



# REESTRUCTURACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS

¿Nuevas estructuras organizativas o nuevas estructuras de pensamiento?

La reestructuración de las Fuerzas Armadas es un proceso permanente e integral que va desde el pensamiento hasta las acciones con el fin de poder enfrentar las nuevas tareas y las responsabilidades

PALABRAS CLAVE: REESTRUCTURACIÓN / FUERZAS ARMADAS ARGENTINAS / ORGANIZACIÓN APRENDIENTE

---

Por Daniel Oscar Nuñez y Jorge Daniel Vilas

---

## **A** NTECEDENTES DEL MARCO LEGAL

Luego de la guerra de Malvinas y a cinco años de iniciada la democracia, con la promulgación de la Ley 23554, de Defensa Nacional (en abril de 1988) y con la posterior Ley 24059, de Seguridad Interior (en enero de 1992), se dio inicio a un proceso de cambio en el instrumento militar que apunta a convertir una estructura y una cultura de más de 70 años en una efectiva herramienta de la república.

Con la suspensión, el 31 de agosto de 1994, del Servicio Militar Obligatorio, se da comienzo a la profesionalización de todo el personal militar y, con La ley 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas, aprobada en febrero de 1998, se sientan las bases para reorganizar y reordenar a las fuerzas armadas de nuestro país. Esto se materializa a partir de 2004 y tiene su último fruto en la definición del instrumento militar como corolario del cierre del primer ciclo de planeamiento estratégico con los Decretos 1729/2007, “Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional” y el Decreto 1714/2009, “Directiva de Política de Defensa Nacional.”

## **¿A QUÉ APUNTA LA REESTRUCTURACIÓN?**

Como hemos visto anteriormente, las dos leyes que brindan las directivas esenciales para el funcionamiento de las fuerzas armadas fueron promulgadas durante dos gestiones diferentes: la ley de Defensa Nacional durante la administración del doctor Ricardo Alfonsín y la Ley de Seguridad Interior durante el primer gobierno del doctor Carlos Menem.

Inicialmente, ambas mantuvieron la consigna de “protección de los intereses vitales de la Nación Argentina” y, seguidamente, apuntaron a “consolidar e incrementar las capacidades espirituales y materiales que tornen eficaz una estrategia disuasiva, coadyuvando, además, al mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, en particular, las de nuestro continente”.

Se puede apreciar como el marco legal, va preparando el camino para que las fuerzas armadas se dediquen a las Misiones de Paz de las Naciones Unidas, especialmente en nuestro continente, y mantiene el concepto de disuasión, reiterado en documentos anteriores.

Introduce, también, la prioridad del “accionar conjunto y la integración operativa de las fuerzas”, otorgándole un mayor grado de madurez al instrumento militar después de las lecciones aprendidas en el Conflicto del Atlántico Sur de 1982.

A su vez, muestra claramente los escenarios de empleo del Instrumento Militar:

- ) Operaciones convencionales en defensa de los intereses vitales de la Nación
- ) Operaciones en el marco de las Naciones Unidas

## **¿Todas las organizaciones interpretan los cambios de la misma forma? ¿Qué se está haciendo por el cambio organizacional y el cambio cultural en las Fuerzas Armadas argentinas?**

- ) Operaciones de apoyo de la seguridad, encuadradas en la ley 24059
- ) Operaciones de apoyo a la comunidad nacional o de países amigos

La Ley de Defensa Nacional establece un “probable desarrollo de un sistema de defensa en el marco del Mercosur, a los efectos de considerar en la reestructuración de las Fuerzas Armadas los requerimientos, que de dichos acuerdos pudieran surgir”, concepto que se encuentra en vigencia y en actual desarrollo en el marco de la Unión de Naciones Suramericanas (Unasur).

Reitera, como viene expresando en documentos anteriores, que será “priorizada la capacidad del despliegue rápido” y hace hincapié en el aspecto de la labor conjunta que “se dará prioridad a la constitución de agrupaciones de armas combinadas o Fuerzas de Tareas por sobre las unidades de carácter puro”.

