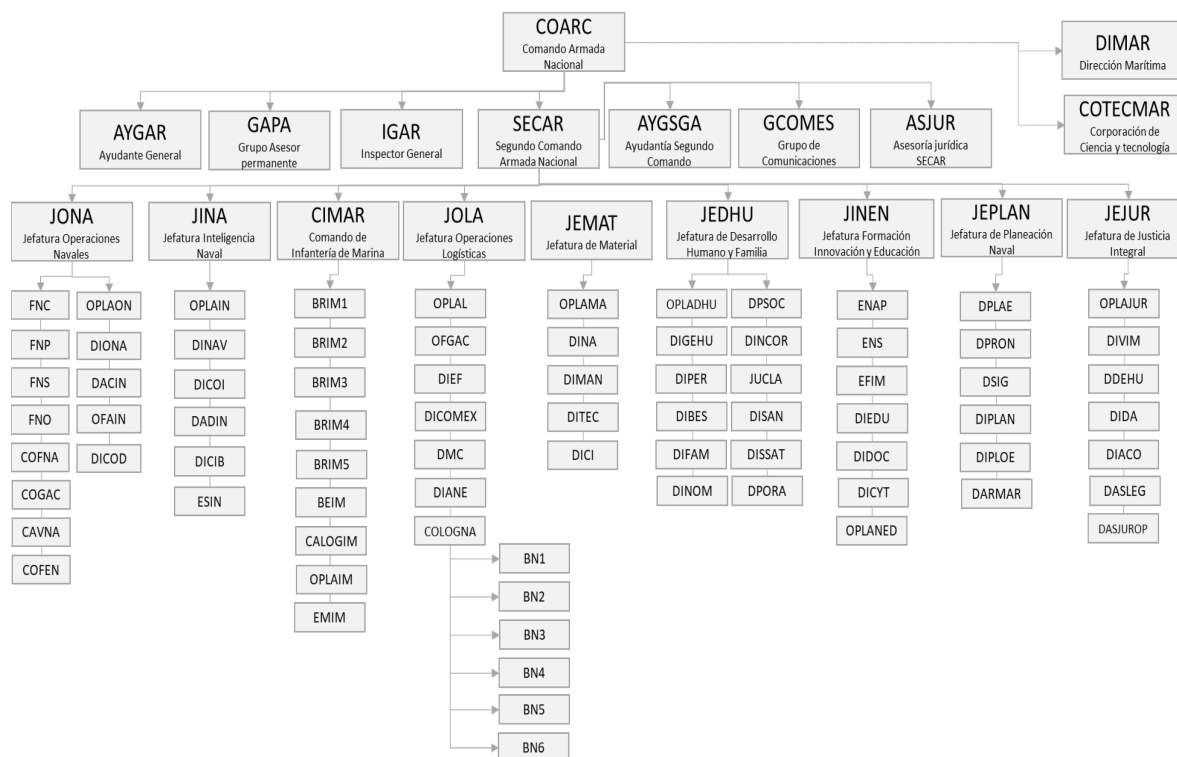
Grado	Cantidad	Categoría
Oficiales	3500	Profesional-Directivo
Suboficiales	12600	Tecnológico
Infantes de Marina Profesionales	7.200	Operativo
Infantes de Marina Regulares	11700	Auxiliar
Civiles	2200	Administrativo

Los datos presentados son aproximados Fuente: Sistema Administrativo de Personal La Tabla 1 muestra el personal estimado por grado y categoría que tiene la Armada Nacional de Colombia. La cantidad de personal es estimada (Sistema Administrativo de Personal, incluir 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, la institución está conformada por aproximadamente de 37,000 integrantes (SIATH, Armada Nacional, 2018) que son liderados por 29 almirantes a cargo de las jefaturas y otras dependencias que desarrollan la visión estratégica, que dividen el país en jurisdicciones según sus puntos cardinales. Estas 25 unidades están distribuidas a lo largo y ancho de la nación, estableciendo su

organización en 4 fuerzas navales que son Caribe, Pacífico, Oriente y Sur, además de un comando específico en el área insular de San Andrés Islas y el comando central en la capital.

Figura 1: Organigrama de la Armada Nacional de Colombia



Fuente: Armada Nacional de Colombia (2018). Organigrama. Recuperado: <https://www.armada.mil.co>. La figura 1, muestra como es la estructura jerárquica de la Armada Nacional, observándose su nivel escalonado de dependencias principales, permitiendo reflejar el movimiento de información de acuerdo a su relación organizacional, cabe destacar que la figura 1 no incluye las unidades tácticas tipo Batallón, que están por debajo de las representadas en el organigrama.

Por otro lado, en la conformación de la estructura militar y su organización observada en la Figura 1, se contempla el seguimiento de niveles y grados, que manifiestan sus relaciones en torno a niveles jerárquicos, siendo la institución militar una organización jerárquica por excelencia, donde cada individuo tiene un superior inmediato, el cual asigna órdenes que deben ser cumplidas. Las relaciones de poder se desarrollan en un esquema vertical, de forma escalonada, que mantiene una cohesión dentro de los diferentes niveles bajo un mismo interés general. El organigrama de la Armada Nacional de Colombia permite ratificar la naturaleza jerárquica de las instituciones militares, ya que el control de elevados números de personal necesita de la sectorización por grupos. Esta sectorización se ve afectada por la comunicación, ya que dentro de la institución hay un tema principal que se llama la cadena de mando. Este término es el utilizado para definir el recorrido y flujo de información, siendo de forma ascendente de subordinados a superiores, y en las asignaciones de órdenes de modo descendente de superiores a subalternos. Este mecanismo garantiza que cada iniciativa, reporte o información deba pasar por cada nivel jerárquico para poder llegar a su destinatario final.

Dentro de la institución hay 20 grados en oficiales, 9 en suboficiales, después están los Infantes de Marina Profesionales (IMP) y por último los Infantes de Marina Regulares que hacen parte del servicio militar obligatorio (IMAR). En consecuencia, si un IMAR tiene una idea para mejorar la institución, debe recorrer alrededor de 20 a 25 niveles para llegar al destinatario final, además de contar con el permiso de cada uno de los niveles jerárquicos de la institución, para ser transmitida. En este orden de ideas, es indispensable

analizar la cultura organizacional de la Armada Nacional, debido a que es una de las fuerzas más representativas de Colombia, además de ser una marina de proyección regional, que debido al tamaño de su estructura requiere determinar si es necesaria la implementación de nuevas políticas y estrategias, con el fin de emplear de mejor forma su principal activo, que es el recurso humano. En consecuencia, se analizan diferentes autores que desarrollan la cultura organizacional como Foucault (1988), Schein (2005), Deal & Kennedy (1982) y la teoría de Geert Hofstede (2010), con el propósito de aplicar su instrumento de las 6 dimensiones culturales, dentro de las cuales solo se desarrollará el análisis del Índice de Distancia de Poder, mediante las preguntas 2, 7, 20 y 23, para determinar el grado de participación, comunicación y valor de la autoridad, dentro de la institución. Esta investigación explora la idea de aplicar el análisis de la cultura organizacional, como un medio para fortalecer las instituciones militares, contribuyendo a entender que la estructura organizacional jerárquica posee ventajas, pero que también genera limitaciones; las cuales debe superar para garantizar su evolución frente a las necesidades internacionales. Así mismo la industria militar es una de las más grandes del planeta, con extensos recursos a nivel mundial, que a pesar de esto funciona con un esquema rígido por niveles establecido hace varios siglos.

