
UNA APROXIMACIÓN A SUS FUNDAMENTOS Y A SU COMPLEJIDAD

LA CULTURA ORGANIZACIONAL MILITAR

Nuestra posibilidad de comprensión real de la cultura organizacional militar es mucho más fragmentada y superficial de lo que normalmente suponemos.

Por Miguel Podestá



El teniente general Benjamín Rattenbach (1896-1984) es frecuentemente conocido por haberse desempeñado como Presidente de la *Comisión de Análisis y Evaluación de las responsabilidades políticas y estratégicas militares en el Conflicto del Atlántico Sur*; pero, además, fue un gran precursor en escribir sobre temas de la sociología aplicada a la organización castrense.

Al respecto, sostenía que *...había ciertos problemas de orden militar que no encajaban en ninguna de las materias conocidas; ni en la estrategia, ni en la táctica, ni en la orgánica, ni en la logística en general; pero que había que estudiar en alguna forma...*¹.

Precisamente la sociología es una de las disciplinas que en nuestro tiempo han contribuido a desarrollar el conocimiento en el campo del comportamiento organizacional, cuyo estudio es recomendable para aquellos que aspiran a conducir organizaciones.

La cultura de la organización, en este caso la militar, es uno de sus temas centrales y al que aspiramos a desarrollar brevemente en este artículo con el propósito de acercarnos a una problemática que, por estar inmersos en ella, pocas veces es motivo de una reflexión crítica.

Para ello, partiendo de algunas definiciones básicas iniciales abordaremos rápidamente el tema de los valores y sus posibles vicios, desarrollaremos aspectos como el del contrato psicológico, para referirnos, también, a los ciclos históricos de una organización y a la dificultad que supone el cambio necesario para adaptarse a nuevos contextos. Para finalizar, analizaremos la vigencia actual de estos conceptos y efectuaremos una reflexión al respecto.

Existen diferentes aproximaciones conceptuales a lo que es la cultura de una organización pero, según Schein, uno de los pioneros en su estudio, la misma puede ser definida como: “Un modelo de creencias básicas compartidas, aprendidas por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como el camino correcto para percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

Existen diferentes aproximaciones conceptuales a lo que es la cultura de una organización pero, según Schein², uno de los pioneros en su estudio, la misma puede ser definida como: *Un modelo de creencias básicas compartidas, aprendidas por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como el camino correcto para percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas*³.

Sin embargo, en cuanto a sus características primordiales los autores especializados coinciden⁴, en general, con algunas de las siguientes: es holística (el todo representa más que la suma de las partes), está históricamente determinada, aunque es básicamente intangible posee elementos visibles como los símbolos, normas y rituales; se construye socialmente a partir de la interacción de las personas que la integran y los

estilos de sus líderes, siendo difícil de cambiar si aquellas no encuentran una buena justificación para ello.

ETHOS MILITAR

En el núcleo de cada cultura se encuentra su ethos⁵ conformado por valores centrales que han sido los que la institución ha validado históricamente como los necesarios para cumplir con su propósito.

Algunos autores (Matthew Moten⁶ entre ellos) sostienen al respecto la conveniencia de especificarlos mediante un código de ética militar o de un código deontológico: compendio de los principios éticos y reglas de comportamiento que debe observar el militar (rol que cumplen actualmente las ordenanzas en las Fuerzas Armadas Españolas).

Propiciará (el militar), con su actuación, que la justicia impere en las Fuerzas Armadas de tal modo que nadie tenga nada que esperar del favor ni temer de la arbitrariedad⁷.

1. Rattenbach, Benjamín, *Sociología Militar*, Biblioteca del Oficial, Círculo Militar, volumen 491, Buenos Aires, 1959, p.20

2. Edgar Schein (1928) PH.D. en Psicología Social. Universidad de Harvard. Capitán del Ejército de los Estados Unidos (1952-1956). Se desempeñó como Jefe de la Sección Psicología Social del Instituto de Investigación del Ejército. Actualmente es profesor emérito del Massachusetts Institute of Technology (MIT) – Sloan School.

3. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 4th. edition. San Francisco, Jossey Bass, 2010, p.18.

4. Según: Fincowsky, Enrique y Krieger, Mario, *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*, Editorial Pearson, México, 2011, p. 362

5. Según la Real Academia Española (avance de la vigésima tercera edición) "Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad".

