

Modelo de cultura organizacional, determinante en los procesos de cambio en innovación institucional en la Fuerza Aeroespacial Colombiana

Fecha de recibido: 10 de febrero 2023	Fecha de aprobado: 03 de agosto 2023
Reception date: February 10, 2023	Approval date: August 03, 2023
Data de recebimento: 10 de fevereiro de 2023	Data de aprovação: 03 de agosto de 2023

Luz Giovanna Munar Casas

<https://orcid.org/0009-0006-6571-4065>
 luz.munar@fac.mil.co

Magíster en Educación: Desarrollo Humano
 Investigador – Fuerza Aérea Colombiana, Colombia
 Grupo de Investigación en Ciencias Biomédicas Espaciales – VOYAGER
 Rol del investigador: teórico y escritura

Master in Education: Human Development
 Researcher – Colombian Air Force, Colombia
 Researcher's role: theorist and writer
 Research Group in Space Biomedical Sciences – VOYAGER

Mestrado em Educação: Desenvolvimento Humano
 Investigador – Força Aérea Colombiana, Colombia
 Função do pesquisador: teórico e redação
 Grupo de Pesquisa em Ciências Biomédicas Espaciais – VOYAGER

Lina María Rodríguez Gallego

<https://orcid.org/0000-0002-6631-6679>
 lina.rodriguezg@fac.mil.co

Magíster en Desarrollo Humano Organizacional
 Especialista Operacional del Desarrollo del
 Talento Humano – Fuerza Aérea Colombiana, Colombia
 Rol del investigador: teórico y escritura
 Grupo de Investigación en Ciencias Militares Aeronáuticas y Administrativas – GICMA

Master in Organizational Human Development
 Operational Specialist of Human Talent Development – Colombian Air Force, Colombia
 Researcher's role: theorist and writer
 Research Group on Aeronautical and Administrative Military Sciences - GICMA

Mestrado em Desenvolvimento Humano Organizacional
 Especialista Operacional em Desenvolvimento
 do Talento Humano – Força Aérea Colombiana, Colombia
 Papel do investigador: teórico e escritor
 Grupo de Investigação em Ciências Aeronáuticas e Administrativas Militares - GICMA

Alicia del Pilar Martínez Lobo

<https://orcid.org/0000-0001-9187-4181>
 alicia.martinezlobo@gmail.com

Magíster en Docencia e Investigación
 Asesora e investigadora – Fundación Tecnalia Colombia, Colombia
 Rol del investigador: teórico y escritura
 Grupo de Investigación en Electrónica y Tecnologías para la Defensa - Tesda

Master in Teaching and Research
 Advisor and researcher – Fundación Tecnalia Colombia, Colombia
 Researcher's role: theorist and writer
 Research Group in Electronics and Technologies for Defense - Tesda

Mestrado em Ensino e Investigação
 Assessor e investigador – Fundación Tecnalia Colombia, Colombia
 Função do pesquisador: teórico e redação
 Grupo de Investigação em Eletrónica e Tecnologias para a Defesa - Tesda

Andrés Felipe Rodríguez Daza

<https://orcid.org/0000-0002-0759-3123>
 andres.rodriguezdz@fac.mil.co

Especialista en Gobierno y Gerencia Pública
 Especialista Operacional Evaluación Talento Humano –
 Fuerza Aérea Colombiana, Colombia
 Rol del investigador: teórico y escritura

Specialist in Government and Public Management
 Operational Specialist - Human Talent Evaluation –
 Colombian Air Force, Colombia
 Researcher's role: theorist and writer

Especialista em Governo e Gestão Pública
 Especialista Operacional em Avaliação do Talento Humano –
 Força Aérea Colombiana, Colombia
 Função do pesquisador: teórico e redação

Cómo citar este artículo: Munar Casas, L. G., Rodríguez Gallego, L. M., Martínez Lobo, A. P., y Rodríguez Daza, A. F. (2023). Modelo de cultura organizacional, determinante en los procesos de cambio en innovación institucional en la Fuerza Aeroespacial Colombiana. *Ciencia y Poder Aéreo*, 19(1), 125-136. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.771>



Modelo de cultura organizacional, determinante en los procesos de cambio en innovación institucional en la Fuerza Aeroespacial Colombiana

Resumen: El siguiente es un artículo resultado de una investigación científica, desarrollado en el marco del proyecto “Modelo de gestión estratégica del talento humano de la Fuerza Aeroespacial Colombiana - una visión sistémica (fase 2) “Ingenium 2030”, código 79761 Minciencias, el cual apoya el plan estratégico 2022-2042 de la Fuerza Aeroespacial Colombiana. Para el presente artículo se ahondará en el componente de actualización de la cultura institucional (ci), el cual se denominó así para identificar las percepciones y sentimientos de apropiación de los miembros de la institución. El proceso de actualización de la transformación de cultura institucional de la FAC tiene como propósito construir, desarrollar e implementar un modelo que permita gestionar la cultura de la institución, por medio de la identificación de brechas y la puesta en marcha de planes de acción e intervención transversal en los niveles estratégicos, operacional y táctico, para lo cual se utilizó una metodología descriptiva de tipo exploratorio, evidenciando las percepciones compartidas de los integrantes de la institución, identificando las dimensiones y determinantes que son la base para el diseño de un modelo de cultura institucional que permite apoyar la estrategia para el desarrollo aeroespacial de la Fuerza Aeroespacial Colombiana 2042.

