

Cultura organizacional en las Fuerzas Armadas: fundamento invisible del poder institucional

Organizational culture in the Armed Forces: the invisible foundation of institutional power

Daniel Alfredo Chamorro Enríquez

Resumen

Este artículo analiza la cultura organizacional como eje estratégico para la transformación institucional del Ejército Ecuatoriano. Se parte del reconocimiento de que los valores, principios y prácticas compartidas constituyen un factor clave en la cohesión interna, la legitimidad pública y la efectividad operativa de las organizaciones militares. El objetivo del estudio fue comprender cómo se conceptualiza, planifica e implementa la cultura organizacional dentro del proceso de transformación de la Fuerza Terrestre, particularmente en el marco del Plan de Transformación 2022–2033. La metodología utilizada fue de tipo cualitativo, basada en el análisis documental de planes institucionales, normativas nacionales y literatura académica especializada. Los resultados evidencian que el Ejército ha situado la cultura organizacional como la primera línea estratégica de cambio, desarrollando objetivos por etapas (T1, T2, T3) que contemplan desde la formación ética y el liderazgo hasta la consolidación del ethos militar. Además, se identificó el uso de instrumentos de medición del clima y cultura organizacional, así como la integración de contenidos culturales en la educación y en la comunicación institucional. En la discusión se reflexiona sobre los principales desafíos, como la resistencia al cambio y la importancia del ejemplo del liderazgo. Se concluye que el fortalecimiento de la cultura institucional es indispensable para afrontar con éxito los retos contemporáneos, garantizando una organización coherente, adaptable y orientada a su misión constitucional.

Palabras clave: Cultura organizacional; clima laboral; cambio organizacional; transformación militar.

Daniel Alfredo Chamorro Enríquez

Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE | Sangolquí | Ecuador | danielchemil@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-2911-2403>

<https://doi.org/10.46652/runas.v6i13.301>

ISSN 2737-6230

Vol. 6 No. 13, 2025, e250301

Quito, Ecuador

Enviado: abril 01, 2025

Aceptado: agosto 05, 2025

Publicado: agosto 28, 2025

Continuous Publication

Abstract

This article analyzes organizational culture as a strategic axis for the institutional transformation of the Ecuadorian Army. It starts from the recognition that shared values, principles, and practices are a key factor in the internal cohesion, public legitimacy, and operational effectiveness of military organizations. The objective of the study was to understand how organizational culture is conceptualized, planned, and implemented within the Army's transformation process, particularly within the framework of the 2022–2033 Transformation Plan. The methodology used was qualitative, based on the documentary analysis of institutional plans, national regulations, and specialized academic literature. The results show that the Army has placed organizational culture at the forefront of strategic change, developing phased objectives (T1, T2, T3) that range from ethical training and leadership to the consolidation of the military ethos. In addition, the use of instruments to measure organizational climate and culture was identified, as well as the integration of cultural content into education and institutional communication. The discussion reflects on the main challenges, such as resistance to change and the importance of leadership by example. It is concluded that strengthening institutional culture is essential to successfully address contemporary challenges, ensuring a coherent, adaptable organization that is focused on its constitutional mission.

Keywords: Organizational culture; work environment; organizational change; military transformation.

Introducción

A lo largo de la historia han existido grupos y organizaciones que se han dedicado a la guerra, tales como mercenarios, piratas, corsarios y los propios ejércitos, pero lo que los diferencia sustancialmente es que estos últimos basan su accionar en un sistema de valores entre los que resaltan el cumplimiento de las leyes, el patriotismo y el honor. Estos valores y virtudes militares que debe poseer y cultivar el militar son de suma importancia a la hora de actuar y estar dispuesto a abandonar el bienestar propio y sobreponer la misión sobre los intereses personales.