De tal modo, este estudio permitirá aplicar un concepto existente dentro de un medio ideal que son las instituciones militares, aportando en el desarrollo de nuevas estrategias que permitan reestructurar y potenciar las capacidades de la institución para asumir los nuevos retos de seguridad, sin mencionar su contribución a la toma de decisiones rápida mediante la descentralización, la cohesión interna dentro de los ejércitos en zonas de combate y la generación de innovación como medio de evolución permanente, que traducido a los conflictos armados, se determina como rapidez, entendimiento y asimilación del teatro de operaciones y por consiguiente del adecuado desarrollo de los cursos de acción. El resto de esta investigación continua con la revisión literaria que presenta a los principales autores enfocados en desarrollo organizacional, y en el análisis de la cultura por medio de índices que permitan la valoración de una estructura en relación a su recurso humano, así mismo continua la sección de metodología, donde se utiliza el instrumento de las dimensiones culturales desarrollado por Geert Hofstede (2010). Posteriormente, se analizará el resultado del Índice de Distancia de Poder aplicado a la Escuela de Formación de Infantería de Marina, institución de educación superior encargada de formar al personal de suboficiales de la Armada Nacional, determinando la presencia de este factor, para formular la sección de conclusiones donde se expondrán las consecuencias en la institución, en las relaciones de sus integrantes y en la proyección de la innovación, así como la importancia de la creación de medios que permitan potencializar la estructura organizacional.

REVISIÓN LITERARIA

En los estudios de las relaciones de poder se distinguen diversos autores e instrumentos para medir el contexto organizacional bajo el cual se encuentra una institución, es así que se encuentran autores como Foucault (1988), que establece una relación entre las organizaciones y las relaciones de poder, determinando criterios de asociación de hechos históricos y modelos de aplicación de autoridad, con el desarrollo de actividades de control de personal. Es importante mencionar el nacimiento del concepto de cultura que según Noah (2014) es “la inmensa diversidad de realidades imaginadas que los sapiens inventaron, y la diversidad resultante de patrones de comportamiento, son los principales componentes de lo que llamamos culturas”, es decir, que la capacidad del hombre para organizarse y crear conceptos que le permitieran trabajar en equipo mediante la colaboración, marcó el surgimiento de las culturas, así como el desarrollo de la organización.

Con el nacimiento de la cultura nace la jerarquía, que, en el organigrama de una estructura, diferencia verticalmente los roles organizacionales en términos de la cantidad de autoridad de cada rol. Una clasificación de personas basadas en la autoridad y el rango relativo se denominan jerarquía. Los roles en la cima de la jerarquía poseen más autoridad y responsabilidad que los roles más bajos, cada rol inferior está bajo el control o la supervisión de uno superior (Gareth R. Jones, 2013). Desarrollada la institución en

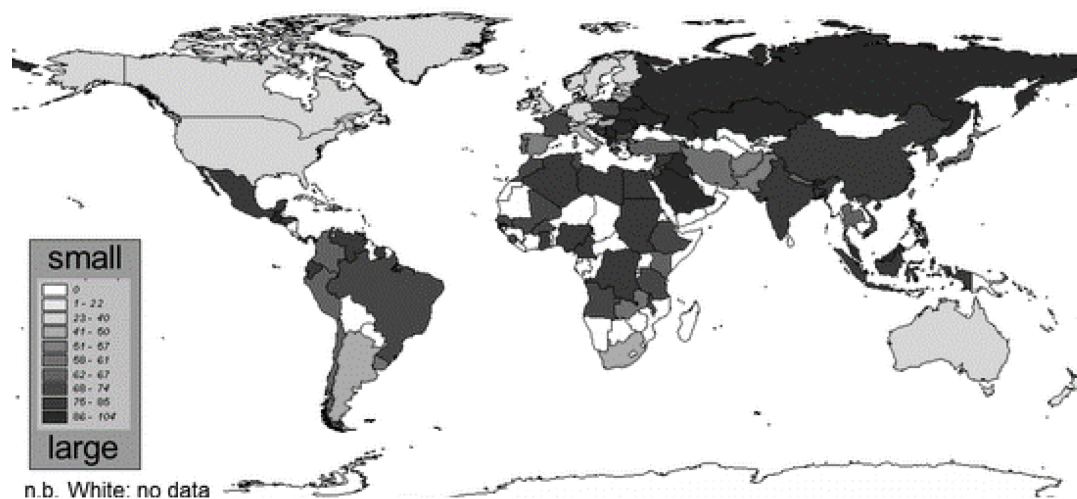
la naturaleza de este modelo en vista de la necesidad de mantener el control por sectores, se hace indispensable el esquema escalonado por niveles para poder mantener el control. Hay que mencionar el modelo de Deal & Kennedy (1982), el cual está conformado por 5 elementos que son “El ambiente de negocios y los factores claves de éxito, los valores del líder, los visionarios o héroes que crean la cultura, ritos y rituales y red cultural”, así mismo “ayuda a comunicar la realidad de la cultura organizacional en forma práctica y utiliza categorías descriptivas que pueden resultar útiles para describir la cultura”, además de presentar cuatro modelos culturales “tipo duro, que es trabajar duro, apostar a la compañía y el proceso”, sin embargo, la relación entre diferentes factores de la organización no permite establecer relaciones causales de forma adecuada, y dificulta el análisis de una organización tan grande como lo es la Armada Nacional, por lo cual no se utiliza este modelo.

Otra teoría sobre la cultura organizacional y el liderazgo es la desarrollada por Schein (2005), donde se enfoca en la supervivencia organizacional, la cual se desarrolla a partir de la adaptación al ambiente externo y la integración de los procesos internos, definiendo a la organización como “un patrón de supuestos básicos - inventados, descubiertos, o desarrollados por un grupo en tanto aprende a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna - que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por consiguiente, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”, sin embargo el modelo de Schein (2005) se orienta en gran medida en la evaluación y el control, no obstante, el interés principal de la investigación es analizar la estructura y cultura organizacional, en relación al entendimiento del recurso humano de acuerdo a su entorno social y regional, buscando observar la tendencia a la centralización de las decisiones y la participación de los subordinados.

Por tal motivo, el método elegido para la realización de este estudio, se promovió desde la perspectiva de Hofstede (1991), quien desarrolló un instrumento que permite analizar el comportamiento profesional de las personas de acuerdo a criterios culturales que reflejan conductas propias de cada región, así como su participación dentro de una organización. Este estudio se inició en la empresa IBM, donde el autor realizó una encuesta que analiza 4 índices culturales en diferentes sucursales de distintos países, dichos índices iniciales fueron distancia de poder, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y aversión a la incertidumbre.

Después de varios años en la realización de este estudio con la colaboración Minkov (2011), se incluyen otros dos índices que son orientación a largo plazo e indulgencia vs contención, lo que permitió desarrollar un nuevo instrumento que consta de 6 índices culturales y 30 preguntas, que conforman el formulario VSM 2013, el cual analiza la influencia de la cultura en relación a la participación laboral y desarrollo social, estableciendo comparaciones entre diferentes naciones, y la relación entre esquemas políticos y económicos, en la conducta del personal humano de una organización. Siguiendo la investigación realizada por Geert Hofstede sobre las dimensiones culturales, Colombia tiene un índice de distancia de poder de 67 (Hofstede website, 2015), siendo un nivel alto en comparación a otras naciones. La investigación la realizó entre 1967 y 1973, comparando los resultados de las encuestas en 72 países, 20 idiomas y 117.000 empleados de la empresa IBM y sus filiales, con lo cual demostró que ciertas regiones tienen rasgos culturales propios y diferenciadores, que afectan la conducta y los valores de los miembros de una organización.