Palabras clave: cultura organización; modelo de gestión sistémico; enfoque sistémico; transformación.

Organizational culture model, determinant in the processes of change and institutional innovation in the Colombian Aerospace Force

Abstract: It is an article resulting from scientific research, developed within the framework of the project “Strategic management model of human talent of the Colombian Aerospace Force - a systemic vision (Phase 2) “Ingenium 2030”, code 79761 Minciencias, which supports the Plan Strategic 2022 – 2042 of the Colombian Aerospace Force. For this article, the updating component of the Institutional Culture (ic) will be deepened, which was named like this to identify the perceptions and feelings of appropriation of the members of the institution. The process of updating the transformation of the institutional culture of the FAC, has the purpose of building, developing and implementing a model that allows managing the culture of the institution through the identification of gaps and the implementation of action plans and transversal intervention. at the strategic, operational and tactical levels, for which an exploratory descriptive methodology was used, evidencing the shared perceptions of the members of the institution, identifying the dimensions and determinants that are the basis for the design of an institutional culture model. that allows supporting the strategy for the aerospace development of the Colombian Aerospace Force 2042.

Keywords: Organizational culture; systemic management model; systemic approach; Colombian Air Force transformation.

Modelo de cultura organizacional, determinante nos processos de mudança em inovação institucional na Força Aeroespacial Colombiana

Abstrato: É um artigo resultante de pesquisa científica, desenvolvido no âmbito do projeto “Modelo de gestão estratégica do talento humano da Força Aeroespacial Colombiana - uma visão sistêmica (Fase 2) “Ingenium 2030”, código 79761 Minciencias, que apóia o Plano Estratégico 2022 – 2042 da Força Aeroespacial Colombiana. Para este artigo, será aprofundado o componente de atualização da Cultura Institucional (ci), assim denominada para identificar as percepções e sentimentos de apropriação dos membros da instituição. O processo de atualização da transformação da cultura institucional da FAC, tem como objetivo a construção, desenvolvimento e implementação de um modelo que permita gerir a cultura da instituição através da identificação de lacunas e implementação de planos de ação e intervenção transversal. níveis estratégico, operacional e tático, para o qual foi utilizada uma metodologia exploratória descritiva, evidenciando as percepções compartilhadas dos membros da instituição, identificando as dimensões e determinantes que estão na base para o desenho de um modelo de cultura institucional que permite apoiar a estratégia para o desenvolvimento aeroespacial da Força Aeroespacial Colombiana 2042.

Palavras chave: cultura organizacional; modelo de gestão sistêmica; enfoque sistêmico; transformação da Força Aérea Colombiana.

Introducción

Las fuerzas Militares contemporáneas del siglo XXI, desde una mirada holística, han asumido el cambio organizacional desde un proceso de transformación, redireccionando su estrategia militar y su visión, en respuesta a los cambios y desafíos nacionales e internacionales que los países mundialmente han venido enfrentando (González y Betancourt, 2018, pp. 70-74).

Tal es el caso presentado en Latinoamérica, países como Brasil, Chile, Argentina, Perú y Colombia desde una perspectiva de gestión del cambio asumieron el reto organizacional de generar una transformación, siendo entendido como un concepto que implica cambios desde la estructura organizacional, doctrinales y tecnológicos (Clavería *et al*, 2014a; González y Betancourt, 2018). Por su parte, las Fuerzas Armadas de Colombia, con el apoyo del Ministerio de Defensa y bajo la dirección de sus comandantes de fuerza, iniciaron su proceso de transformación, respondiendo así al modelo de planeación desarrollado por capacidades, planteado e implementado en Colombia y denominado “Transformación y futuro de la fuerza pública 2030” (Mindefensa, 2010, p. 12). El ejército nacional en el 2011 desarrolla su propuesta, la cual se materializó con la implementación de la Doctrina Damasco (Rojas, 2017).

De la misma manera, la fuerza aérea¹ en el año 2018 realizó una transformación organizacional (plan estratégico institucional 2019-2022) y proyectó la estrategia para el desarrollo aeroespacial al 2042. Dando relevancia a la política organizacional de “continuar fortaleciendo una cultura institucional basada en principios, valores y cumplimiento de la norma” (p. 24). Para ello conceptualiza y orienta la cultura institucional resaltando que “la actuación de los miembros de la Fuerza Aérea Colombiana se enmarcará en el ordenamiento jurídico colombiano e institucional, integrando los principios, valores y virtudes que forjan una cultura para la legitimidad y la seguridad jurídica de la institución” (Fuerza Aérea Colombiana, s. f., p. 21).

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos propuestos para el largo plazo, la Fuerza Aeroespacial Colombiana requiere renovar la mirada sobre los determinantes claves de la cultura, por cuanto el modelo actual que está inmerso en la institución desde hace 11 años demanda involucrar nuevos factores que permitan impulsar el proceso de cambio e innovación.

Relacionar la cultura organizacional con los procesos de cambio, crecimiento e innovación es un ejercicio necesario. Comprender los valores que impulsan y apoyan la cultura de cada institución es fundamental para operar con éxito en el contexto nacional e internacional. Para abordar el reto del proceso de transformación de la cultura existente hacia una innovadora que fortalezca las capacidades organizacionales y el marco de acción a través de las políticas institucionales, este proceso de investigación propone un modelo conceptual que permite definir una cultura meta sobre la cual se apalanque el cumplimiento del plan estratégico proyectado por el alto mando de la institución a 2042.