Además, apunta a una racionalización del gasto militar en el sentido que determina que “las FFAA emplearán el uso compartido de instalaciones y facilidades, para un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada” y, por el lado del personal, expresa que “se privilegiará la calidad del personal por sobre la cantidad”.

Este es, precisamente, el punto central de la reestructuración, ya que crear nuevas pautas de organización y elaborar una nueva concepción doctrinaria del empleo de las fuerzas armadas es un proceso mayoritariamente intelectual, pero planificar de qué manera la Nación va a llevar adelante esta nueva organización con la incorporación de nuevas tecnologías, equipamientos y una nueva política de personal deben tener una concordancia en términos económicos y financieros que puedan ser sustentados a lo largo del tiempo

Reestructuración, reorganización y cambio de cultura son términos comunes a cualquier organización pero la pregunta que surge es: ¿todas las organizaciones interpretan los cambios de la misma forma?, ¿qué se está haciendo por el cambio organizacional y el cambio cultural en las Fuerzas Armadas argentinas?

Cada miembro de la organización debería poder contestar esta última pregunta, al menos, si es cierto que ocurre un cambio organizacional y cultural.



Las teorías del cambio evolucionan permanentemente y las Fuerzas Armadas argentinas ya tomaron las primeras acciones para actualizarse y darle base científica a ese cambio. El personal militar se está capacitando en facultades nacionales que lideran el coaching organizacional y el cambio cultural.

Las Fuerzas Armadas de México ya han iniciado su camino hacia las “organizaciones aprendientes”, como ocurre en los Estados Unidos, Gran Bretaña y Europa en general. Lo que parece un concepto nuevo, no lo es. Se trata de generar y replicar en las fuerzas armadas argentinas esos procesos virtuosos que permitieron a estas organizaciones militares adaptarse a su realidad y ser efectivas.

### ORGANIZACIONES APRENDIENTES: NUEVAS ESTRUCTURAS DE PENSAMIENTO

La frase de Pasteur, “La suerte solo favorece a la mente preparada”, no puede ser más elocuente: tanto las personas como las organizaciones que mantienen la “mente preparada”, que aprenden constantemente, son las únicas que pueden aprovechar las oportunidades cuando se presentan.

Con el desarrollo de las neurociencias, se ha ido dando bases científicas a los procesos de pensamiento, sentimiento y comportamiento humano, pudiendo entender por qué las personas

*La renovación debe ser propiciada y aceptada, es decir, apropiada por todos los miembros de nuestras fuerzas armadas, desde la más alta dirección hasta los niveles de ejecución.*

actúan como lo hacen. Esto se aplica a las personas y a las organizaciones que ellas conforman, lo que incluye a las fuerzas armadas y a la forma de conducir las.

Como dijo Peter Drucker<sup>1</sup>: “El centro de una sociedad, una economía y una comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución conducida como el órgano de la sociedad para producir resultados”.

El concepto de “empresa inteligente” u “organización aprendiente” está muy desarrollado dentro de la administración de organizaciones, así como las herramientas para conseguir ese grado de funcionamiento.

Sin embargo, el mantenimiento de las cualidades individuales para emplear exitosamente dichas herramientas normalmente deja mucho que desear. La conciencia necesaria para mantener una organización de alto rendimiento es determinante para el éxito y requiere de valores, como: ética, madurez psicológica, cosmovisión integradora<sup>2</sup>.

Ser consciente implica recorrer el camino del aprendizaje y percatarse de la brecha entre la realidad y lo que se quiere. Al mismo tiempo se trata de definir qué es lo que falta para poder conseguir lo deseado y comprometerse con obtenerlo, asumiendo la responsabilidad, permitiéndose cometer errores, buscando ayuda y asignando tiempo y recursos para tal fin.

Dentro de la vida militar, la propia cultura organizacional parece atentar contra los actos volitivos de aprendizaje. El decir “no sé”, “ignoro” o “soy incompetente” automáticamente descalifica para cualquier tarea relevante, lo que obliga a maniobrar hasta aprender eso que nos falta, sin que nadie se dé cuenta o, lo que es peor, “que nadie se dé cuenta que no sé”.