Figura 2: Dimension Maps: Power Distance World Map



Fuente: Hofstede (2013), IDP. Recuperado: <https://geerthofstede.com> La figura 2 muestra la presencia del Índice de distancia de Poder a nivel mundial, permitiendo observar el alto nivel asociado a Colombia y países suramericanos cercanos de la región.

En la Figura 2 se puede observar la presencia del Índice de Distancia de Poder a nivel mundial en países como EE.UU (IDP 40) y Australia (IDP 38), que tienen un menor índice en comparación a Colombia (IDP 67), siendo uno de los porcentajes más altos, ya que lo superan países de medio oriente y el norte de África. Cuanto más altos los valores de la escala, mayor será el elitismo o la distancia de poder que se vive en esa sociedad (Ogliastri et al. 1999); así mismo en las culturas con una marcada distancia de poder, los individuos tienden a obedecer a sus superiores y se distingue claramente entre los individuos que tienen y no tienen poder (Hidalgo, 2007).

En el ámbito regional hay otros estudios sobre la aplicación del modelo de Hofstede, dentro del cual se puede apreciar el de Brevetti, M. y Mejías, L. (2012) en Caracas, donde los autores analizan el Índice de Distancia de Poder bajo un esquema universitario en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central de Venezuela, a 150 estudiantes de posgrado en nivel de maestría, provenientes de diferentes ciudades, sexos y distintas ocupaciones. En el estudio se puede apreciar que el índice tiene un valor de 58,25 estando un poco por encima de la media con una tendencia a incrementarse en los siguientes años, ya que a pesar de no ser una institución militar cuenta con una presencia marcada en las relaciones de poder, manejando una estructura docente-estudiante que sería similar a superior- subalterno, no obstante, el estudio sostiene que los valores de los índices pueden presentarse de acuerdo a modas; aun así por opinión de los autores y en relación a la crisis actual de Venezuela, es observable una estructura jerárquica autoritaria con represión, que de realizarse el estudio llevaría a unos valores incluso superiores a los históricos. El trabajo realizado por Benavides, E y Cadena, G (2017), es un buen referente en la concepción de las dimensiones culturales de Hofstede, donde se describe la importancia del análisis estructural de una empresa en la cual menciona, “Los individuos que conforman la organización no divisan la propuesta innovadora como una estrategia, ya que no reconocen la importancia de la misma y además a la estructura de las organizaciones se le atribuye la responsabilidad de ésta; con un liderazgo centralizado y poco participativo se cohibe la intensión de cambio desde la misma organización y se enfoca únicamente en los requerimientos organizacionales, que si bien atribuyen valor y proyección, no permiten hacer que la empresa tenga un cultura de innovación”, incluyendo la falta de percepción de los miembros de una organización en el deseo de mejorar y modificar el esquema existente. Este estudio realizado en una empresa comercial como tesis de grado de la maestría en gerencia de organizaciones, estableció sus cimientos en las dimensiones culturales, por otro lado, el modelo utilizado por el autor altera el instrumento y agrega otros factores, con el fin de establecer un modelo para la innovación de procesos por medio de

software en una empresa comercial. Por lo cual el autor menciona los índices culturales establecidos en la investigación de Hofstede de 1991, pero se limita a establecer su importancia para una organización.

Otra investigación utilizando las dimensiones culturales, se puede apreciar en un ambiente militar pero en relación al índice de evitación a la incertidumbre de Riquelme J, (2012), donde el autor hace una investigación de este factor relacionando las complejas situaciones operacionales militares, con información no estructurada y la tensión que genera este vacío en el ejercicio del mando, en el cual se busca establecer la importancia de la preparación hacia lo desconocido mediante la conformación de fuentes de conocimiento científico. Este trabajo a pesar de utilizar uno de los índices, carece de la orientación organizacional de la presente investigación, razón por la cual la realización de la misma es innovadora, ya que muestra la marcada diferencia entre la distancia de poder en ambientes empresariales y la organización militar, que si se analizan con cuidado pueden promover estrategias que permitan mejorar el desarrollo estructural de la institución, así como proyectar el fortalecimiento de la toma de decisiones mediante la descentralización y la asignación de responsabilidades locales que permitan la iniciativa de cada comandante.

METODOLOGÍA

La organización militar debido a la gran cantidad de personas que se encuentran sirviendo bajo un mismo fin, se fundamenta en principios de disciplina y cumplimiento de órdenes, en donde cada individuo es así mismo superior y subordinado, ya que dentro del esquema cada uno tiene un superior al cual obedecer y e igualmente ejerce mando sobre otros subalternos. De tal modo el éxito de la estructura depende del sostenimiento de la subordinación y el respeto hacia la autoridad, por lo cual se enseña el cumplimiento de las órdenes por encima de cualquier pensamiento personal, sometiendo la voluntad de cada individuo hacia un interés general. Según Gareth (2013), “la estructura organizacional es el sistema formal de las relaciones entre tarea y autoridad, que controla cómo la gente coordina sus acciones y organiza los recursos para alcanzar las metas organizacionales”, estableciendo una clara relación entre la autoridad y la subordinación. Así mismo, el autor menciona que “la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos por los miembros de la organización, que controla las interacciones entre sus mismos miembros y personas externas a la organización”, de modo que une el esquema de las relaciones de poder con la práctica, inculcación y seguimiento de principios y valores. Es en esta estructura donde se genera el estudio de esta propuesta, ya que la organización jerárquica en las instituciones militares tiene una razón básica, que es el control de gran cantidad de personal mediante la sectorización y coordinación entre los diferentes grupos de unidades tácticas que participan dentro del esquema general. Igualmente, observando la estructura militar de cualquier país se puede apreciar el mismo esquema de organización jerárquica con el cual se desarrolla la misma función. No obstante, cada cultura genera aspectos de interés por analizar, como lo puede ser la participación de cada individuo dentro de este macro-esquema que comprende miles de personas interactuando, en el que cada ejército mantiene un modelo de competencia, en el cual se busca alentar el desarrollo de habilidades y destrezas particulares como estrategia para promover respeto y seguimiento, por parte de subalternos y superiores.

Distancia de Poder

A pesar de tener un esquema competitivo uno de los principales problemas de las instituciones militares es su incapacidad para permitir la participación de todos sus individuos dentro de conceptos de decisión o pensamiento, siendo este aspecto el principal interés de la investigación, con lo cual se incorpora el término Distancia de Poder, que según Hofstede (2010), se entiende como “la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual”, de manera que esta medida influye directamente en la capacidad para el desarrollo de la iniciativa de cada uno de los niveles, limitando las capacidades de cada individuo al cumplimiento y no a la generación de nuevas ideas, estancando la innovación; hecho comentado según Benavides, E y Cadena, G

(2017), donde menciona “que se cuenta con un banco de ideas, pero su ejecución y desarrollo se condicionan a las decisiones de la gerencia y la influencia de las consignas depende de las necesidades de la organización, se innova bajo un esquema de necesidad y no como propuesta disruptiva que la constituya como una reconocida empresa innovadora”.