Para lo cual, este estudio de investigación permite identificar las dimensiones y determinantes de la cultura institucional de la Fuerza Aeroespacial Colombiana, con miras a construir escenarios en los que se equilibre la continuidad y el cambio, se gestione el comportamiento de las personas y se impulsen los procesos de innovación y desarrollo tecnológico de la institución, basado en la legalidad y legitimidad en defensa de la soberanía, la independencia, la integridad territorial, el orden constitucional, para contribuir así a los fines del Estado.

Para llevar a cabo este proceso, se realizó la actualización, construcción y validación de un nuevo modelo de cultura institucional, para que posteriormente se diseñe el instrumento psicométrico que permitirá medir las percepciones de los miembros sobre la forma en que las dimensiones y los determinantes de la cultura se expresan en el día a día, y la forma como se propicia que los principios, los valores, impulsos y necesidades individuales se alineen con el propósito institucional, garantizando la sostenibilidad en el futuro de la FAC.

1 A partir del 2023 se empieza a llamar Fuerza Aeroespacial Colombiana.

Marco teórico

Para el presente artículo se aborda el concepto de cultura organizacional (CO) desde diferentes autores, con el propósito de establecer desde este constructo, el de cultura institucional, concepto más usado en un ámbito militar. De forma general: Jordan (2015), citado por Deshpandé y Webster (1989); Goffee y Jones (2001); Chang y Lin (2007); Trice y Beyer (1993), citado por Serna (2008); Robbins y Judge (2009); Higuera (2014); Slater y Never (1995), Madero y Barbosa (2015); Salas *et al.* (2017); Groysberg *et al.* (2018), quienes establecen que la CO es el conjunto de cogniciones, de valores, creencias, y normas compartidas que orientan el comportamiento de las personas y que se puede observar a través de las prácticas y los resultados, las cuales son adquiridas y aprendidas en un contexto netamente social, dado que a través de la socialización la persona se expone a diversos aspectos culturales, como acciones e interacciones representativas de la comunidad dotando así a sus miembros de valores compartidos, sistemas de creencias y de expectativas.

Peterson y Spencer (1990) establecen que la CO se refiere a asunciones subyacentes y valores compartidos y señalan algunas características que ayudan a delimitar la aproximación hacia el concepto: la primera es que la CO es un elemento único y distintivo de cada organización, lo que implica que cada grupo social construye a través de su historia su propia cultura. La segunda, es que la CO es persistente por estar arraigada en las creencias y las asunciones, lo que significa que los valores de la institución juegan un papel fundamental en el modelamiento de las creencias y comportamiento de sus miembros. La tercera, es que la CO no se puede cambiar fácilmente, lo que implica que para lograrlo se requieren esfuerzos intensos y de larga duración.

La CO se convierte en el eje fundamental de cohesión interna, al articular e integrar la razón de ser institucional, misión y objetivos, con las expectativas y proceder de sus miembros, ayuda a identificar y resolver conflictos, a establecer diferenciadores significativos de su actuar organizacional y permite formar o

moldear comportamientos y actitudes de su comunidad laboral (Arto y Monroy, 2010).

Las organizaciones de orden burocrático, como es el caso de las instituciones militares, basan su columna vertebral en la autoridad, el poder y la norma, conservando su permanencia a través de la subordinación, ceremonias, símbolos y rituales que (Goffman, 1979, citado por Montenegro, 2003) la define “como el acto formal, convencionalizado, mediante el cual un individuo refleja su respeto y su consideración por algún objeto de valor último o a su representación” (p. 4).

Ahora, desde el caso de las fuerzas militares que por su esencia son de carácter jerárquico y burocrático, la CO es analizada teóricamente desde la doctrina conclusión a la que llegaron en su investigación Gurmán *et al.* (2014) al considerar que:

Es en la doctrina donde están reflejados los valores, los principios y la forma de proceder en el empleo de las capacidades militares con las cuales cuenta toda fuerza armada y que, por tanto, debe ser parte en el diseño de los objetivos de todo proceso de transformación. (p. 105)

Según Podestá (2012) y Jordán (2015), aunque es básicamente intangible poseen elementos visibles como los símbolos, las normas y los rituales, que se convierten en doctrina, traduciéndose así en aspectos concretos, es decir un marco de referencia del actuar y quehacer de sus miembros.

La cultura influye en cómo los miembros de la institución definen cuál es el mejor modo de operar, y esto se traduce en elecciones concretas, en la elaboración de la doctrina y en el impulso o no, para la transformación de sus procesos. Como lo analiza Covarrubias (2007), citado por Gurmán *et al.* (2014):

Los valores son tres fundamentales o cardinales; la valentía, el patriotismo y el honor y para Clausewitz son; el talento del comandante, las características militares de las fuerzas y el espíritu nacional, entendido a su vez como el entusiasmo, el fervor, la fe y la convicción. (p. 109)

Es así como la CO para el contexto militar exige una mirada desde un enfoque doctrinal, para entender el ordenamiento y funcionamiento de estas. Clavería *et al.* (2014b) en sus estudios afirman que el “análisis teórico de la transformación y de sus elementos componentes, se pudo deducir que la cultura organizacional en ambientes militares se nutre fundamentalmente de la doctrina” (p. 105). Otros autores, Toca y Rodríguez (2009) consideran también el concepto de doctrina como la forma en que las organizaciones militares (aunque presentan las mismas características generales de otras organizaciones) se diferencian principalmente por las relaciones basadas en la jerarquía y autoridad, en el apego a las reglas y normas, en el establecimiento de procedimientos, estrategias, directrices y responsabilidades constitucionales, y a partir de esto, construyen un conocimiento colectivo soportado en los valores, los principios y la historia como bien cultural de la organización.