Así mismo es de suma importancia que el sistema educativo militar considere estos aspectos tanto en su formación como en su perfeccionamiento a través de los diferentes cursos de ascenso, profesionalización y capacitación. Este sistema de valores deben ser el instrumento con el que el soldado conduce su día a día, tanto en las operaciones como en la labor administrativa, ya que la profesión militar encuentra su base en la tradición, el espíritu de cuerpo y la sujeción a un código de honor, que se hace evidente mediante la elaboración de leyes, normas y procedimientos. La suma de estos aspectos, constituyen la base de la cultura organizacional, que ofrece el marco en el cual se deben desarrollar todas las actividades de aquellos hombres de bien que han decidido llevar sobre sus hombros la enorme responsabilidad de garantizar un ambiente de paz para todos sus conciudadanos.

Para Addaty (2021), es importante que la institución militar fortalezca en cada uno de los miembros de la institución militar, los valores y virtudes, así como los hábitos, competencias y habilidades necesarias para garantizar que los mismos, actúen dentro y fuera de la institución militar en estricto apego a estos códigos o normas, demostrando que están plenamente identificados con la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano.

La cultura organizacional, se refiere al conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de dirección de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzo a esos principios básicos; estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización (Vallenilla, 2006).

Según Addaty (2021), para elaborar o diseñar la cultura organizacional de la institución militar es necesario establecer los componentes básicos que debe poseer la misma. Estos son entre otros:

- Las normas organizacionales que establecen las pautas, normativas y principios de la organización en relación a diferentes aspectos. Por ejemplo, el salario, los códigos de conducta, los procedimientos operativos que hacen funcionar a la organización, la misión y visión o la forma de selección para el ascenso o promoción.
- La estructura de poder o tipo de liderazgo.
- Las relaciones de los miembros de la institución.
- Los valores de la misma.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas, es decir una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico (Schein, 1988).

Metodología

El presente artículo se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-analítico, que busca comprender el papel de la cultura organizacional como una línea estratégica de transformación dentro del Ejército Ecuatoriano. Este enfoque permite interpretar la cultura como una construcción simbólica y dinámica, fundamentada en valores, normas, creencias y prácticas compartidas por los miembros de la organización militar.

La metodología adoptada parte de una revisión documental y bibliográfica de fuentes teóricas y normativas que abordan los conceptos de cultura organizacional, cambio institucional, liderazgo y gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones militares. Para ello, se analizaron documentos estratégicos del Ejército Ecuatoriano, tales como el Plan de Transformación de la Fuerza Terrestre 2022-2033 y el Plan de Cambio y Cultura Organizacional de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, así como artículos científicos y aportes teóricos de autores como Schein (1988); Smircich (1983); Addaty (2021), entre otros.

Esta revisión permitió construir una línea argumentativa en torno a la importancia de consolidar una cultura organizacional coherente con los principios éticos y operativos de la institución, a través de procesos sistemáticos de formación, liderazgo y adaptación al cambio. La interpreta-

ción se realizó mediante el análisis crítico de contenidos, identificando categorías relevantes como liderazgo institucional, valores compartidos, clima laboral y cohesión organizacional.

El método empleado no solo permitió interpretar la cultura organizacional como un factor estructural dentro de las Fuerzas Armadas, sino también identificar las estrategias necesarias para fortalecerla en función de los objetivos institucionales y del contexto actual de amenazas y desafíos emergentes en el país. Según Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo se caracteriza por privilegiar la comprensión de los significados que los actores sociales otorgan a sus experiencias, lo cual resulta pertinente en el caso de instituciones con una identidad profundamente arraigada, como es el Ejército.

En este sentido, la metodología utilizada proporciona una base reflexiva para comprender cómo la cultura organizacional puede convertirse en un eje transversal de transformación institucional, guiando no solo el comportamiento interno, sino también la percepción externa de legitimidad, eficiencia y compromiso social.

Desarrollo

Conceptualización de la cultura organizacional

La cultura organizacional es un instrumento para fortalecer las organizaciones, esta es definida como las presunciones y creencias básicas que construyen sus miembros. Es una herramienta que permite que las personas actúen eficientemente, que tomen decisiones, que se establezcan acuerdos y que modifiquen las estructuras de trabajo (Rivas, 1993).

La cultura como una variable externa, se la entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios. La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membresía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen (Hatch, 1997).