Si se observa el desarrollo de una operación militar, esta actividad compromete la realización de múltiples acciones independientes de diferentes grupos, con lo cual se da espacio para la autonomía de ciertos comandantes de unidades de operaciones menores, ya que el nivel estratégico se enfoca en situaciones generales, pero en los niveles operativos (Brigada) y tácticos (Batallón) se da espacio a situaciones más puntuales, donde muchas veces el éxito o el fracaso dependen de las decisiones individuales de cada líder de grupo. La organización militar a pesar de ser una estructura con gran cantidad de personas bajo su control, es una de las instituciones con la menor participación de sus individuos dentro del esquema, ya que las decisiones y estrategias se generan de arriba hacia abajo, pero sin contemplar la participación de las ideas de orden inferior a superior, generando una comunicación vertical en un sólo sentido. Esta concepción disminuye las capacidades de los ejércitos, al no contar con la participación de ideas que pueden aparecer de los grados inferiores, fundamentado en la incapacidad para la transmisión de información en el sentido vertical de orden ascendente de abajo hacia arriba, debido a la existencia de los grados, que se relacionan, con el nivel de formación y por lo tanto de su participación.

Con el fin de buscar la influencia de las relaciones de poder y analizar el impacto del IDP como medida de participación de los individuos dentro de una organización, se optó por utilizar el instrumento desarrollado por Geert Hofstede (2013), el cual se realizó por medio de una encuesta al 80% del personal militar de la Escuela de Formación de Infantería de Marina en Colombia, donde se preparan los suboficiales de esta arma que hacen parte de la Armada Nacional, realizando 286 muestras, desde febrero hasta diciembre de 2018. Este estudio permitió desarrollar un análisis de la existencia de este índice en la formación de suboficiales, siendo este un espacio ideal para la aplicación del instrumento, ya que se sumerge al personal de estudiantes en un régimen militar durante 2 años, donde la disciplina es el modelo de educación, debido a que en estos centros de formación se busca la preparación militar, con énfasis en la toleración de la incertidumbre y el fortalecimiento del carácter frente a adversidades, por lo cual es necesario inculcar la subordinación y el cumplimiento de órdenes, que permitan llevar a cabo las misiones que se desarrollan generalmente en condiciones sumamente complejas, donde se genera el temor a lo desconocido, y se crea en el individuo una crisis interna en el enfrentamiento de mencionadas situaciones. El instrumento es una encuesta que contiene 30 preguntas que se relacionan con las 6 dimensiones culturales definidas por Hofstede (2013), (Distancia al Poder, Individualismo versus Colectivismo, Evasión a la Incertidumbre, Masculinidad versus Femenidad, Orientación a Largo Plazo y Complacencia versus Moderación), que en este caso permiten medir unos índices culturales particulares en una estructura, país o región. Este instrumento fue utilizado en diferentes países para medir índices culturales en una empresa a nivel mundial como lo es IBM, buscando el entendimiento de las organizaciones desde la población donde ejerce su labor comercial, demostrando que el factor cultural incide directamente en el desarrollo de la organización. El instrumento se aplicó en línea por medio de Google Forms, guiado por un psicólogo en las aulas de cada uno de los cursos de la Escuela de Formación de I.M. Así mismo, en el análisis de este estudio se realizó la totalidad de las preguntas con el fin de no inducir o alterar el instrumento, de tal modo solo se utilizó el índice de distancia de poder que se mide con las preguntas 2, 7, 20 y 23, que se analiza a partir de la siguiente fórmula:

$$PDI = 35(M07 - M02) + 25(M20 - M23) + C(pd)$$

Tabla 2: Variables Utilizadas Para la Determinación del IDP

Variable	Significado
PDI	Índice de Distancia de Poder
35	Variable asignada por Hofstede para este índice
25	Variable asignada por Hofstede para este índice
C(pd)	Constante asignada por Hofstede para este índice

La Tabla 2 muestra la descripción de las variables utilizadas por Geert Hofstede, en la fórmula para medir el Índice de Distancia de Poder disponible en Hofstede, G. and Michael M. (2010). *Cultures and Organizations*.

Tabla 3: Preguntas Para la Operacionalización de las Variables Analizadas

No. Cuestionario	Variable	Preguntas Utilizadas en el Instrumento	Escala
7	M07	07. Ser consultado por su jefe en decisiones referentes al trabajo.	Likert
2	M02	02. Tener un jefe (superior inmediato) al cual respeta.	Likert
20	M20	20. Que tan frecuente, en su propia experiencia, los subalternos contradicen a su jefe (o los estudiantes a su maestro).	Likert
23	M23	23. La estructura de una organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes tiene que ser evitada de cualquier forma.	Likert
25	M25	Cuál es su género	Likert
26	M26	Cuál es su edad	Likert
27	M27	Cuántos años de educación formal ha realizado	Likert

Fuente: Elaboración Propia. La Tabla 3 muestra el número, la variable, pregunta y escala utilizada por el instrumento para medir el Índice de Distancia de Poder (Tomado de *Cultures and Organizations*, de Hofstede, G. and Michael M. (2010)).

Para poder determinar el Índice de Poder se establece una media entre la cantidad de personas encuestadas y sus respectivas respuestas así:

Tabla 4: Determinación de las Medias de Cada Pregunta

M2			M7			M20			M23		
Respuesta	Cantidad	Respuesta* Cantidad	Respuesta	Cantidad	Respuesta* Cantidad	Respuesta	Cantidad	Respuesta* Cantidad	Respuesta	Cantidad	Respuesta* Cantidad
1	141	141	1	128	128	1	60	60	1	84	84
2	94	188	2	107	214	2	135	270	2	107	214
3	32	96	3	28	84	3	68	204	3	57	171
4	12	48	4	7	28	4	15	60	4	24	96
5	7	35	5	16	80	5	8	40	5	14	70
Total	286	508	Total	286	534	Total	286	634	Total	286	635
	Media	1,7762		Media	1,8671		Media	2,2168		Media	2,2203

Fuente: Elaboración Propia. La Tabla 4 muestra el procedimiento realizado para determinar las medias de cada pregunta en relación a los resultados obtenidos en las encuestas (Procedimiento establecido en el libro *Cultures and Organizations*, de Hofstede, G. and Michael M. (2010)).

$$PDI = 35(1.86 - 1.77) + 25(2.216 - 2.220) + 67$$

$$PDI = 35(0.0909) + 25(-0.0035) + 67$$

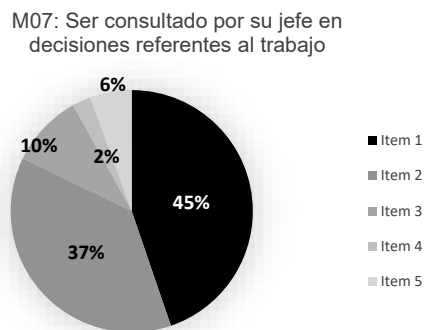
$$PDI = 70.09$$

Es también importante destacar que se incluyeron las preguntas 25, 26 y 27 del cuestionario, con el fin de mostrar un análisis demográfico de la muestra a la que se le aplicó el instrumento, presentando las edades, géneros y años de formación.

RESULTADOS

Estas preguntas están orientadas a la medición de la participación de las personas dentro de cualquier organización, buscando medir el índice objeto de estudio. Cabe aclarar que la encuesta se aplicó en su totalidad con el fin de no orientar las preguntas hacia un sólo esquema y poder analizar los otros índices en un futuro póstumo y ampliar el estudio dentro de este centro de formación. Teniendo en cuenta el instrumento la Figura 3 a Figura 10 y Tabla 5 muestran los resultados obtenidos.