En este orden de ideas y en coherencia con lo planteado en el marco teórico, se asocia este constructo de *cultura organizacional*, con la doctrina militar, y es ahí donde se consolida y fundamenta la *cultura institucional* (CI), la doctrina citada por la FAC (2020) definida por la OTAN está constituida por los “principios fundamentales con los que las FF.MM. guían sus acciones hacia la consecución de objetivos. Es autoritativa, pero requiere juicio en su Aplicación” (AJP-01, 2017, p. 38).

La Fuerza Aérea Colombiana², de acuerdo con el informe de resultados de cultura institucional (2019), la conceptualiza como el “conjunto de normas, valores, creencias y pautas de comportamiento que formalizan las conductas de los individuos y que caracterizan a la organización” (p. 2). Coherente con este concepto se define la doctrina en el Manual- FAC -0-8 – Público (2020) como “el conjunto de principios, normas, reglas o criterios y la enunciación autorizada de los valores y creencias adoptados oficialmente, con el objeto de ajustar las conductas o comportamientos individuales o colectivos hacia un fin determinado” (p. 41).

2 A partir del 2023 se empieza a llamar Fuerza Aeroespacial Colombiana.

Para el ejército nacional colombiano, de acuerdo con Guevara (2017), la transformación de la cultura institucional es entendida igualmente desde la doctrina como un cambio de mentalidad, donde la mayor dificultad no es adoptar las nuevas ideas, sino abandonar las antiguas, representa un cambio de paradigma gestionado desde la doctrina, aplicado desde cinco líneas que describen como fundamentales: atraer el mejor talento humano, la doctrina como eje de claridad de los principios fundamentales, interiorización de los principios y valores, modelo de liderazgo y arte y diseño operacional.

La Policía Nacional colombiana (2018), la concibe como “el conjunto de normas, hábitos y valores practicados por los servidores públicos policiales, porque hacen de esta su forma de comportamiento” (p. 16). Asume igualmente que es un concepto propio organizacional, porque “gerencia su cultura, se encarga de crear, implementar, fortalecer y gestionar los procesos institucionales” (p. 16). Lo anterior, con el propósito de consolidar una cultura de calidad, humanizante y transformadora.

El ejército de Chile, en concordancia con una tendencia a nivel de transformación de Suramérica en los últimos años, y de acuerdo con Clavería *et al.* (2014), a partir de un análisis teórico, aducen que todo proceso de cambio a nivel de la cultura institucional debe estar basado en la doctrina, especialmente cuando se involucran a las fuerzas armadas, teniendo en cuenta que sus elementos básicos trascienden desde lo humano, desde la vocación, desde la entrega, desde la convicción del sacrificio, siendo introyectado desde la formación, tradición y costumbres de arraigo profundo e histórico. Es la cultura lo que le permite a la institucionalidad la estabilidad y existencia a través del tiempo.

Desde una perspectiva de la cultura militar del ejército de Argentina, de acuerdo con Podestá (2012), los cambios de transformación cultural en las instituciones de gestión estatal, entre ellas las fuerzas armadas, tienden a generar una percepción de resistencia ante la amenaza de pérdida, pero los procesos de cambio requieren tiempo para lograr una visión compartida hasta constituir un proceso que sea exitoso, lo

cual requiere un tiempo prolongado. En otras palabras, desde el contexto de jerarquía militar se hace referencia a la doctrina. Posteriormente, Podestá (2013) afirma que la “organización militar ha descansado tradicionalmente en sus elementos de doctrina para producir conocimiento explícito” (p. 26).

Ahora bien, para establecer los determinantes y dimensiones a determinar para la institución, se analizó los enfoques y modelos a partir de Porras (2009), Tarapuez (2016) y Morente *et al.* (2017), que permiten abordar el concepto de CO, cada uno de los autores proponen factores, dimensiones y variables asociadas a la organización y, por ende, se pueden relacionar con las variables más relevantes del comportamiento organizacional.

Tabla 1.
Significantes para la CO

Variables	Variables
- Congruencia de la CO	- Sistemas socioculturales
- Patrones colectivos	- Dimensiones culturales
- Culturas nacionales	- Sistemas socioculturales
- Dimensiones culturales	- Sociocognitivo
- CO diferenciada	- Relaciones de poder
- Identidad propia	- Identidad de las organizaciones
- Estabilidad frente al cambio	- Cambio organizacional
- Relaciones cotidianas	- Sistema de significados compartidos

Fuente: elaboración propia, a partir de Morente *et al.* (2017).

Método

Se realizó una investigación descriptiva de tipo exploratorio, con la que se buscó identificar los determinantes de la cultura en la institución militar, construyendo así las bases conceptuales de los constructos en diferentes contextos para la medición y evaluación, generando un banco de preguntas que permitan diseñar, planear y validar el instrumento de medición de la cultura institucional (Arto *et al.*, 2013).