La cultura organizacional en el contexto ecuatoriano

Tomando en cuenta este precepto es necesario abordar este tema sintetizando sobre el tratamiento de la cultura organizacional en el Ecuador, y esta es considerada desde el propio ejecutivo,

ya que se trata la misma en algunas normativas como la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional expedida mediante acuerdo ministerial N° 996 del 15 de diciembre del 2011 en el que se considera un “modelo de reestructuración mediante un conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema de gestión institucional fundamentado en políticas, mediante el cual busca consolidar e innovar a las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva bajo los principios constitucionales que regulan la Administración Pública y optimizar con eficiencia la gestión de la misma, los recursos del Estado, la mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía y el desarrollo del servidor público”.

En el artículo 26 de esta normativa se considera que: la “Gestión del cambio por reestructuración consiste en implementar eficientemente las mejores prácticas de Modelos de Reestructuración de Gestión Pública, que conlleve a una madurez de la cultura institucional y contribuya a un buen clima laboral de los servidores públicos. Las herramientas con las que se apoyará al componente de gestión del cambio estarán a cargo de cada Institución, la Coordinación General de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional de la Secretaría Nacional de la Administración Pública y del Equipo Técnico del Comité y serán: Comunicación institucional del proceso de reestructuración, Capacitación y formación en gestión del cambio y Clima y cultura organizacional”.

Por otro lado, en la página del Ministerio de trabajo de la República del Ecuador en lo relacionado a gestión del cambio y cultura organizacional manifiesta que la metodología para poder identificar el tipo de cultura dentro de una organización se basa en Camerón y Quinn que establecen 4 tipos de cultura descritos en la siguiente figura.

Figura 1. Cultura organizacional



Fuente: tomado de Ministerio de Trabajo

Como puede observarse la cultura organizacional en el Ecuador es un tema que es tomado en cuenta en las instituciones estatales, es así que las fuerzas armadas a pesar de tener ciertas particularidades respecto a otras instituciones, no es una organización aislada ya que sus miembros

son parte integrante de la sociedad y como tal se deben a ella, por lo que las misiones que cumplen deben estar enmarcadas en las leyes, normas y reglamentos que la rigen, considerando también que los militares están siempre subordinados al poder político, es por esta razón que siempre ha sido una preocupación de los mandos militares la gestión del cambio y cultura organizacional así como el mejoramiento de las condiciones del ambiente y bienestar laboral de sus miembros.

En tal sentido, todos los miembros de la institución militar deben de interiorizar que el reconocimiento de los valores institucionales sustenta la profesión militar y que la cultura militar debe guardar concordancia con la sociedad a la cual se defiende y se sirve. Estos aspectos permiten cimentar y fortalecer la cultura militar en la sociedad. El personal que integra una organización militar es fuente de valor ya que mediante su desempeño se alcanzan los objetivos planificados (Aguilar, 2022). Por esta razón, en el Ejército Ecuatoriano se elabora un plan de Cambio y Cultura organizacional, que permite inicialmente implementar nuevas estrategias comunicacionales para mejorar la cultura organizacional, en el que se considera trabajar desde el interior de la Institución, motivando y creando el sentido de pertenencia en los colaboradores para que asuman una actitud más proactiva con respecto a sus labores cotidianas y que ello genere mayor confianza en el público externo. El fin es conservar la Cultura organizacional adaptándola a los desafíos que cada tiempo histórico, pero sin olvidar las premisas básicas que le han dado tradicionalmente sentido a la vida militar (DPGE, 2017).

Adaptación institucional ante nuevos escenarios de amenaza

En la actualidad las fuerzas armadas deben ser capaces de ir a la guerra en el mismo día con capacidades en las que los combatientes puedan confiar, con las que se hayan entrenado y para las que tengan el apoyo necesario. Al mismo tiempo, las fuerzas armadas deben prepararse para futuros conflictos, modernizarse, en anticipación o en respuesta a cambios en las amenazas y la tecnología, buscando las capacidades que serán necesarias en caso de futuros conflictos (Gouré, 2019).