6. Moten, Matthew. "The Army Officers Professional Ethic-Past, Present and Future", extraído de www.strategicstudiesinstitute.army.mil, 11 de febrero de 2010.

7. Artículo 18 de las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas Españolas publicadas en el Boletín Oficial del Estado, Número 33 p.13012 del 7 de febrero de 2009.



Existen distintas aproximaciones⁸ a los valores que están presentes en el ethos militar pero se estima que al menos dos virtudes centrales gozan del respaldo histórico y consenso generalizado sobre lo que se espera de un hombre de armas. Estas son la disciplina y el valor (físico y moral).

Pero como toda organización tiene el “vicio de sus virtudes”, conviene analizar, también, como las mencionadas virtudes pueden derivar en defectos y a juicio de Huntington⁹ estos suelen ser el autoritarismo y la belicosidad.

En cuanto al primero, un desafío actual de las organizaciones militares es lograr un equilibrio entre el concepto de autoridad requerido para conducir hombres en situaciones límites y el de participación necesaria para aprovechar todas sus potencialidades y lograr su libre compromiso con la misión a cumplir.

Referido al segundo defecto, la belicosidad, como afirma el mismo autor¹⁰ *Los métodos de organizar y aplicar la violencia en cualquier etapa de la historia están íntimamente relacionados a todo el esquema cultural de la sociedad* y, en nuestros días, ese contexto esta

dado por principios como el de legítima defensa y respuesta proporcional a la agresión recibida.

Las virtudes profesionales mencionadas deben incorporar, también, las que la sociedad regla a través de sus representantes para aquellos que ejercen



Monumento conmemorativo a la Guerra de Malvinas situado en la ciudad de Ushuaia.

8. Al respecto ver: Díaz Diez, José y Locatelli, Omar, (2010). “El Ethos Militar Argentino”, Revista de la Escuela Superior de Guerra, Nro. 576, Setiembre – Diciembre 2010, p.82.

9. Huntington, Samuel (1964). El Soldado y el Estado, Biblioteca del Oficial, Círculo Militar, volumen 547, Buenos Aires, 1964, p.90.

10. *Ibidem*, p. 28.

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.

la función pública. La norma que regula este comportamiento en nuestro país es: *Desempeñarse con la observancia y respeto de los principios y pautas éticas establecidas en la presente ley: honestidad, probidad, rectitud, buena fe y austeridad republicana*¹¹.

"CONTRATO PSICOLÓGICO"

Otro aspecto importante de cualquier cultura organizacional es el contrato psicológico entendido como *un convenio implícito que determina las expectativas mutuas entre el individuo y la organización*¹².

El mismo, en la institución militar, parte históricamente de la siguiente premisa básica: la persona asume el deber de defender a su país incluso con la entrega de su vida si fuera necesario y el Estado se compromete a cumplir con el antiguo adagio militar de: *los perdidos serán buscados, los heridos recuperados, los veteranos honrados, los caídos en acción recordados y sus huérfanos cuidados*¹³.

*...y saludándoles afablemente, licenció a los inútiles (enfermos y mutilados), remunerándolos con largueza, y escribiendo a Antípatro (gobernador en Grecia) que en todos los juegos y en todos los teatros se sentarán coronados en lugar preferente. Señaló asimismo pensiones a los hijos huérfanos de los que habían muerto*¹⁴.

Alejandro Magno en Persia

Este "contrato" se concreta formalmente a partir de eventos (rituales) ta-

les como: la siempre temprana ceremonia de jura de la bandera, formaciones y monumentos recordatorios, contando, además, con su debido resguardo legal¹⁵.

Ese contrato deriva en tiempo de paz en otros beneficios, propios del moderno estado de bienestar, que se ofrecen a cambio de las responsabilidades profe-

sionales, pero nunca debería olvidarse su premisa original.

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.

En esa etapa formativa se pondrán en tensión naturalmente valores ya adquiridos, como por ejemplo el de libertad, con otros que requiere la organización para su funcionamiento, como el de orden que implica una relación de mando y obediencia que asegure la unidad de esfuerzo en el logro de los propósitos de la misma; encontrar la medida justa de las cosas en estas situaciones



11. Ley 25188, "Ética en el Ejercicio de la Función Pública", Artículo 2 Inciso b, 1999.

12. Fincowsky, Enrique y Krieger, Mario, op. cit., p.366.

13. Ejemplo de ello fue, en nuestro país, el Asilo de Huérfanos Militares, 1891, desde el año 1947 conocido como el Instituto Social Militar Doctor Dámaso Centeno.