Es así como se estableció para el desarrollo del estudio primero abordar el término cultura CO desde

diferentes constructos teóricos, partiendo desde una revisión documental, apoyada en bases de datos especializadas, Science Direct, Scopus, Ebsco, Google Scholar, entre otras. El establecer las dimensiones y determinantes de la CI de la Fuerza Aeroespacial Colombiana, permitirá la construcción de escenarios en los que se equilibre la continuidad y el cambio, se gestione el comportamiento de las personas y se impulsen los procesos de innovación y desarrollo tecnológico de la institución.

Una vez establecido conceptualmente el concepto de cultura institucional a partir del constructo teórico de cultura organizacional, se generó un banco de preguntas que permitieron diseñar, planear y validar el instrumento de medición de la cultura institucional. Posteriormente, se establecieron cuatro grupos focales con personal militar de la institución, técnica de investigación que es utilizada para recopilar datos a través de la interacción grupal (QuestionPro, 2023). Según Escobar y Bonilla, s.f.), “el propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes” (p. 52). Es así como se tomó una muestra poblacional de 50 funcionarios de la institución y se realizaron cuatro mesas de trabajo, en las cuales se obtuvo información que permitió hacer un análisis organizacional mediante preguntas orientadoras, obteniendo respuestas que fueron el insumo para que el personal investigador lograra identificar y plasmar las dimensiones y determinantes propios del modelo de cultura institucional, para luego, a partir de una revisión de dos jueces internos (miembros de la institución, oficiales superiores, con estudios de maestría y amplio conocimiento de la institución, de la estrategia y doctrina de la fuerza), y dos jueces externos (doctorado, docente de la Universidad de Valencia «España» y magíster, docente de la Universidad de la Sabana «Colombia»), se determinará la validación del modelo en términos de pertinencia y aplicabilidad, como estructura base para el diseño, construcción y aplicación del instrumento de medición.

A continuación, en la tabla 2 se relacionan las preguntas orientadoras desde en análisis de dos escenarios: presente y futuro.

Tabla 1.
Preguntas orientadoras desde dos escenarios

Escenario presente	Escenario futuro
¿Cómo se está apalancando actualmente a la estrategia y la propuesta de valor?	¿Cómo queremos que nos vean nuestros grupos de interés?
¿Cuáles factores son barreras en el presente?	¿Qué tan cerca o lejos estamos de esa meta?
¿Qué elementos de cultura deben existir institucionalmente, para asegurar que entregamos valor y logremos resultados?	¿Qué queremos que aporten nuestros miembros a la institución?
¿Cuáles factores impulsan el cambio y la transformación?	¿Qué comportamientos debemos estimular, desarrollar y reconocer, y cuáles no?

Fuente: elaboración propia.

Resultados y discusión

Análisis y resultado de la cultura institucional

Como un elemento clave para comprender las dinámicas de la CO y su papel en la actualización del proceso de transformación de la cultura institucional de la

Fuerza Aeroespacial Colombiana, se realizaron cuatro mesas de trabajo con una muestra aleatoria de 50 miembros de la institución (oficiales y suboficiales), correspondiente a pilotos, navegantes, logísticos, administrativas, entre otros, compartiendo su experiencia y conocimiento en las diferentes áreas de desempeño, criterio que se tomó por parte del personal científico para no direccionar o sesgar las percepciones.

En cada mesa se abordaron a través de preguntas orientadoras, las percepciones y sentimientos de los participantes sobre factores y determinantes actuales de la CI, y su relación con los procesos de cambio e innovación que impulsan el plan estratégico 2022-2042. Aspectos categorizados en:

- Determinantes del cambio.
- Fortalezas CO para el cambio.
- Oportunidades CO para el cambio.

A continuación, se presentan los principales elementos referidos por los participantes en las cuatro mesas desarrolladas:

Tabla 2.
Consolidación de percepciones de los participantes en las mesas de trabajo.

Mesas	Determinantes del cambio	Fortalezas CO para el cambio	Oportunidades CO para el cambio
Mesa 1	Globalización Desarrollo tecnológico Ciencia y tecnología Especialización Profesionalización Cambios poblacionales	Transparencia en el actuar Reputación institucional Capacidad de afrontar Riesgos. Integridad Liderazgo	Eficiencia administrativa Agilidad y rapidez actuar Comunicación con bases Temor a la sanción Equidad y reconocimiento Favoritismo Desarrollar iniciativa
Mesa 2	Tecnología Investigación Capacitación Innovación Nuevas generaciones	Principios y valores Trabajo en equipo Deseo de hacer las cosas bien Honestidad Continuidad de los proyectos Pasión	Mayor autonomía en toma de decisiones Microgerencia Reprocesamientos Mayor comunicación Visión de LP
Mesa 3	Ciencia y tecnología Sistema de gestión y mejora Cambios globales Cambios en la doctrina	Disciplina Orgullo militar Principios y valores Investigación	Reactividad Ser más proactivos. Crear redes de experiencia Mayor empoderamiento
Mesa 4	Posconflicto Nuevas generaciones Ciencia y tecnología Investigación Profesionalización	Equidad Liderazgo Confianza Sentido ético Vocación	Evitar las subculturas Resistencia cambio Rigidez en la planeación Mayor sinergia Pensamiento crítico

Fuente: documento modelo final, modelo sistémico de gestión estratégica del talento humano para las FAC.