Las nuevas amenazas presentes en los estados obligan a que sus fuerzas armadas asuman nuevas misiones, razón por la cual la institución militar debe tener mayor preparación y flexibilidad para actuar en estos nuevos escenarios. Es aquí cuando la cultura organizacional juega un papel importante para que la organización militar se adapte a los cambios, haciendo que el personal tome conocimiento y participe activamente en estos y aporte significativamente de manera que se logre los objetivos institucionales.

Es por esta razón que cuando se producen diferentes transformaciones en el medio ambiente interno o externo de la organización, se hace necesario que se adapte a las nuevas circunstancias. A esta capacidad de adaptación a través del aprendizaje que debe poseer toda organización se conoce como Cambio Organizacional (Addaty, 2021).

El cambio organizacional se considera como un imperativo ante las exigentes circunstancias del entorno. Hoy en día se habla de diferentes estrategias gerenciales de cambio, como por ejemplo

reingeniería, planeación estratégica, gerencia de la calidad total, cambio cultural, etc. Para lograr el cambio organizacional deseado, es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional. Desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen una cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias. El cambio cultural desde esta perspectiva se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional, es decir, los valores y políticas institucionales determinados por la dirección se difunden por toda la organización, con la intención de que éstos sean internalizados por las personas y de esta forma construir compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados. Esto es lo que contribuye a la constitución de una cultura homogénea y fuerte (García, 2005).

El objetivo entonces es lograr la mejora de las competencias y el desempeño en un entorno cada vez más conflictivo, enfrentando desafíos organizacionales, aplicando estrategias que permitan la adaptación a estos cambios, pero sin perder el rumbo que la misión y visión institucional trazan, permitiendo que la organización militar se modifique, se adapte y asuma la transformación planteada con la participación activa de sus miembros sin generar resistencias.

Plan de transformación de la Fuerza Terrestre 2022–2033

Con la finalidad de alcanzar las competencias necesarias para enfrentar de forma efectiva los riesgos y amenazas, mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades actuales y futuras el Ejército Ecuatoriano se plantea realizar la transformación institucional, que está orientada con un enfoque prospectivo a garantizar el cumplimiento de su misión y tareas asignadas, siempre enmarcado en la normativa jurídica vigente. Para ello se requirió elaborar un instrumento de planificación que plantee proyectar a la Institución, con acciones coordinadas, sinérgicas y permanentes, para ser al año 2033, una Fuerza Terrestre disuasiva con características para un empleo multimisión, con personal polivalente y medios multipropósito, orientadas por un diseño de fuerza para enfrentar las amenazas, riesgos y retos futuros. Los lineamientos y estrategias planteadas por el mando institucional que permitirán disponer de una Fuerza Terrestre eficaz para el cumplimiento de misiones y tareas futuras están plasmados en el “Plan de transformación de la Fuerza Terrestre 2022-2033” el mismo que traza líneas de transformación que son los grandes ámbitos, de los cuales se busca su fortalecimiento, modernización e innovación. Para operacionalizar estas líneas se plantean objetivos y lineamientos de transformación a ser cumplidos en tres períodos de tiempo T1 (2022-2025), T2 (2025-2029), T3 (2029-2033) y de esa manera alcanzar la visión de la Fuerza Terrestre al año 2033 (DTDM, 2022).

La primera línea de transformación justamente es la Cultura Organizacional cuyo objetivo general es alcanzar el cambio de cultura organizacional como factor fundamental de cohesión e imagen institucional, con profesionales militares con sólidos principios, valores, liderazgo en todos los niveles y comprometidos con la Fuerza Terrestre.

El objetivo específico en el T1 es el de ejecutar el Plan de cultura organizacional y los lineamientos para cumplir con este objetivo a cargo de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica (DPGE) están enfocados en ejecutar el proyecto de cultura organizacional para el fortalecimiento de los principios, valores, tradiciones, costumbres e historia militar así como el desarrollo de los contenidos de la cultura organizacional como parte de los procesos educativos y su difusión y posicionamiento institucional a través de planes comunicacionales. Así mismo en este primer periodo de tiempo se pretende fortalecer el liderazgo y la vocación militar, aplicando instrumentos que permitan su evaluación y desarrollo y llegar a desarrollar el nivel de inteligencia emocional como parte fundamental de la cohesión institucional y empatía para cumplir los objetivos institucionales.