14. Plutarco, *Vidas Paralelas*. Traducción del griego al castellano por Antonio Ranz Romanillos, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, tomo II, p.330.

15. Ley 19101, Personal Militar, Artículo 21- La baja solicitada por el causante según lo previsto por el inciso 1 del artículo 20 será concedida siempre, salvo en los casos en que no haya cumplido su compromiso de servicios; en estado de guerra o de sitio; cuando las circunstancias permitan deducir la inminencia del estado de guerra, en cuyo caso queda librado al criterio del Poder Ejecutivo; o cuando el causante se encontrare encausado, cumpliendo condena o sanción disciplinaria.

siempre constituirá un camino arduo no exento de dificultades.

En última instancia siempre estará presente la elección libre de la persona de integrar y permanecer en una organización militar y, a su vez, ese mismo ejercicio de la libertad individual constituirá un resguardo natural de la cultura organizacional ante un posible desvío de sus propósitos originales.

La cultura de la organización militar debe estar en armonía, es decir en conveniente proporción y correspondencia con la de la sociedad defendida, de la cual es parte en un mismo tiempo histórico.

Para esa vinculación con la sociedad a la que se sirve, al menos tres conceptos son considerados relevantes: que la institución cumpla bien con su razón de ser y que así sea percibido; que disponga en su composición de una adecuada representación de todos los sectores y regiones de esa sociedad (mosaico sociocultural) y, finalmente, la subordinación a las autoridades políticas electas por esa misma sociedad a través del ordenamiento legal vigente.

Estos aspectos obran como potenciador del rol institucional de las Fuerzas Armadas en una democracia mo-

Evocando la trayectoria del héroe, cabe preguntarse a qué categoría humana perteneció un hombre que, siendo guerrero, evitó el derramamiento de sangre, rehusó la conquista y prefirió la razón a la fuerza y que, siendo libertador, no se erigió en árbitro de los pueblos que emancipó, sino que les permitió elegir a sus propios gobernantes, conformándose con pasar a la historia como un instrumento de Dios o un sencillo agente del destino.

derna y de reaseguro de una cultura organizacional sana.

Con respecto al último punto, vale aclarar que la preocupación universal para que los hombres que la sociedad arma para su defensa no vulneren ese rol tiene una larga historia que está presente en los clásicos con la parábola de los perros cuidadores del rebaño que emplea Platón en “La República”¹⁶, cruza el Rubicón con César y ha tenido en el ámbito internacional un capítulo reciente (2010) con el relevo del comandante de las Fuerzas de la OTAN en Afganistán,

general Stanley Mc Chrystal, por parte del presidente Barack Obama por una publicación periodística donde, según algunas interpretaciones se desafiaba la autoridad presidencial.

Su conducta (la del militar) con respecto a la sociedad está reglada por una conciencia de que su capacidad sólo puede ser empleada para fines aprobados por la sociedad por medio de su agente político, el Estado¹⁷.

En el mismo sentido, también merecer atención, para prevenir desvíos o aprovechar las oportunidades que brinda la diversidad, la natural formación de subculturas dentro de la propia organización a partir de ubicaciones geográficas, armas o aptitudes técnicas especiales, experiencias reales, categorías jerárquicas, etcétera.

Al respecto, traigamos un ejemplo histórico, la *Sublevación de las Trenzas*¹⁸. Fue la rebelión de los Patricios, ocurrida el 7 de diciembre de 1811, contra la orden del gobierno de hacer cortar sus trenzas como intento de modernizar y reformar las unidades militares. Los patricios se rehusaron a eliminar lo que ellos consideraban era un símbolo tra-



Monumento al Almirante Guillermo Brown. Parque Colón Norte. Año 1919. Alejandro Chiapasco (Artista italiano de la Escuela de Turín).

16. Platón, Obras completas, La República, Tomo III Libro III, traducción de Patricio de Azcárate, Compañía Editorial, México, 1957, p. 181.

17. Huntington, Samuel, op. cit., p. 30.

18. Nekhom, Lisa y Wright, Ione. Diccionario Histórico Argentino. Emecé, San Pablo, 1994, p. 649.

dicional de su superioridad sobre otras unidades. El coronel José Rondeau sofocó la rebelión; tanto el regimiento como sus líderes fueron castigados con severidad y la autoridad del gobierno patrio prevaleció firmemente... .