Como resultados de las mesas de trabajo realizadas con los grupos focales y con el propósito de analizar los determinantes, fortalezas y oportunidades de la CI que orientaron la estructura del modelo y la construcción del instrumento de medición, se resaltan las siguientes percepciones:

Tabla 3.
Determinantes fortalezas y oportunidades

Fortalezas	Oportunidades
Se destaca ampliamente el papel de la ciencia y la tecnología como un impulsor clave del proceso.	Los cambios generacionales son un factor a tener en cuenta no sólo dentro del proceso de nuevas formas de ver el mundo, sino también la necesidad de fortalecer los valores, creencias y moral militar.
Existe consenso sobre la reputación e imagen de la Fuerza como una institución cuyos miembros se caracterizan por su ética, integridad y honestidad.	El liderazgo se debe orientar desde la capacidad de inspirar y transformar personas, pero sin perder el ejercicio de la disciplina, autoridad y jerarquía.
Se reconoce la necesidad de fortalecer los sistemas de gestión para ganar en flexibilidad, sinergia y agilidad en los procesos de toma de decisiones y evitar la microgerencia y los reprocesos.	La motivación por el aprendizaje y la formación continua son una oportunidad/reto permanente para seguir profesionalizando y especializando la Fuerza.
Se señala la importancia de mantener la justicia y equidad en el otorgamiento de los reconocimientos y estímulos.	
Igualmente, se resalta el rol fundamental del talento humano en el proceso de transformación y se hace énfasis en la oportunidad de fortalecer la gestión de la atracción, desarrollo y retención de los miembros de la institución.	

Fuente: documento modelo final, modelo sistémico de gestión estratégica del talento humano para las FAC.

Modelo de transformación del proceso de cultura institucional de la Fuerza Aeroespacial Colombiana

Con base en el análisis y resultados de la información obtenida en las 4 mesas de trabajo realizadas, y sumado a los soportes teóricos, el equipo de investigación

con el personal científico construyó un modelo que se alinea al plan estratégico de la Fuerza Aeroespacial Colombiana, entendiendo que la cultura institucional es definida como un conjunto de principios, valores, creencias y normas que orientan el comportamiento de las personas y que son visibles a través de las prácticas organizacionales, generando así un orden conductual y de comunicación que son compartidos por toda la institución.

Existen dos principios fundamentales sobre los cuales se ha buscado soportar la propuesta conceptual:

- El primero es el contar con un modelo holístico que integre las características fundamentales de la institución militar, con la realidad del mundo globalizado e impulsado por los cambios que vive la organización, de acuerdo con Serna (2008), la CO por sí misma no puede producir los efectos requeridos en el compromiso, la identidad organizacional o el logro de objetivos. Para hacer esto realidad, las características de la CO deben coincidir con las definiciones estratégicas y los sistemas de gestión. Por ello, el modelo propuesto busca que la legitimidad institucional de la Fuerza Aeroespacial Colombiana dialogue con la visión futura de esta, y que los determinantes de la CO puedan alinear las dos perspectivas simultáneamente.
- El segundo es el diseñar un modelo que facilite la identificación, medición y gestión de los determinantes, rasgos y comportamientos sobre los cuales la CI meta se pueda desarrollar en el tiempo. Desde la perspectiva de las ciencias sociales se refiere al uso de la menor cantidad de variables para explicar la mayor varianza de las variables de resultado (Jonker y Pennick, 2010). El modelo actual de la CI contiene seis macrovariables con treinta microvariables, lo que hace que la gestión de los atributos sea más compleja y su impacto sobre los resultados más difícil de determinar.

De esta manera, el modelo a proponer se basa en cinco dimensiones que son propias de la organización, en la cual se realiza la presente investigación

(por tanto, su aplicación no sería objetiva para otro tipo de población).

Las dimensiones establecidas para el nuevo modelo son: institución, talento humano, gestión estratégica, gestión de procesos y capacidades organizacionales, que al abstraerlo de una forma integrada se logran contar con un modelo holístico y parsimonioso en su explicación:

A continuación, se describe el modelo conceptual de cultura institucional de la Fuerza Aeroespacial Colombiana con los determinantes que conforman cada una de las cinco dimensiones y 21 determinantes.

Institución: sistema organizacional castrense y jerárquico (personas, medios, estructura, principios y valores) que establece los parámetros formales (misión, visión, procesos procedimientos) y las formas de comportamiento esperadas por la organización para dar cumplimiento a la misión constitucional.

Talento humano: personal innovador, competente, comprometido, con principios y valores interiorizados, con vocación de servicio y actitud de liderazgo para dominar el aire, el espacio y el ciberespacio.

Gestión estratégica: proceso que orienta la construcción, implementación y monitoreo de acciones

dirigidas al acatamiento de la norma, mejora continua y búsqueda permanente de calidad y eficacia para garantizar la supervivencia y sostenibilidad de la Fuerza Aeroespacial Colombiana a largo plazo.

Gestión de procesos: prácticas organizacionales que permiten impulsar la mejora continua y el desarrollo sostenible de la institución y que se evidencia en la manera de realizar las diferentes actividades con el fin de cumplir con la estrategia institucional.

Capacidades organizacionales: es la capacidad que tiene la institución para mantener, consolidar e impulsar ventajas competitivas que permiten desarrollar una propuesta de valor diferencial en el desarrollo institucional y ser preferente nacional e internacional.