Fueron planeados 2 objetivos específicos para cumplirse en el T2, el primero de ellos es el de ejecutar el Plan de cultura organizacional de la Fuerza Terrestre y los lineamientos a cumplirse por parte de la DPGE están enfocados a evaluar y realizar un diagnóstico del plan en el T1 para realizar los reajustes e identificación de brechas para aplicar la mejora continua y lograr así implantar una metodología para alcanzar la inteligencia emocional ideal. El segundo objetivo en el T2 es el de afianzar el liderazgo militar como pilar fundamental de la Fuerza Terrestre jerarquizada y esto se logrará fomentando el desarrollo profesional del militar, equilibrando sus responsabilidades militares, laborales, familiares y particulares y a través de la modernización de la metodología del conocimiento de la inteligencia emocional en el liderazgo.

Finalmente, como objetivo específico a ser alcanzado en el T3 está el de preservar la cultura organizacional, por medio de la consolidación del ethos militar a través de los hábitos de buenas prácticas del profesional militar, de las relaciones civiles militares mediante la participación proactiva con la sociedad civil y de la cultura organizacional en la Fuerza Terrestre como una fortaleza institucional.

Varios son las acciones relevantes que se observan en estos lineamientos por ejemplo para la difusión y posicionamiento un aspecto importante para tomar en cuenta es la comunicación de la cultura organizacional que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos y en el caso de la Fuerza Terrestre del Ecuador inicia con la definición de objetivos y estrategias que responden a la misión, visión y necesidades de la organización como una unidad social dentro de la cual los oficiales, voluntarios y servidores públicos alcancen relaciones estables entre sí, en el sentido de facilitar el logro de un conjunto de objetivos y metas y que se sientan que son parte fundamental de la Institución (DPGE, 2017).

De acuerdo con Addaty (2021), la estructura de poder define la cultura organizacional, pero esta no se refiere a las relaciones entre sus integrantes, sino de quién lidera y de cómo lo hace, incluso de los sistemas y plataformas que hacen posible esta cadena de mando, para cumplir este precepto es que uno de los lineamientos en el T1 es justamente el fortalecimiento del liderazgo y la vocación militar, y para coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora se

han venido aplicando instrumentos que permitan la evaluación y desarrollo de la cultura organizacional y clima laboral para el sector defensa, las mismas que evalúan los siguientes aspectos:

- Características dominantes: como se ve la Institución en su conjunto
- Liderazgo Organizacional: estilo de liderazgo que caracteriza a la Institución.
- Factor de Cohesión: mecanismos que permiten mantener unida a la Institución.
- Clima organizacional: gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo.
- Criterio de éxito: cómo se define el triunfo de la Institución.
- Estilo de dirección: estrategias para orientar a la Institución.

Considerando a la cultura como una variable interna se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura ya que estas son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales, para el caso de la institución militar ese producto o servicio es la seguridad ya que a través de su misión mantiene la soberanía e integridad territorial. Bajo esta perspectiva es importante resaltar la opinión pública con respecto a las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, fundamentalmente en cuanto a la percepción de confianza y sus implicancias, en relación a cómo se valora su eficiencia y a qué se piensa respecto al empleo de las fuerzas militares en combatir el crimen y la violencia.

Uno de los componentes básicos de la cultura organizacional directamente relacionado con la estructura de la organización, es la manera en cómo se materializan las relaciones entre los miembros de los diferentes niveles de la institución con la sociedad en la que se encuentra inmersa (Addaty, 2021). Esta percepción es justamente la medida de las relaciones civiles militares mediante la participación proactiva con la sociedad civil en el ámbito de seguridad como pretende el plan en mención ya que, si el estado y la sociedad reaccionan de manera positiva a la labor que cumple la institución militar, influenciando de esta manera a quien se encuentra en el poder, se puede decir que se ha reforzado y consolidado ese vínculo, más cuando en la actualidad la sociedad ha comenzado a demandar cada vez con mayor frecuencia la participación de sus Fuerzas Armadas en el cumplimiento de otro tipo de misiones en apoyo a otras instituciones del estado, ayuda humanitaria y apoyo a la paz en otros países.