Figura 3: Resultados Pregunta M07



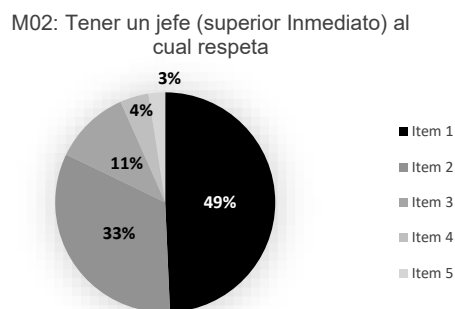
Fuente: elaboración propia. El 82% de los encuestados manifiesta que es de gran importancia ser consultados por sus jefes, permitiendo observar la trascendencia de incluir a los subalternos en desarrollo de políticas e iniciativas.

Figura 5: Resultados Pregunta M20



Fuente: elaboración propia. Alrededor del 68% de los encuestados considera que no se debe contradecir al superior, mostrando la subordinación de la región y de la estructura en cuestión.

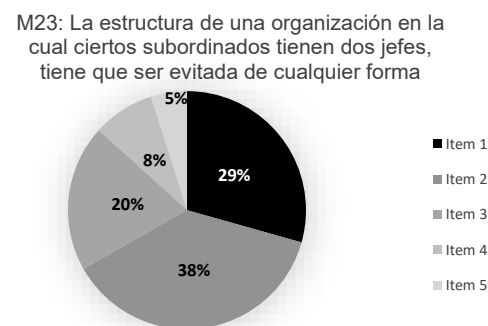
Figura 4: Resultados Pregunta M02



Fuente: elaboración propia. El 82% considera que tiene mucha importancia tener un jefe al cual respeta, ya que debe reunir un conjunto de características y capacidades, que le permitan ser un líder al cual seguir y emular.

- 1-De extrema importancia
- 2-Muy importante
- 3-Moderada Importancia
- 4-Poca importancia
- Muy poca o nula importancia

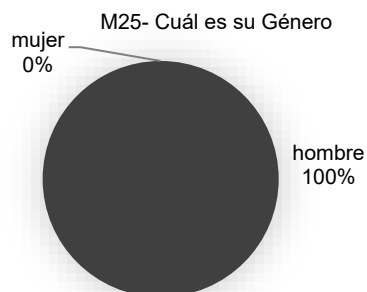
Figura 6: Resultados Pregunta M23



Fuente: elaboración propia. El 67% considera muy importante que se deba tener un solo jefe, debido a los parámetros institucionales establecidos por la línea de mando.

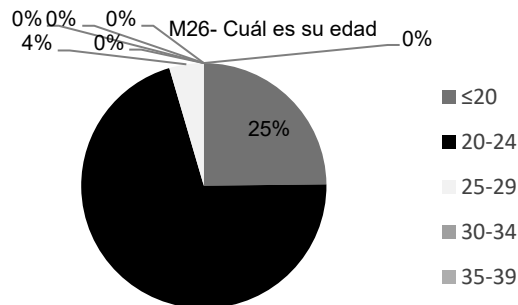
En una escala de 1 a 100 un IDP alto se asocia a organizaciones con poca participación de sus empleados por miedo a la represión, así mismo un IDP bajo se asocia con una cultura organizacional más democrática y de mayor participación.

Figura 7: Resultados Pregunta M25



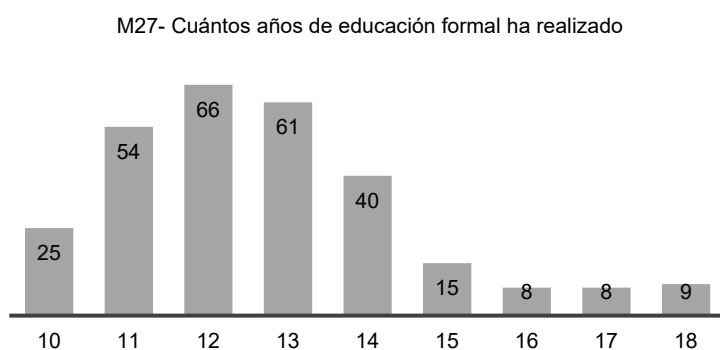
Fuente: Elaboración Propia El 100% de la muestra es de género masculino, en vista de que la institución en la que se realiza el estudio, solo admite personal masculino por ser de la especialidad de Infantería de Marina.

Figura 8: Resultados Pregunta M26



Fuente: Elaboración Propia La mayor parte de la población se encuentra entre los 20 y 24 años, lo cual demuestra que han realizado alguna labor antes de ingresar a la institución, ya que el promedio para el término de la secundaria es de 17 a 18 años.

Figura 9: Resultados Pregunta M27



Fuente: Elaboración Propia La concentración de la muestra se encuentra entre los 10 a 14 años de estudio, lo cual hace referencia al término del ciclo básico de educación en los colegios y se encuentran en educación superior en un nivel tecnológico. Sin embargo, un 14% de la muestra ha continuado sus estudios y se encuentra en un nivel profesional o especialista.

Tabla 5: Información Demográfica

Variable	Información
Nombre	Escuela de Formación de I.M
Tamaño de la Muestra	286
Tipo de Organización	Estructura Jerárquica Militar
Número de Miembros	358 EFIM
Años de existencia	62 años
Promedio de edad de la muestra	20-29 años
Años de educación formal	10-14 años la mayoría
Género	99% Masculino

Fuente: Elaboración Propia

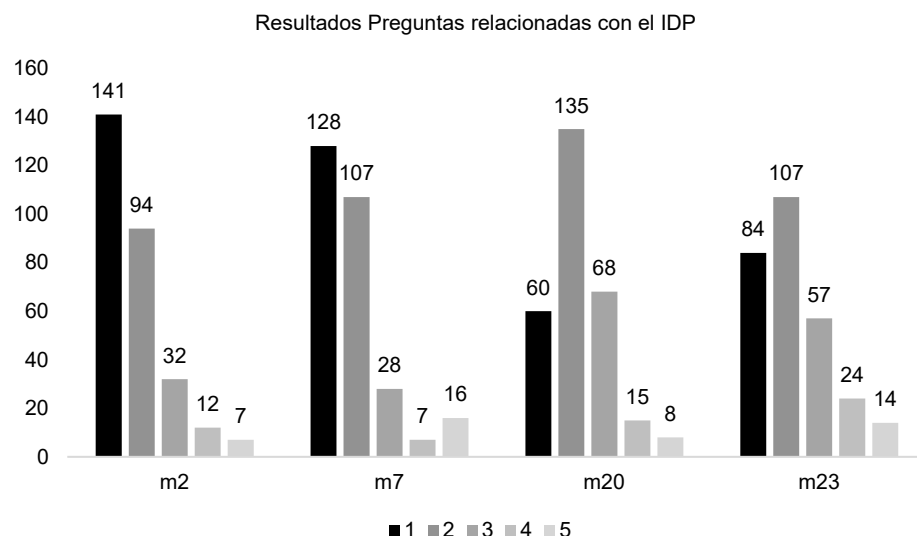
Analizando los resultados de la Figura 3, el 45% de los encuestados considera que es de extrema importancia y el 37% muy importante, la consulta por parte de superiores a subordinados; siendo este un tema neurálgico en la percepción de los integrantes de una organización, ya que es el vínculo que sienten los mismos frente a la institución, y se fortalece cuando los participantes creen que están generando un cambio y que su opinión es valiosa para la empresa; razón por la cual cada uno de ellos se sentirá parte de la misma y querrá mejorarla por ser algo propio. Esta respuesta permite observar que para los miembros de la institución es importante su opinión y por lo tanto su participación. Quieren ser valorados, así como sus ideas y el aporte que puedan realizar. En la figura 4, el 82% de los encuestados piensa que es de extrema importancia o muy importante para los subalternos respetar a su superior.