En resumen, el modelo conceptual propuesto busca relacionar cinco elementos centrales: la Fuerza que se proyecta como una institución militar innovadora, polivalente e interoperable, que a través del talento humano se convertirá en un líder y preferente nacional e internacional y que mediante la consolidación de modelos y sistemas de gestión modernos alcanzará capacidades organizacionales que garanticen su sostenibilidad.

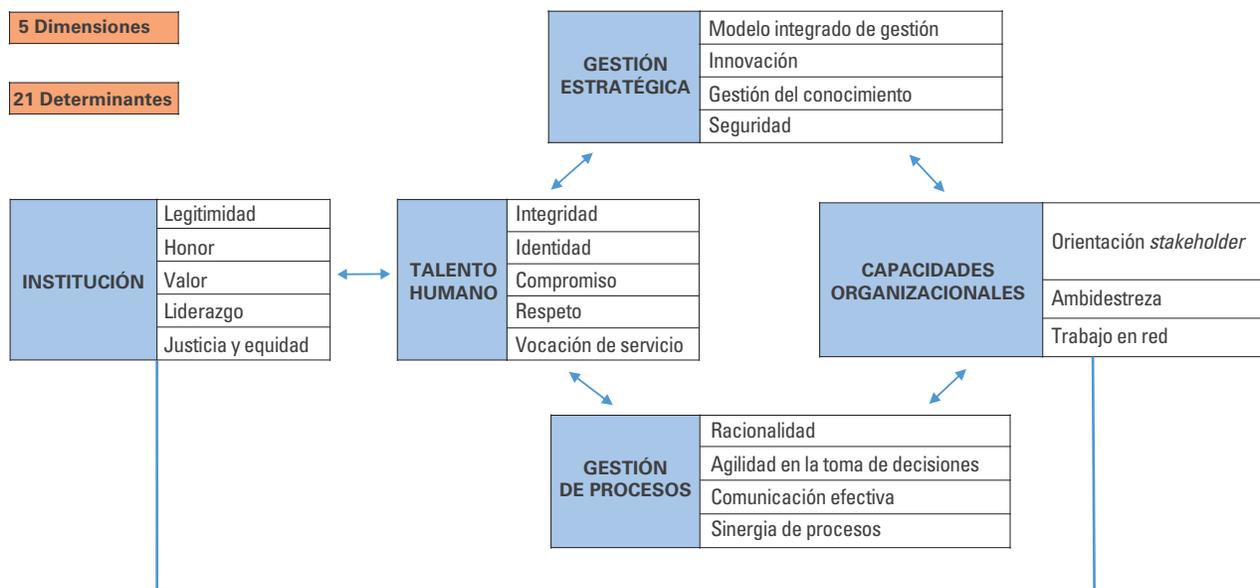


Figura 1. Modelo cultura institucional FAC
Fuente: elaboración propia.

Validación por jueces

Una vez identificado y diseñado el modelo a proponer, se realizó la validación por parte de los jueces a nivel conceptual y psicométricos, quienes revisaron la validez del contenido de cada uno de los determinantes y dimensiones, comparándolos con la conceptualización realizada en la fase anterior y apoyándose en los criterios de suficiencia de los factores, la coherencia, relevancia y claridad del modelo.

Para este caso se contó con la participación dos jueces internos (miembros de la institución, oficiales superiores, con estudios de maestría y amplio conocimiento de la institución, de la estrategia y doctrina de la fuerza), y dos jueces externos (doctorado, docente de la Universidad de Valencia «España», y magíster, docente de la Universidad de la Sabana «Colombia»), quienes desde su capacidad profesional y experiencia analizaron el modelo a través de las razones de validez de contenido y los índices de validez de contenido de Lawshe, con los ajustes de Tristán (2008).

Los hallazgos del proceso de validación por jueces expertos permiten mostrar que el modelo presenta adecuados indicadores de validez de contenido (cubre todas las dimensiones, y lo hace de manera suficiente) y de validez de constructo (los jurados indican que los aspectos analizados si permiten medir el objetivo planteado de la CI).

Conclusiones

La literatura sobre CO es muy amplia, existen múltiples definiciones del concepto y se han desarrollado diversos modelos y métodos para estudiarla. Sin embargo, existe un acuerdo sobre cuatro atributos básicos de la cultura: a) es compartida; b) es omnipresente; c) es perdurable; y d) está implícita. Para lo cual, la CO también evoluciona como consecuencia de enfrentar demandas y oportunidades en el entorno. Por ello, mientras la estrategia está determinada primariamente por la alta dirección, en la cultura se mezclan las

intenciones de los líderes con los saberes y experiencias de sus colaboradores.

Las instituciones de carácter burocrático y jerárquico traen consigo un arraigo a las creencias, a los símbolos, a las costumbres que permiten desarrollar una identificación y compromiso genuino, permitiendo crear una visión compartida y un conocimiento que al pasar los años se denomina doctrina, y que, entendido desde este contexto se encuentra similitud con las bases de la cultura institucional.

Para lograr una transformación a nivel institucional, se requiere analizar su CO, evaluándola desde el significativo individual y colectivo y así poder establecer los verdaderos determinantes que promueven e impulsan el cambio.