Según Smirich (1983), la cultura se define como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado y justamente eso es lo que se pretende con el plan de cultura organizacional de la fuerza terrestre ya que uno de los objetivos finales es consolidar la cultura organizacional como una fortaleza institucional y para que la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano esté acorde con las normas que rigen el accionar institucional, es necesaria la sincronía y coordinación de todas las actividades y la estructura institucional, tomando en cuenta que en cada una de las funciones y unidades se manejan procesos claramente establecidos y que la institución está regulada por una serie de normas,

leyes y reglamentos que dirigen su accionar, así como la observancia de los valores institucionales como el honor, disciplina, lealtad y cohesión que hacen que desde los procesos de selección de aspirantes y de ascensos en los diferentes grados, estén orientados a que los miembros de las filas del Ejército cumplan estrictamente los códigos de conducta y las normas que regulan la vida militar y que la formación, instrucción y entrenamiento refuercen estos principios y permitan mantener incólumes las bases sobre las que se sostiene la institución con mayor credibilidad y aceptación en la sociedad ecuatoriana.

Desafíos de implementación

Uno de los principales desafíos en la implementación de cambios culturales dentro de organizaciones jerárquicas como las Fuerzas Armadas radica en la resistencia al cambio, especialmente en los niveles intermedios de liderazgo, donde se consolidan hábitos, tradiciones y estructuras de poder. Según Robbins y Judge (2013), “las culturas organizacionales sólidas tienden a generar estabilidad y cohesión interna, pero también pueden convertirse en barreras significativas frente a procesos de cambio profundo” (p. 566). En el caso del Ejército Ecuatoriano, esto implica reconocer que no basta con diseñar un plan estratégico: es indispensable generar espacios de diálogo, formación continua y evaluación que permitan que la transformación sea realmente asumida por todos los actores institucionales.

Además, es fundamental considerar que la cultura organizacional no cambia únicamente mediante la emisión de directrices desde los niveles superiores, sino a través del ejemplo cotidiano, el reconocimiento institucional y la coherencia entre los discursos y las prácticas reales. El Ejército, al tener una estructura disciplinada y altamente vertical, puede ver ralentizado el proceso de transformación si no logra empoderar a sus mandos medios y generar una convicción genuina de cambio. En este sentido, uno de los mayores retos es lograr que los valores promovidos no solo estén en los documentos estratégicos, sino que se reflejen en el liderazgo operativo, en las interacciones diarias y en la percepción pública de la institución.

Resultados

Del análisis documental del Plan de Transformación de la Fuerza Terrestre 2022-2033 se evidenció que la cultura organizacional ha sido posicionada como la primera línea estratégica de transformación del Ejército Ecuatoriano. Este reconocimiento se traduce en objetivos específicos en tres fases temporales (T1, T2 y T3), que contemplan desde la ejecución de un plan institucional de cultura organizacional hasta la consolidación del ethos militar como una fortaleza institucional. Esta inclusión estratégica sugiere un cambio de paradigma, en el que los valores, principios, tradiciones y el liderazgo son considerados elementos fundamentales para garantizar la cohesión interna y proyectar una imagen sólida hacia la sociedad.

Asimismo, se identificó que los instrumentos institucionales utilizados para diagnosticar y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral consideran dimensiones clave como liderazgo, cohesión, estilo de dirección, criterios de éxito y características dominantes. Estos instrumentos permiten mapear la percepción de los miembros de la organización sobre su entorno laboral y sus vínculos con la misión institucional, lo que facilita una retroalimentación constante para ajustar las estrategias culturales en curso. Esta aproximación demuestra un esfuerzo por pasar de una gestión intuitiva de la cultura a una gestión basada en evidencias.