Cuando las personas sienten que ponen en riesgo algo que valoran, el instinto de autoconservación se activa para prote-



gerlo. Al hablar de aprender hablamos de cambiar, de romper el equilibrio de nuestra posición actual por otra, y la resistencia al cambio se fortalece en:

- › *La ceguera a la propia incompetencia, por lo que no necesito aprender nada*
- › *El miedo a exponerme y quebrar mi imagen*
- › *La vergüenza como miedo al ridículo de no saber algo*
- › *La tentación de atribuir las dificultades a factores externos a mí*
- › *Al orgullo de saber todo, ser omnipotente, autónomo, todo terreno*
- › *La arrogancia del que todo lo sabe*
- › *La pereza, para escapar al esfuerzo de aprender*
- › *La impaciencia y el aburrimiento por no obtener logros rápidos*
- › *La desconfianza en el otro o en uno mismo*
- › *El enfado y la confusión del desconfiado, “no entiendo y no me gusta”<sup>3</sup>.*

Cuando lo que se pone en riesgo es un cargo, una imagen de tantos años en la profesión, un puesto de promoción, un haber de retiro, los mecanismos de autoprotección pueden tomar el control de los actos con una fuerza inimaginable. Si se vencen, el premio es saber, no algo particular, ni específico, es cómo aprender a aprender y esa es la clave de la efectividad.

El verdadero cambio de las fuerzas armadas no está en su organización o en su distribución, está en convertirse en una organización aprendiente. Son instituciones que tienen como objetivo diario el aprendizaje continuo, la excelencia como forma de vida y la entrega al servicio.

Este tipo de organización permite el desarrollo integral de todos sus miembros al máximo nivel que cada uno pueda y desee llegar, propendiendo la cohesión, criterio de justicia, estableciendo estándares y manteniendo los objetivos, incentivando y logrando un clima organizacional adecuado con creatividad y tolerancia en todos los estratos.

### ¿QUÉ NOS ESTÁ FALTANDO?

Si bien la legislación viene preparando el cambio hace más de 20 años, este no se produce sin un impulso motivador.

Los cimientos de toda organización reposan en los valores interiores de las personas que la componen y dan cuerpo a su cultura organizacional.

El modificarla implica cambiar, entre otros aspectos, los hábitos y ritos de las personas que integran la organización.

Las teorías del cambio organizacional sostienen que todo cambio se facilita desde arriba, pero se ejecuta desde abajo. Es decir, lo pone como objetivo la máxima autoridad y alineada la organización, en una visión común, es llevada a cabo, principalmente, desde los niveles inferiores hacia el ápice de la organización.

El propiciar una renovación de la cultura no implica la destrucción de la antigua para imponer otra diametralmente

***“El centro de una sociedad, una economía y una comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución conducida como el órgano de la sociedad para producir resultados”.***

opuesta. Esto debe entenderse como volver a los fundamentos esenciales, a los valores perennes y darles nueva vida, acorde con la evolución de los demás aspectos de la Nación.

### ¿CÓMO LOGRAR ESTO?

José Guadalupe Vargas Hernández en su ensayo sobre “La Organización Aprendiente” establece que “La organización aprendiente procura obtener el máximo provecho al conocimiento en un organismo social a través de una adecuada gestión. Lo que se traduce en cambios estructurales y comportamentales”.

Aquí nos encontramos nuevamente con el concepto de reestructurar, no en el sentido físico, sino en el sentido de lograr una apertura conceptual y mental que se traduzca en la adopción de nuevas conductas particulares de las organizaciones aprendientes<sup>4</sup>.

Según Sullivan y Harper es necesario un “compromiso de todos dentro de la organización”, teniendo presente que “el punto clave siempre es la gente” y que las organizaciones que hacen una transición exitosa hacia la nueva época tienen en común los siguientes ideales:

- › “Una pasión genuina por lo que hacen.
- › Un sentido de evolucionar y no de ser meramente acompañado por un sano sentido de la urgencia.
- › Una amplitud de visión que permite correr riesgos –atreverse a tener éxito- apoyada en valores y ligada al futuro por una arquitectura estratégica en la cual cree la gente.
- › El gusto de aprender en todo lo que hacen.
- › Una creencia profunda y duradera en la gente, sin la cual todas las palabras y las buenas intenciones carecen de sentido”<sup>5</sup>.