La información obtenida en las mesas de trabajo, a partir de las percepciones y sentimientos de la población participante, permitió la construcción esquemática de la realidad de la institución, generando una validación teórica y práctica por parte de los jueces seleccionados.

Los hallazgos del proceso de validación por jueces expertos mostraron que el modelo presenta adecuados indicadores de validez de contenido, cubriendo todas las dimensiones y determinantes establecidas para la medición de la CI de la FAC.

Un modelo de cultura institucional creado en un escenario de una organización militar que por naturaleza tiene su esencia en una estructura jerárquica permite generar innovación y conocimiento en los procesos de gestión humana, teniendo en cuenta que se conserva una perspectiva que se sustenta como lo plasma la misión “legalidad y legitimidad en defensa de la soberanía, la independencia, la integridad territorial, el orden constitucional, para contribuir así a los fines del Estado” (Fuerza Aérea Colombiana 2019. p.14).

Referencias

Arto, M., López, J. J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología.

- Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Arto, J. V. y Monroy, C. R. (2010). Marco conceptual de una cultura sistémica en las redes virtuales de fabricación global. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 137-163.
- Chang, S. E. & Lin, C. S. (2007). *Exploring organizational culture for information security management*. Industrial Management & Data Systems.
- Clavería, J. J., Moretto, L. & Gomes, V. (2014). Una discusión de transformación: perspectivas para la transformación militar desde la cultura organizacional. *Colección Meira Mattos*, 32(8), 105-115. <https://cris.ulima.edu.pe/es/publications/una-discusi%C3%B3n-de-transformaci%C3%B3n-perspectivas-para-la-transformaci>
- Deshpandé, R. & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and Marketing, defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Escobar, J. y Bonilla, F. I. (s.f.). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernillos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51-67. [http://sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20\(2\).pdf](http://sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20(2).pdf)
- Fuerza Aérea Colombiana. (2019). *Informe de resultados cultura institucional*. <https://acortar.link/USMUFS>
- Fuerza Aérea Colombiana. (2020). *Doctrina básica aérea, aeroespacial y ciberespacial* (5.ª ed.). <https://acortar.link/kASCgy>
- Fuerza Aérea Colombiana. (s.f.). *Estrategia para el desarrollo aéreo y espacial de la Fuerza Aérea Colombiana 2042*. <https://www.fac.mil.co/sites/default/files/2021-04/edaes.pdf>
- Goffee, R. & Jones, G. (2001). *Organizational culture: A sociological perspective*. CL Cooper, S. Carwright and PC Earley, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1476718X15579742>
- González, M. A. y Betancourt, M. A. (2018). La transformación del Ejército Nacional de Colombia: una interpretación teórica. *Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (22). <http://dx.doi.org/10.17141/urvio.22.2018.3093>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Guevara, P. J. (2017). Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 95-119.
- Gusmán, J. J., Neto, L. M. y Schmitt, V. G. (2014). Una discusión de transformación: perspectivas para la transformación militar. Desde la cultura organizacional. *Colec. Meira Mattos*, 8(32), 105-115.
- Higuíta, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos. *Suma de Negocios*, 5, 29-38. <https://acortar.link/EgAnVt>
- Jonker, J. & Pennink, B. (2010). *The essence of research methodology: A concise guide for master and Ph. D. students in management science*. Springer Science & Business Media.
- Jordán, J. (2015). Cultura organizativa e innovación militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel. *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 1(1), 17-40.
- Madero, S. M. y Barbosa, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60, 735-756. <https://acortar.link/XoSSkl>
- Mindefensa. (2010). Transformación y futuro de la fuerza pública. Imprenta Nacional de Colombia. https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estrategia_planeacion/proyeccion/documentos/trasformacion_futuro_FP.pdf
- Montenegro, C. (2003). *La modernización de las Fuerzas Armadas Argentinas: una reflexión desde la cultura organizacional y el aprendizaje*.
- Morente, F., Ferràs, X. & Žizlavský, O. (2017). Innovation cultural models: review and proposal for next steps. *Revista Universidad y Empresa*, 20(34), 53-82. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433>
- Peterson, M. W. & Spencer, M. G. (1990). Understanding academic culture and climate. *New Directions for Institutional Research*, (68), 3-18.
- Podestá, M. A. (2012). La cultura organizacional militar. *Revista Visión Conjunta*, 26-33. <http://190.12.101.91:80/jspui/handle/1847939/61>
- Podestá, M. A. (2013). El conocimiento profesional militar. *Cefadigital*, 9, 23-28. <https://acortar.link/W9C4vB>
- Policia Nacional de Colombia. (2022). *Taxonomía*. www.policia.gov.co/taxonomy/term/1754
- Porras, N. R. (2009). Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la Psicología. *Tesis Psicológica*, (4), 36-51. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=139013586004>
- QuestionPro. (2023). ¿Qué son los grupos focales? <https://www.questionpro.com/blog/es/que-son-los-grupos-focales/>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación. <https://acortar.link/czfbP>

- Rojas, P. J. (2017). Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 95-119. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>
- Salas, L., García, M. y Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las pymes de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10.ª ed.). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs. <https://acortar.link/0FUNfC>
- Tarapuez, E. (2016) Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 41, 60-90. <https://acortar.link/zpwExD>
- Toca, C. E. y Rodríguez, C. (julio-diciembre de 2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-135. <https://acortar.link/Q8HTGX>
- Tristán, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6(1), 37-48.