Otro hallazgo relevante fue el énfasis del Ejército en integrar contenidos culturales en los procesos educativos y de formación militar. El plan estratégico contempla el fortalecimiento del liderazgo, la inteligencia emocional y la vocación de servicio como competencias a desarrollar desde la formación inicial hasta los programas de perfeccionamiento profesional. Esta estrategia busca no solo reforzar los valores institucionales, sino también fomentar un comportamiento coherente entre mandos y subordinados, promoviendo la identificación con la misión institucional.

También se constató que la comunicación interna y externa ha sido reconocida como un eje transversal dentro del fortalecimiento cultural. El plan promueve el uso de campañas comunicacionales orientadas al posicionamiento de la cultura organizacional, tanto dentro como fuera de la institución. Esta iniciativa está alineada con la necesidad de generar sentido de pertenencia en el personal militar y confianza en la ciudadanía, lo cual adquiere mayor relevancia en el contexto actual de creciente demanda social hacia el rol de las Fuerzas Armadas.

Finalmente, los documentos revisados muestran un vínculo explícito entre cultura organizacional y desempeño institucional, planteando que la cohesión interna, la disciplina, el liderazgo y la motivación del personal son factores clave para la capacidad operativa, adaptativa y disuasiva de la Fuerza Terrestre. La cultura se concibe no solo como un elemento simbólico o normativo, sino como una condición necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos en un entorno complejo y cambiante. Este hallazgo refuerza la idea de que el éxito en los procesos de transformación organizacional depende en gran medida de una cultura compartida y fortalecida.

Discusión

El conocer e identificarse con la cultura es una parte central del proceso de incorporación de una persona a la organización militar y esa es quizás una de las tareas centrales de los institutos militares; inducir el proceso de socialización que llevará a compartir ese modelo de creencias básicas considerado válido por la organización.

Una de las mejores maneras para mantener la credibilidad de una cultura organizacional es que los líderes de todos los niveles procedan conforme a los valores definidos como centrales y que no exista discordancia entre el discurso y el comportamiento diario (Podestá, 2012). Por esta razón es importante seguir inculcando en los miembros del Ejército el liderazgo en todos los niveles de mando ya que los líderes desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del

clima y la cultura organizacional, pues son ellos los que al final toman las decisiones luego de los diferentes procesos de análisis y los cursos de acción que se les presenten.

Al respecto, en opinión de profesores de la Escuela de Negocios de Harvard 28:

las culturas pueden echarse a perder. Entre las razones para que esto suceda están su propio éxito, la falta de curiosidad y de interés en el cambio, el triunfo de la cultura sobre el desempeño, el fracaso de los líderes en reforzar los comportamientos deseados, la ruptura de una comunicación consistente, y líderes que sobrevaloran su propio sentido de importancia. (Heskett, 2008)

Para que esto no suceda es fundamental su tratamiento desde las propias escuelas de formación y perfeccionamiento, así como su análisis y monitoreo constante para determinar herramientas y estrategias para su fortalecimiento

El conocimiento y la identificación con la cultura institucional constituyen una parte central del proceso de socialización e integración de los individuos en cualquier organización, pero especialmente en contextos jerárquicos y normativos como el militar. La cultura organizacional, en tanto sistema simbólico compartido, actúa como un mecanismo de cohesión, identidad y orientación estratégica. En este sentido, el Ejército Ecuatoriano ha asumido un enfoque proactivo al incorporar explícitamente el cambio cultural como una línea estratégica en su plan de transformación institucional, lo que constituye un avance significativo respecto a modelos organizacionales tradicionales más rígidos.

Uno de los aspectos más relevantes identificados en este estudio es la manera en que el liderazgo —en todos los niveles— es percibido como el principal catalizador de la cultura organizacional. Esta perspectiva es coherente con la literatura, que sostiene que los líderes no solo transmiten valores institucionales, sino que modelan conductas, legitiman decisiones y orientan las prioridades de la organización (Schein, 1988). Cuando existe una coherencia entre el discurso y la acción de los líderes, se genera confianza organizacional y se fortalece la cultura institucional. Por el contrario, cuando los líderes no practican los valores que promueven, se produce una ruptura simbólica que debilita la cohesión interna y favorece la resistencia al cambio.