1. Drucker, Peter, *Management Challenges for the 21 century*, Harper Business, USA, 1999.

2. Kofman, Fredy, *Metamanagement*, Grito Sagrado, Buenos Aires, 2007.

3. Kofman, Fredy, op. cit.

4. Vargas Hernández, José G., *La Organización Aprendiente. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, pp. 19: 33-40, N° 19, septiembre-diciembre, México, 2001. Recuperado de <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/19/organizacion.pdf>

5. Sullivan, Gordon & Harper, Michael, *La Esperanza no es un método*, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1998.

***“La organización aprendiente procura obtener el máximo provecho al conocimiento en un organismo social a través de una adecuada gestión. Lo que se traduce en cambios estructurales y comportamentales”.***

Para lograr esta renovación, los puntos centrales de este cambio se deben apoyar en:

- › Una **adecuada gestión**: no es solamente responsabilidad de los líderes que están en la cúspide de las instituciones. Es responsabilidad de todo aquel que tiene cualquier tarea, desde el Jefe de la Unidad más grande dentro de la organización al suboficial más moderno que es responsable de la supervisión de tareas rutinarias. Debemos buscar constantemente los motivos por los cuales hay que llevar adelante nuestros esfuerzos, dándole importancia a todas las actividades, incluso las que parezcan menos complejas, y transmitir esos motivos a los que nos rodean.

Imaginémonos una organización donde sus líderes reconsideren la manera en que se llevan adelante los procesos de la misma y planteen a sus subalternos: “¿Ustedes como harían las cosas si tuvieran el poder de decidirlo y por qué cambiarían esos procedimientos?”

Luego, lo que esos líderes deben hacer es **gestionar** esa mejora, emplear todo su conocimiento y poder dentro de la organización para que se materialice, pero no ejecutarla. Como diría Stephen Covey<sup>6</sup>, deben “afilarse la sierra” pero no dedicarse a cortar los árboles. Para eso están los operarios de esos sistemas que ellos mismos quieren mejorar.

- › **Compromiso de todos dentro de la organización**: cuando la gestión anteriormente mencionada comienza a mostrar logros, aunque sean pequeñas metas que se alcanzan a través del cambio propuesto, se da la máxima que diría el general Norman Schwarzkopf: “El fracaso es contagioso, pero el éxito es infeccioso”<sup>7</sup>.

- › El **punto clave siempre es la gente**: esos pequeños logros deben tener protagonistas de carne y hueso. Personas reales que llevan adelante acciones acertadas, transmiten su conocimiento y experiencia de manera expansiva iluminando su entorno, y más allá también. Son reconocidos por su aporte permitiendo encender la chispa del entusiasmo por lo alcanzado, empleándolo como trampolín para nuevos horizontes.

Las personas deben hacer el trabajo de la mejor manera posible, cuidando en todos los niveles a aquellos que

los rodean (superiores y subalternos) para que realicen su trabajo tan bien como lo puedan hacer, felicitando en público los aciertos de aquellos de los cuales somos responsables y observando sus errores en privado, respetando sus sentimientos y anhelos.

Cuando las actividades se vuelven repetitivas, cuando se está lejos de los afectos, cuando el entorno es incómodo u hostil, hay que hacerles notar a las personas lo importante que es su labor, por más mínima que esta sea.

Más de una vez hubo que recordarles a aquellos que cocinaban y limpiaban en la Unidad Aérea desplegada en Haití que si ellos no hacían las cosas a conciencia, todo el personal se podía enfermar, por lo cual la misión no se podía llevar adelante ya que un piloto enfermo no puede volar, ni tampoco un paracaidista de rescate o un auxiliar de carga, ni nuestros técnicos podían realizar el mantenimiento y permitir poner a las aeronaves en línea de vuelo. Es decir, todo podía quedar en tierra si no se lavaban bien los platos.