Teniendo en cuenta que la Escuela de Formación de I.M. posee una estructura de naturaleza jerárquica, es un resultado esperado dentro del estudio y en el cual se puede apreciar la importancia y valor de la línea de mando para cada uno de los integrantes; siendo la posición de autoridad un medio para el sostenimiento de la disciplina militar. Siguiendo a Sinek (2009) que menciona: “Inspirar a la gente requiere un propósito real, un por qué”; entendiendo que el liderazgo se sustenta bajo la creencia de una causa, y la percepción de una figura que inspira respeto, mediante el conjunto complejo de cualidades que conllevan a las personas a imitar y seguir a un líder, se determina que no solo basta con la autoridad, sino que es necesario la conformación de ideales. Adicionalmente, en la figura 5 se puede apreciar que el 68% de los encuestados opinó, que no se puede contradecir al superior, situación que sumado a los resultados de la pregunta anterior, permite observar una inclinación hacia la distancia de poder, donde los subalternos no pueden opinar en contra de la posición del superior y por tanto se abre una brecha, entre cumplir ciegamente las decisiones asumidas por otros o participar yendo contra la voluntad del superior y su autoridad.

Este dilema es la controversia central en las operaciones militares, ya que muchas veces los mandos medios tienen una mayor claridad de la situación por encontrarse inmersos dentro de la misma, que el estado mayor que está a grandes distancias y desconoce la complejidad de la situación. Por tal motivo es que este índice afecta la toma de decisiones rápida, por la centralización; así como la dependencia de la autoridad para ejercer cualquier labor. Sin embargo, es también importante mencionar que las operaciones militares no pueden estar siempre sujetas a una democracia, ya que hay gran cantidad de situaciones donde el ser humano por su instinto de integridad no quisiera estar. Por lo tanto, es necesario mantener un equilibrio entre las sugerencias al mando y el cumplimiento de las órdenes. También se evidenció que el 67% opina que es necesario o ideal tener un solo jefe dando órdenes (Figura 6), debido a que, si hay varios jefes impartiendo la misma función en un teatro operacional, se producirá un caos en el desarrollo de las actividades y los subordinados no sabrán cuál de las diferentes órdenes ejecutar. Si se analiza desde una perspectiva organizacional de una empresa comercial, es probable que se reciban órdenes de diferentes jefes y niveles, sin embargo, en la estructura militar esto presenta fricción, a causa de la formación relacionada a la línea de mando, donde se deben seguir estos parámetros justificados por reglamentos y leyes, que en caso de infracción pueden acarrear sanciones; motivo por el cual, los militares prefieren tener un solo jefe.

En la figura 7 se puede apreciar cómo el 100% de la muestra es masculina, debido a que el personal que se prepara en esta institución para la especialidad de Infantería de Marina de Colombia está constituida solo por hombres; razón por la cual la muestra demográfica presenta dicho porcentaje. Así mismo, en la figura 8 se puede observar que el 71% de los encuestados están entre los 20 y 24 años, donde la mayor parte de los estudiantes y funcionarios, ingresan a la institución después de ejercer alguna actividad laboral; no obstante, debido a las necesidades institucionales, el personal en formación no puede exceder los 26 años, motivo por el cual el 4% de la población pertenece a instructores y docentes, que participaron dentro del estudio. En cuanto a la figura 9, la mayor cantidad del personal se encuentra entre los 11 y 14 años de formación, en conformidad con el carácter tecnológico de la institución de educación superior en cuestión. Es también importante mencionar que la muestra con una tabulación superior a los 14 años, corresponde a suboficiales que han continuado su labor de profesionalización, así como de instructores y docentes que tienen un nivel académico superior a la media general. Estos resultados tienen un análisis desde el punto de vista organizacional, que genera un impacto elevado en una estructura, como puede ser que los superiores y subordinados piensen que no son iguales, o que no tienen los mismos derechos, teniendo privilegios especiales asociadas a las posiciones relacionadas por Hofstede - al IDP elevado.

Figura 10: Resultados Generales



Fuente: Elaboración Propia. La figura 10, permite observar los resultados generales en cada una de las preguntas permitiendo observar la relación entre los puntajes obtenidos y los altos porcentajes asociados a las respuestas 1 y 2.

En la Figura 10 se puede analizar que el índice de distancia de poder con el instrumento aplicado en la EFIM es considerablemente alto, evidenciado en las preguntas M2, M7, M20 y M23, lo cual refleja una debilidad de la organización en la participación de sus subalternos, siendo una de las medidas que influyen en el contexto de desarrollo e innovación de la misma, pues esta depende directamente de las ideas de todos los integrantes y no solo de una pequeña parte, que analizado desde el enfoque administrativo comprende un gran tema a solucionar, por la naturaleza jerárquica de la organización. En términos de administración, la comunicación entre las dependencias, la asociamos a la integración, que es el proceso de coordinar diversas tareas, funciones y divisiones, de manera que trabajen juntas y no con propósitos distintos (Gareth R. Jones, 2013); en términos militares se conoce como Comando y Control (C2), que siguiendo las palabras del General del USMC Mattis (2009) “El C2 del futuro es el comando y la retroalimentación”. La estructura militar jerárquica necesita replantear conceptos, y uno de estos es la comunicación, ya que “Las capacidades rápidas de toma de decisiones sobre el terreno, dependen no solo del pensamiento rápido que se desarrolla a través de funcionalidades independientes, sino también de un comando descentralizado que no requiere mucha burocracia en el camino de las luces verdes” (Mattis, 2012), es decir, si no evoluciona la cultura organizacional, la institución caerá en un estancamiento a futuro, que se observará en el desarrollo de los conflictos con graves pérdidas humanas, debido a la incapacidad de ser más veloz en el proceso de toma de decisiones. Desde otra perspectiva uno de los principales problemas de la estructura militar es la pérdida de la información durante el tránsito por la cadena de mando, puesto que las ideas que nacen en un primer nivel deben pasar por muchos filtros, ocasionando que la información final llegue distorsionada o que en su defecto no lo haga, por lo cual son organizaciones que cuentan con miles de personas, pero que solo aportan unas pocas de estas, generando malestar y deterioro de la apropiación de responsabilidades e iniciativas, manteniendo un estatus quo permanente, que no evoluciona, ni permite la adaptación a nuevos esquemas y situaciones no contempladas, perdiendo la adaptabilidad y siendo lentas en el desarrollo de procesos en relación al ritmo de otras instituciones. Según Pérez, D. (2007) hay tres grandes barreras para el desarrollo de la gestión del conocimiento dentro de las cuales se encuentra la jerarquía que define así “Jerárquico-Social: La cultura, la rigidez jerárquica que establezca el organigrama y las relaciones sociales entre los miembros de la organización pueden dinamizar o bloquear el desarrollo, transmisión, generación y aplicación de conocimiento, condicionando de forma decisiva el éxito o fracaso de todo el proceso de implantación de un programa de GC”, por lo cual es importante buscar medios para superar esta barrera.