Otra forma de aproximarse al conocimiento de una cultura organizacional es el análisis de sus ciclos históricos.

ETAPAS

En ese sentido distinguimos siempre una etapa fundacional que en el caso de las Fuerzas Armadas Argentinas, aunque reconoce antecedentes en los cuerpos militares que junto con el pueblo de Buenos Aires rechazaron a las invasiones inglesas, se inicia con la Revolución de Mayo y se extiende hasta la Batalla de Ayacucho (1824).

Durante este período se configura su razón de ser: *asegurar la independencia y soberanía de un nuevo país en formación*, surgen sus fundadores más reconocidos, San Martín y Brown y se establecen las normas iniciales fuertemente influenciadas por la experiencia previa de ambos, luchando en la España Borbónica contra los ejércitos napoleónicos el primero y como marino embar-

cado en buques estadounidenses e ingleses¹⁹ y naviero del Plata, el segundo.

La Fuerza Aérea nos presentará ya en el siglo XX un caso singular, con treinta y tres años (1912-1944) en donde nació y se desarrolló en el marco del Ejército y su cultura organizacional pasa a ser, posteriormente, una fuerza independiente que reconoce²⁰, hoy, esa etapa precursora como parte ineludible de su propia historia institucional.

Nótese también la relevancia que ha adquirido su bautismo de fuego, 1 de mayo de 1982, que constituye un hito en su autopercepción como fuerza culturalmente autónoma a partir de la creación de hechos, relatos e incluso mitos que forman parte de su moderna historia institucional.

El Ejército continuó manteniendo, en general, la organización hispana, gobernándose por las ordenanzas militares españolas, modificadas en algunos casos por resoluciones de los gobiernos patrios. Adviértase que el derecho militar heredado de España estuvo en vigor en nuestro suelo hasta fines del siglo XIX, ya que los códigos militares que lo reemplazaron se sancionaron en 1894. Hasta entonces ri-

gieron las ordenanzas dictadas por Carlos III en 1768 para el Ejército y la Armada de España²¹.

En la etapa fundacional surgen normalmente los arquetipos que han encarnado las virtudes que se aspira a replicar, en el caso de nuestras Fuerzas Armadas ese modelo ha sido y es sin duda: San Martín.

Evocando la trayectoria del héroe, cabe preguntarse a qué categoría humana perteneció un hombre que, siendo guerrero, evitó el derramamiento de sangre, rehusó la conquista y prefirió la razón a la fuerza y que, siendo libertador, no se erigió en árbitro de los pueblos que emancipó, sino que les permitió elegir a sus propios gobernantes, conformándose con pasar a la historia como un

19. Nótese que el Reglamento Provisional de Corso (1817) fue redactado en castellano e inglés, por la cantidad de marineros de esa habla. Burzio, H. "Armada Nacional. Reseña Histórica de su Origen y Desarrollo Orgánico". Boletín del Centro Naval en Homenaje al 150 Aniversario de la Revolución de Mayo, Buenos Aires, 1959.

20. Quillet, Ricardo y Vélez, Oscar, Historia de la Fuerza Aérea Argentina, Tomo III, Dirección de Asuntos Históricos, Buenos Aires, 2000.

21. Martíre, Eduardo y Tau Anzoátegui, Víctor, Manual de Historia de las Instituciones Argentinas, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Gta. edición revisada y actualizada, 1996, pp. 427 y 428.



Rumbo al "Invencible". Óleo de Exequiel Martínez (para datos del autor y de su obra se sugiere consultar www.exequielmartinez.com.ar)



San Martín. Óleo sobre tela de José Gil de Castro (pintor peruano de la Escuela Cusqueña) Año 1818. Muestra al Libertador con el uniforme de granadero, a la edad de 40 años después de la Batalla de Chacabuco.

instrumento de Dios o un sencillo agente del destino²².

En el devenir de una institución, a esta etapa inicial la suceden otras. Una función clave del liderazgo estratégico es conservar la cultura organizacional adaptándola a los desafíos que cada tiempo histórico presenta, pero sin olvidar las premisas básicas que le han dado tradicionalmente sentido a la vida militar.

Otro aspecto a observar con detenimiento es la formación de brechas entre los valores explícitamente sostenidos por la organización, los que forman parte de su discurso habitual y los que efectivamente guían el comportamiento diario de las personas que la integran.