La gente es el centro de gravedad en el cual se debe invertir no solo dinero, sino tiempo y dedicación, se debe lograr que las generaciones posteriores superen a las anteriores de manera que las organizaciones crezcan día a día. Se debe incentivar la creatividad tratando de mejorar diariamente en todo lo que se hace, asegurándose “que la sanción por el fracaso no sea más grande que la sanción por no hacer nada”<sup>8</sup>.

- › El **gusto de aprender en todo lo que hacen**: escuchar e incentivar las propuestas de todos los integrantes de la organización, sin discriminar ninguna, ya que no existen propuestas ni preguntas inadecuadas, sino respuestas y actitudes erradas, como por ejemplo, no escuchar a los que creemos que menos saben.

Cuando se logra adquirir el gusto por aprender se comienza a expandir un círculo virtuoso en todos los niveles, porque aquel que enseña se siente comprometido a entregar lo mejor que tiene y, a su vez, a aprender de aquellos que le entregan su saber en esos aspectos donde se tienen menos conocimientos.

Para darle más luz a estos conceptos, el catedrático de Harvard, David Garvin<sup>9</sup>, da una definición aún más completa de lo que es una organización aprendiente: “Es una organización

6. Covey, Stephen R., *The Seven Habits of Highly Effective People: restoring the Character ethic*, Copyright Stephen Covey, USA, 1990.

7. Conferencia grabada, el 23 de febrero de 1998, en Phoenix, AZ en la reunión de Amerisource Corp.'s Management Meeting. Fue conocida como la “Lección de liderazgo del General Norman Schwarzkopf”. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ZgWCdqKYY-k>

8. Thompson, Charles “Chic”, *La gran idea: guía práctica del pensamiento creativo*, Ediciones Granica, España, 1994.

9. Garvin, David A., “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1993.





*La tarea lejos de ser simple, es más que ardua, y se va reflejando en pequeñas cosas, en logros diminutos desde los niveles personales y así ascendiendo en tamaño y complejidad dentro de la escala institucional.*

con la habilidad para crear, adquirir y transferir conocimiento y para modificar su conducta reflejando nuevos conocimientos y puntos de vista”.

A efectos de materializar y sistematizar lo anteriormente expresado en este tipo de “organización aprendiente”, se debe tratar de llevar adelante seis aspectos, según Garvin<sup>10</sup>:

1. **Comprender en profundidad el entorno de la tarea:** no se refiere a la mera comprensión y distribución del espacio físico. Esta acción se sumerge en la profundidad del quehacer de la organización y las diversas relaciones existentes dentro y fuera de la institución.

Para llegar a este conocimiento, se deben ejecutar tres tareas diferenciadas y complementarias:

- a) Investigar: buscar en internet, en libros, revistas, publicaciones, información sobre la tarea que se está realizando para mejorarla.
- b) Preguntar: muchas veces el conocimiento profundo de

las tareas que se llevan a cabo se encuentra dentro de la mente de las personas con más experiencia. Lo importante es aprender de ellas y tratar de dejar documentados esos conocimientos para la actualidad y para las futuras generaciones.

- c) Observar: es muy importante ver que es lo que hacen las personas en su actividad diaria, ya que muchas veces por razones sociales o psicológicas a algunas no les agrada ni enseñar, ni mostrar cómo hacen sus tareas.

**Aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones:** el “benchmarking” no se centra solamente en copiar las mejores prácticas, las mejores maneras en que otras organizaciones hacen las mismas tareas que uno, es también inspiración intelectual, “alimento para el pensamiento”, para idear nuevas mejoras y desarrollar objetivos más actuales a alcanzar.

2. **Aprender de sus propias experiencias y la propia historia:** todas las organizaciones han tenido fallas, como también aciertos. Es extremadamente importante aprender de ambas situaciones para reforzar las actitudes positivas y erradicar las negativas. En palabras de George Santayana<sup>11</sup>: “Aquellos que no recuerdan el pasado, están condenados a repetirlo”.