En el área de la educación, la vinculación de todos los efectivos de la línea de mando, permitirá el desarrollo de la innovación, trayendo consigo la generación de ideas de diferentes niveles que busquen la disrupción en el conocimiento, no solo bajo un pequeño grupo de gente encargada de la innovación, sino accediendo a un banco de ideas complejo, que requerirá ayuda de sistemas de información para su adecuado aprovechamiento. El objetivo final de esta iniciativa es recomendar la utilización de un modelo de Crowdsourcing, que según Howe (2006) “depende esencialmente del hecho de que, debido a que es una convocatoria abierta a un grupo indeterminado de personas, reúne a los más aptos para desarrollar las tareas, para responder ante problemas complejos, y para así contribuir aportando las ideas más frescas y relevantes”, es decir, se puede utilizar el conocimiento y las ideas de todos los integrantes de la institución en temas generales o específicos, por medio de plataformas informáticas, obteniendo mayor cantidad de alternativas de las personas que ostentan directamente las necesidades, supliendo los requerimientos del consumidor final en cierta medida, sin alterar el desarrollo de la cadena de mando y permitiendo la participación de los integrantes independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentren.

Por otro lado en temas de administración el Crowdsourcing es una herramienta que según Piller F. (2010) permite que “Los clientes participen activamente en el diseño de su propio producto y sus actividades de co-creación se realicen en un acto de interacción empresa-cliente”; razón por la que se busca dotar de medios para superar la limitación existente, mas no con el fin de cambiar la naturaleza jerárquica de la institución, que en el ámbito militar implica disciplina y es necesaria por el desarrollo operacional y la ejecución de órdenes en combate, manteniendo un equilibrio entre centralización y descentralización, donde Gareth (2013) menciona, “la autoridad asigna a una persona el poder de hacer a otra responsable por sus acciones, así como el derecho de tomar decisiones acerca del uso de recursos organizacionales”, por lo cual se debe mantener el balance para hacer parte de la institución a todos los integrantes donde cada quien tenga una responsabilidad, y a su vez hacer posible fortalecerla con diferentes estrategias para proyectar su crecimiento e innovación.

CONCLUSIONES

Este tema es de gran importancia para cualquier organización bien sea militar o particular, ya que la participación del recurso humano impacta directamente en la producción y en la capacidad de generar nuevas iniciativas, por lo cual una organización pierde su innovación y queda sujeta a entes externos para generar cambios; entes que no conocen el sistema de negocio o la dinámica utilizada por la empresa, lo que conlleva al cumplimiento de lo estrictamente necesario, sin generar compromiso por el mejoramiento y el progreso de los procesos y las personas; que orientado al ámbito comercial se asocia a la disminución de la competitividad. Si se analiza la estructura de las organizaciones militares, se puede observar que es muy parecida a grandes empresas en su conformación jerárquica, lo cual permite entender que el índice de distancia de poder no es solo una problemática propia de la milicia sino de cualquier organización, ya que la motivación en la realización de las actividades se basa en el cumplimiento, por medio de la imposición de la autoridad y el sostenimiento de las relaciones de poder, bien sea por la conservación del empleo o las garantías económicas o sociales, lo cual limita la participación del subordinado dentro del proceso para mejorarlo. Es por tal motivo que este estudio se une a un tema que en la actualidad se desarrolla bastante en el ámbito empresarial que se conoce como el Couching, y que basa su teoría en el desarrollo de aptitudes por medio del liderazgo, que se relaciona con la pregunta M02 que consiste en respetar al superior, lo cual se logra por medio de la experiencia, principios y ejemplo.

Si bien las relaciones de poder dentro de las organizaciones son una necesidad, es también relevante contemplar la importancia del liderazgo que se ejerce desde cada uno de los niveles, siendo este el factor de cambio de cada dependencia, ya que el éxito de las unidades militares y de las empresas depende directamente del liderazgo de los encargados en cada escalón, los cuales generan un cambio medible dentro de cualquier proceso, pues el ideal de esta figura es la inspiración de los hombres, y el seguimiento basado en conocimiento, respeto y confianza, que cultivando estos principios, el líder solo utiliza su posición de

autoridad en la corrección de conductas aisladas, y desarrolla su potencial en el mejoramiento continuo de cada dependencia. Teniendo a este como el fin último, es importante indicar que la forma de alterar este índice se desarrolla a través de cada uno de los niveles por medio del liderazgo, el cual es aplicable en un ámbito empresarial porque parte del mismo concepto que es la administración adecuada del recurso humano. Según los resultados analizados en la pregunta M07 es muy importante para los subalternos participar y ser consultados por sus jefes, ya que este recurso genera pertenencia en todos los integrantes de la organización, al igual que en la pregunta M23, donde se puede observar que la mayor parte de la población no contradice a sus superiores; situación que por opinión de los autores del presente estudio se manifiesta por el miedo a la represión, sin embargo, esta pregunta abre paso a una oportunidad para el mejoramiento de las comunicaciones verticales que se realizan en la institución, con lo cual se puede fortalecer la cultura organizacional de la Armada Nacional de Colombia.

El Índice de Distancia de Poder, es una herramienta para impulsar la innovación y el trabajo en equipo entre superiores y subordinados, aprovechando de forma adecuada el talento humano y todo el potencial que tiene cada integrante de un equipo, disminuyendo la frustración del reconocimiento según títulos y posiciones, dando importancia a la habilidad y el compromiso, permitiendo que los diferentes niveles participen y que las personas asuman un rol de cambio en la organización, creyendo en lo que hacen y mejorando el proceso, ya que según Sinek (2009) “no trabajan para algo o alguien, sino para el ideal en el que creen y por el cual tienen un propósito para mejorarlo”. En el ámbito militar, se percibe que a lo largo de la historia la mayoría de los ejércitos han sostenido la misma organización jerárquica, sin embargo hay naciones con mejor capacidad de respuesta como se observa en el mapa del Índice de Distancia de Poder (figura 2), debido a la toma de decisiones descentralizada en comandantes de niveles básicos, que se puede manifestar en los teatros de operaciones, en los cuales cada uno de los comandantes asume decisiones de carácter local en razón del tiempo inmediato, puesto que de la adecuada y rápida toma de decisiones depende el desarrollo de la maniobra táctica. Por tal razón es trascendental motivar el desarrollo de la iniciativa, así como la capacitación del personal, teniendo en cuenta que el nivel de educación influye proporcionalmente en el mejoramiento de la toma de decisiones y de la capacidad de respuesta, que según Tarpuez E, (2016) indica que “la elevada distancia de poder puede reflejar una sociedad colombiana en la que las jerarquías están muy bien establecidas en los diferentes niveles”, esto de acuerdo a su nivel académico, que observando los datos demográficos (figura 9), hace necesario fortalecer la formación de la fuerza Armada en temas organizacionales. Es también destacable que esta investigación analiza solo uno de los índices de Hofstede y que es una visión parcial; siendo así la introducción del desarrollo de un tema complejo que comprende las 6 dimensiones culturales desarrolladas por Geert Hofstede.

Este estudio en un futuro puede contribuir a potenciar las capacidades y la estructura organizacional de instituciones y empresas que cuentan con modelos similares, ya que la industria militar se desarrolla en ambientes de velocidad y tensión, que requieren de los últimos adelantos para mantener su efectividad, pero que asociado a los negocios es equivalente en presión y velocidad, a los sucesos del mercado cambiante, la globalización y la administración. Por último, se concluyó que las personas que integran la estructura quieren participar, ser escuchadas y ser valiosas para la institución, por lo cual es necesario crear medios que permitan aprovechar las ideas de diferentes niveles, sin alterar la cadena de mando, lo cual permitiría que la organización evolucione a un ritmo mayor, generando innovación y desarrollo, pues si bien es imposible cambiar la estructura jerárquica de la Armada Nacional de Colombia, es posible crear mecanismos de participación que permitan la generación de estímulos a los integrantes con ideas valiosas que posibiliten el desarrollo de la mejora continua y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Así mismo, al participar, el compromiso se incrementa y se genera un clima laboral adecuado, en el que se produce innovación utilizando recursos propios de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Armada Nacional de Colombia. (2018). Organigrama de la Armada Nacional. Recuperado de internet febrero 27, 2019 en: <https://www.armada.mil.co/es/content/organigrama>.