El Ejército enfrenta actualmente un entorno nacional e internacional caracterizado por nuevas amenazas, complejidad estratégica y mayor escrutinio público. Estos factores exigen instituciones más flexibles, con capacidad de adaptación rápida y enfoque prospectivo. La cultura organizacional, en este escenario, deja de ser una dimensión intangible o decorativa y se convierte en un activo estratégico que condiciona la eficacia operativa, la legitimidad institucional y la relación con la sociedad. Como señala Hatch (1997), las organizaciones no solo están influenciadas por su entorno cultural, sino que también lo reproducen y modifican a través de sus prácticas.

Uno de los principales desafíos, sin embargo, es lograr que los valores institucionales de honor, lealtad, disciplina y compromiso no se limiten a documentos normativos o campañas internas, sino que se integren realmente en la praxis organizacional. Para ello, el proceso educativo y de

formación profesional debe incorporar de manera sistemática los contenidos culturales, al mismo tiempo que se monitorea y evalúa su impacto mediante instrumentos adecuados. La transformación de la cultura organizacional no puede quedar a merced de la inercia o la tradición; requiere liderazgo intencional, visión estratégica y una planificación rigurosa.

Conclusión

La transformación institucional del Ejército Ecuatoriano se encuentra hoy íntimamente ligada a la consolidación de su cultura organizacional. Este artículo ha demostrado que los valores, principios y estructuras simbólicas no solo constituyen un marco normativo, sino también un factor estratégico para la cohesión interna, el liderazgo efectivo y la legitimidad pública. La cultura organizacional, cuando es gestionada de manera consciente y planificada, se convierte en un motor de cambio y adaptación ante los desafíos operativos y sociales del presente.

Los hallazgos del análisis documental revelan un compromiso institucional por fortalecer la identidad militar a través de planes, estrategias y programas enfocados en liderazgo, inteligencia emocional, formación ética y comunicación organizacional. Sin embargo, este proceso enfrenta desafíos importantes, como la resistencia al cambio, la necesidad de coherencia entre el discurso y la práctica, y la urgencia de modernizar los canales de transmisión cultural sin perder el vínculo con la tradición. La cultura no puede transformarse únicamente desde lo normativo, sino también desde lo vivencial, educativo y operativo.

A futuro, se recomienda consolidar instrumentos de medición sistemáticos, fortalecer la formación en todos los niveles del mando y fomentar espacios de retroalimentación que garanticen la evolución constante de la cultura institucional. Además, debe mantenerse una conexión permanente con el contexto social al que sirve la Fuerza Terrestre, asegurando que su misión se proyecte no solo en acciones concretas, sino también en una cultura compartida, coherente y resiliente.

Referencias

- Addaty, E. (2020). *Filosofía de la cultura organizacional*. ESFORSE. Ejército Ecuatoriano. Quito – Ecuador.
- Aguilar, E. (2022). Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1).
- DTDM. (2022). *Plan de Transformación de la Fuerza Terrestre 2022-2033, Dirección de Transformación y Desarrollo Militar*.
- DPGE. (2017). *Plan de cambio y cultura organizacional. Dirección de Planificación y Gestión Estratégica*.
- García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Hatch, M. (1997). *Organization theory*. University Press.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Heskett, J., Sasser, E., Wheeler, J. (2008). 10 Reasons to Design a Better Corporate Culture. <http://hbswk.hbs.edu/item/5917.html>
- Hofstede, G. (1999). *Culturas organizacionales: El software mental*. Alianza Editorial.
- Podestá, M. (2012). *La cultura organizacional militar. Una aproximación a sus fundamentos...y a su complejidad*. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas Argentinas.
- Rivas, L. (1993). *Cultura Organizacional*. Universidad De Los Andes.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janes.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Vallenilla, F. (2006). Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela. *Revista NEGOTIUM*, (3), 16-39.

Autores

Daniel Alfredo Chamorro Enríquez. Director de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE sede Latacunga [a](#)

Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes externas a este artículo.

Nota

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.