10. Garvin, David, *Building a More Effective Learning Organization* (Longer Version), National Advanced Fire and Resource Institute 2005 - Organizational learning in Wildland fire featuring Learning in Action, 2005. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=JoMNq4Tijto>.

11. Garvin, David, op. cit.

3. **Experimentar nuevas perspectivas:** no es necesario estar en el negocio de la publicidad o ser un creativo de una empresa para desarrollar este aspecto.

Es necesario abrir la mente a nuevas perspectivas, es un ejercicio que implica estudio y compromiso. Se deben conocer los paradigmas existentes para poder desarrollar las variaciones del mismo o, por qué no, efectuar una revolución hacia todo lo contrario, ya que con el tiempo cambian las circunstancias y el empleo de diferentes conceptos.

Uno de los gurús de la gestión de la calidad, Walter Shewhart, trabajó durante muchos años para *Bell Telephone* y su empleo en el campo militar.

Durante los años que trabajó en esa empresa, le tocó supervisar la fabricación de los auriculares que utilizaban las tripulaciones de bombarderos durante la Segunda Guerra Mundial, para efectuar las comunicaciones.

Después de estudiar mediante métodos estadísticos el promedio de los tamaños craneales de los tripulantes, llegó a darse cuenta que el promedio en los procesos naturales explican muchas cosas, pero no pueden ser determinantes para los casos individuales, ya que, como en este caso, son muy pocas las personas que tenían un tamaño de “cabeza promedio”.

Por ello comprobó, en el campo de la fabricación de estos auriculares, que a la mayoría de los tripulantes les quedaban o grandes, o chicos, y se dedicó a diseñar auriculares con arco adaptable para que pudieran extenderse o comprimirse dentro de una enorme amplitud alrededor de esa media craneal. Fue una idea revolucionaria para la época, donde todo debía estar dentro del promedio.

Hasta que Shewhart pudo convencer a sus jefes de esa nueva perspectiva y lograr detener la producción para readaptar las matrices, miles de auriculares fueron entregados a las tripulaciones de vuelo, quienes los adaptaron de la siguiente manera: aquellos que el auricular les quedaba grande volaban con gorra, y a los que le quedaban chicos usaban un pequeño birrete. Esto se puede observar en esta imagen del film “*Memphis Belle*”, conocida historia de las misiones



de un Bombardero B-17 en el frente europeo durante la Segunda Guerra Mundial.

4. **Promover la resolución de problemas de manera sistemática:** se debe enseñar e incentivar el empleo de métodos estadísticos, al menos los más simples y la organización de los procesos de información, con el objetivo de incorporar los datos básicos que serán empleados para solucionar problemas en nuestras instituciones, dejando de lado, como principales bases del método, la intuición: “creo que más o menos deberíamos hacer esto” y las creencias tradicionales: “siempre se hizo así”.

Asimismo, resulta útil emplear el ciclo Demming (conocido como círculo PDCA), ya que es una táctica de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

A su vez, estos 4 pasos del ciclo PDCA fueron desarrollados más profundamente por la gerencia japonesa que le puso el nombre de “**los siete pasos de la Ruta de la Calidad**”<sup>12</sup> en la implantación de los Círculos de Calidad en sus empresas.

Es una poderosa herramienta empleada no solo para solucionar problemas, sino para mejorar cualquier tipo de tarea o gestión.

Se desglosa de la siguiente manera:

a) Planificar

En esta etapa se debe:

- 1) Seleccionar el tema a tratar
- 2) Entender el estado de situación y fijar meta
- 3) Establecer el plan de actividades
- 4) Análisis de causas

b) Hacer

- 5) Examinar previamente y luego implementar las medidas que se determinaron anteriormente y que solucionarán el problema o permitirán la mejora

c) Verificar

- 6) Evaluar la efectividad de lo implementado y, de no haberse alcanzado los objetivos, **volver a intentar todo de nuevo** (reexaminar desde el paso 1 en adelante).

d) Actuar

- 7) Habiéndose verificado que se han alcanzado los objetivos de solución de problemas o de mejora del sistema, se debe estandarizar la acción e institucionalizarla de manera permanente.