Armada Nacional (2018). Historia de la Armada Nacional. Recuperado de internet octubre 30, 2018 en: <https://www.armada.mil.co/es/content/historia-naval>.

Benavides, E y Cadena, G (2017). Diseño de una Metodología Basada en la Propuesta De Hofstede Respecto a la Cultura de Innovación en los Procesos de Consultoría de una Organización de Servicios de Software. Centralización. Recuperado de internet febrero 23, 2019 en: <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/589/1/AKA-spa-2017-.> Pág 14.

Benavides, E y Cadena, G (2017). Diseño de una Metodología Basada en la Propuesta De Hofstede Respecto a la Cultura de Innovación en los Procesos de Consultoría de una Organización de Servicios de Software. Propuesta de Innovación. Recuperado de internet febrero 23, 2019 en: <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/589/1/AKA-spa-2017-.> Pág. 14.

Brevetti, M. y Mejías, Luis (2012). Distancia del Poder, gerencia en ambientes multiculturales. Recuperado de internet febrero 28, 2019 en: <https://es.slideshare.net/jznarvaez/distancia-del-poder-16146865>.

Constitución Política (1991). Constitución Política de Colombia. Capitulo VII, Artículo 217. Recuperado de internet febrero 24, 2019 en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr007.html#216.

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.

Tarpuez E. (2016). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. Recuperado en 29 de enero de 2019 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a04.pdf>

Foucault, M. (2002). La hermenéutica del sujeto. Recuperado el 17 de octubre de 2018 en: <https://seminarioatap.files.wordpress.com/2013/02/foucault-michel-hermeneutica-del-sujeto.pdf>.

Foucault, M. (1988). Power Knowledge: Selected Interviews and Other, random House USA Inc; Edición: American. Vol 1. Agosto.

Gareth R. Jones (2013). Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Estructura Organizacional. Séptima edición, Capítulo 1, editorial Pearson. Pág. 9.

Gareth R. Jones (2013). Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Cultura organizacional. Séptima edición, Capítulo 1, editorial Pearson. Pág. 10.

Gareth R. Jones (2013). Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Diferenciación vertical y horizontal. Séptima edición, Capítulo 1, editorial Pearson. Pág. 97.

Gareth R. Jones (2013). Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Equilibrio entre diferenciación e integración, Concepto de Integración. Séptima edición, Capítulo 1, editorial Pearson. Pág. 99.

Hidalgo Campos, Pedro, Manzur Mobarec, Enrique, Olavarrieta Soto, Sergio, & Farías Nazel, Pablo César. (2007). Cuantificación de las distancias culturales entre países: un análisis de latinoamérica.

Cuadernos de Administración, 20(33), 253-272. Retrieved January 29, 2019, from: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922007000100011&lng=en&tlng=es.

Hofstede, G. (1991). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved January 29, 2019, from: https://books.google.com.co/books/about/Culture_s_Consequences.html?id=w6z18LJ_1VsC&redir_esc=y.

Hofstede, G. and Michael M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded Third Edition. New York: McGraw Hill, Edición: 3 (16 de julio de 2010).

Hofstede, Geert (2013). Cuestionario VSM 2013, encuesta de valores del módulo 2013, cuestionario Version en español, Recuperado el 26 de septiembre, 2018, web site: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>.

Hofstede, Geert, (2013). Dimensions Maps, Power Distance. Recuperado de internet febrero 10 de 2019 en: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>.

Hofstede website, (2015). Índice de Distancia de Poder en Colombia, EE.UU y Australia. Recuperado de internet febrero 16 de 2019 en: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>.

Howe J. (2006), The rise of crowdsourcing, Wired 14(6). Recuperado de internet marzo 10 de 2019 en: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/>.

Mattis (2012). " "Visionary Leadership: Navigating Through Uncharted Waters". USNA Leadership Conference. Recuperado de internet enero 29 de 2019 en: <https://www.youtube.com/watch?v=xIYkAAaAe8I>.

Mattis (2009). Command and control must become command and feedback, says NATO commander; LandWarNet 2009, en Fort Lauderdale, Florida. Recuperado de internet febrero 15 de 2019 en: <https://defensesystems.com/articles/2009/08/19/landwarnet-mattis-command-control-c2-feedback.aspx>.

Minkov, Michael and Hofstede, G. (2011). "The evolution of Hofstede's doctrine". Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 18 no. 1, 10-20.

Noah, Yuval (2014). De animales a dioses, breve historia de la humanidad. Revolución Cognitiva, Parte 1, editorial Debate. Pág. 51.

Ogliastri, E., McMillen (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe, Revista Latinoamérica de Administración, 22, 29-57.

Perez, Gonzalez D.,(2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento (Junio, 2007). Retrieved from the internet abril 28 de 2019. Available at Mendeley: <https://www.mendeley.com/catalogue/tecnolog%C3%ADas-de-la-informaci%C3%B3n-para-la-gesti%C3%B3n-del-conocimiento/>

Piller, Frank T., Open Innovation with Customers: Crowdsourcing and Co-Creation at Threadless (October 5, 2010). Retrieved from the internet february 28 de 2019. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1688018> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1688018>.

RAE (2018), Definición de Organización. Websites and Electronic Sources. Recuperado el 28 de octubre, 2018, Real Academia de la lengua Española Web site: <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJl>.

Riquelme, J (2012). Estrategia Militar e Incertidumbre. Ejército de Chile. Retrieved from the internet marzo 10 de 2019 en: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20120831_art013SPA.pdf.

Schein, E. (2005). “Organizational Culture And Leadership”. 1st Ed. Chichester, Jossey-BASS:

Scribners.SIATH (2018). Sistema de administración de personal. Estadísticas de Personal Armada Nacional. Retrieved from the internet february 15 de 2019 en: <https://www.armada.mil.co/es/content/organigrama>.

Sinek, S. (2009). How to great leaders inspire action. Retrieved from the internet november 25 de 2018, from de <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>.

Sinek, S. (2009). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio Edición:1st Ed.

BIOGRAFÍA

Jesús Alfredo Barroso Álvarez, Escuela de Formación de Infantería de Marina, Km 1, vía troncal Santa Cruz de Lorica, Coveñas – Sucre. Oficial de la Armada Nacional de Colombia. Docente investigador de la Escuela de Formación de Infantería de Marina. Profesional en Ciencias Navales de la Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla; Magister de la Universidad Abierta a Distancia.

Adriana Marcela Ortiz, Escuela de Formación de Infantería de Marina, Km 1, vía troncal Santa Cruz de Lorica, Coveñas – Sucre. Docente investigador de la Escuela de Formación de Infantería de Marina. Ingeniera Electricista de la Universidad Industrial de Santander; Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Abierta a Distancia.

Francisco Javier Hernández Caballero, Corporación Universitaria Americana, Calle 72, # 41C 64 Barranquilla Atlántico. Docente investigador de la Corporación Universitaria Americana. Economista de la Universidad del Atlántico; Contador Público de la Universidad Simón Bolívar; Especialista en finanzas de la Universidad del Atlántico; Magister en Economía de la Universidad Santiago de Chile.