12. Fukui, Ryu y otros, *Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad*, Vol. II, Banco Japonés de Desarrollo, octubre 2003. Recuperado de [http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VII\\_%20ManualACTyCCC.pdf](http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VII_%20ManualACTyCCC.pdf) Desarrollo, Vol. II, Banco Japonés.



5. **Transferir el conocimiento a través de toda la organización:** a manera de ejemplo, en el ámbito aeronáutico militar es costumbre, dentro de lo que se conoce como “reunión previa al vuelo”, la lectura y discusión de resoluciones de investigaciones efectuadas por las juntas de accidentes de aviación, para así diseminar el conocimiento sobre las causas de dichas tragedias, con el fin de que no se vuelvan a repetir.

Desgraciadamente, estos eventos traen consigo, generalmente, dolorosas enseñanzas mediante la pérdida de vidas y material aéreo. Sin embargo, ¿acaso no es posible hacer lo mismo con los aciertos? ¿Por qué no diseminar las mejores prácticas de un ámbito a otro llevando a cabo un *benchmarking* interno para proveer a la organización de “alimento para la mente”?

Organizaciones similares a las nuestras, como el Ejército de los Estados Unidos de América, tienen el concepto de AAR (*After Action Review*= Análisis o revisión luego de la acción), “método que les permite extraer enseñanzas de un evento o pro-

yecto, y aplicar esa enseñanza a otros”<sup>13</sup>, manera cruda, perpetua y continua empleada en el NTC (*National Training Center* = Centro Nacional de Entrenamiento), donde continuamente están ejercitándose las fuerzas antes de desplegar al terreno de combate real (conocidas como las BLUFOR) con un oponente que puede mutar de convencional a irregular según los criterios del oponente real futuro (conocidos como OPFOR= *US Army Opposing Force*).

Las enseñanzas que se extraen de esas acciones se difunden en toda la organización, sin mencionar a los integrantes como “culpables” de los errores, ya que está comprobado que cuando se los “muestra en público” a quienes cometen las equivocaciones, estos tratan de disculpar sus errores y se pierde una parte muy importante del aprendizaje.

### EMPECEMOS HOY

Una cultura no cambia de la noche a la mañana.

Para crear hábitos hay que persistir en la repetición constante y prolongada de buenas conductas, de modo que esos hábitos lleguen a transformarse en la conducta organizacional de las personas ascendiendo en la escala institucional, hasta convertirse en cultura.

A su vez, los cambios no pueden ser revolucionarios, deben ser pequeños y paulatinos para así no violentar a las instituciones que se deben apropiarse, como se dijo más arriba, de estos cambios.

La tarea lejos de ser simple, es más que ardua, y se va reflejando en pequeñas cosas, en logros diminutos desde los niveles personales, a los de un Departamento, luego de una Dirección, y así ascendiendo en tamaño y complejidad dentro de la escala institucional.

Empecemos hoy, lentamente, “sin prisa pero sin pausa”, que el mañana nos espera y deberemos dar cuenta de nuestras acciones a las generaciones que nos sucedan.

### > ARTÍCULO CON REFERATO

13. Darling, Maryling y otros, “Learning in the Thick of It”, *Harvard Business Review. The High Performance Organization*, Julio- Agosto 2005.

#### Jorge Daniel Vilas

Vicecomodoro de la Fuerza Aérea Argentina. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Sistemas Aéreos y Aeroespaciales. Cursó la Especialidad en Gerenciamiento de la Calidad Total en la Empresa - TQM (“Total Quality Management”) y el Master Core en Finanzas de la USAL. Actualmente es Jefe de Curso de la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto en la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

#### Daniel Oscar Nuñez

Capitán de Navío de la Armada Argentina. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Sistemas Aéreos Navales. Coach Organizacional por la USAL. Especialista en proyectos de inversión para la defensa por el IUA. Desde 2010 hasta 2013 se desempeñó en Planes de la Armada participando del Proyecto de Capacidades Militares (1° ciclo). Actualmente es Secretario de Alumnos en la Escuela Superior de Guerra Conjunta.