En este trabajoso proceso siempre está el riesgo de arrojarse en etapas destacadas de la historia, eludiendo formular la visión para enfrentar los desafíos, normalmente inéditos, de un presente que, con el tiempo, se transformará en parte de la historia moderna de la organización.

El soldado teme a la muerte el general a la historia.

Napoleón

CAMBIO CULTURAL

Los procesos de cambio cultural, necesarios para adaptar la organización al contexto externo de actuación son reconocidos por ser difíciles de implementar.

El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar, ya que la resistencia al cambio se encuentra presente en cualquier organización. Esta resistencia no se presenta por capricho necesariamente, sino como un proceso natural de reacción ante lo que se percibe como una amenaza de probable pérdida²³.

En ese sentido, el conservadurismo y el corporativismo son considerados dos debilidades de las culturas de las instituciones de gestión estatal, entre ellas las Fuerzas Armadas.

El primero puede llevar a aferrarse a paradigmas vigentes que no permi-

ten adecuarse a un entorno que reconocemos como complejo y cambiante, una crisis profunda o una disfunción de los mismos con la visión de futuro de la organización y el plan estratégico para alcanzarla.

Este defecto puede acentuarse en culturas fuertes, como la militar, en donde se suele responder a situaciones novedosas con respuestas basadas en paradigmas superados por la realidad.

Sin embargo, es necesario reconocer que los procesos de cambio cultural son normalmente extensos en tiempo, requieren de liderazgos enérgicos y respetados y se puede cometer el error de terminar afectando la esencia de la misma cultura que se procura adecuar.

Una estrategia comunicacional inteligente, que a partir de la presentación y justificación del cambio a producir procure lograr una visión compartida sobre los beneficios que el mismo producirá, constituirá una condición deseable en un proceso que aspire a ser exitoso.



Los miembros de una profesión comparten un sentido de unidad orgánica y conciencia de sí mismo, como grupo aparte de otros que no lo son. Este sentido colectivo tiene sus orígenes en la prolongada disciplina y adiestramiento necesario para lograr la competencia profesional, el lazo del trabajo en común y el compartir la misma responsabilidad social.

22. Extraído del Prólogo del Presidente del Instituto Nacional Sanmartiniano, general Diego Alejandro Soria, al libro San Martín en palabras, Editorial Universitaria del Ejército, Buenos Aires, 2011.

23. Pérez, Jorge, "La cultura organizacional del Ejército Argentino en el siglo XXI", trabajo final para acceder al título de Especialista en Conducción y Gestión Estratégica, Buenos Aires: Biblioteca de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, 1996, p. 48.

Pablo Riccheri (1859-1936) es reconocido como el ministro de Guerra (1900-1904) que concibió e implementó las reformas organizativas, educativas y técnicas que dieron origen al ejército de la primera mitad del siglo XX.

Ese profundo cambio fue posible, entre otras cosas, porque la República enfrentaba la amenaza cierta de un conflicto con Chile y él contaba con el apoyo de su mentor, el presidente de la Nación Julio Argentino Roca.

Sin embargo, fuerte fue la resistencia a sus ideas²⁴. En ella confluían aspectos personales y profesionales como la juventud y el grado del Ministro (coronel), su prolongada estadía en Europa (más de diez años), el no haber participado en las campañas por la integración de los espacios interiores o su manifiesta predilección por el modelo prusiano.

Esta oposición se puso en evidencia en el propio parlamento en donde su proyecto de servicio militar obligatorio se enfrentó al del diputado y general Alberto Capdevila (1856-1905), prestigioso oficial egresado (1873) de la primera promoción del Colegio Militar.

El corporativismo²⁵ definido como: *en un grupo o sector profesional, actitud de defensa a ultranza de la solidaridad interna y de los intereses de cuerpo* encuentra límites bien precisos en el código de disciplina y la ley que no se deben traspasar a costa de afectar la cultura; pero una línea estrecha lo distingue del espíritu de cuerpo que, logrado a partir del adiestramiento en común, proporciona a las unidades militares la cohesión²⁶ y la convergencia de esfuerzos que resultan imprescindibles para enfrentar con éxito los desafíos de cualquier conflicto bélico.

Los miembros de una profesión comparten un sentido de unidad orgánica y conciencia de sí mismo, como grupo

aparte de otros que no lo son. Este sentido colectivo tiene sus orígenes en la prolongada disciplina y adiestramiento necesario para lograr la competencia profesional, el lazo del trabajo en común y el compartir la misma responsabilidad social²⁷.

Ante estas y otras debilidades, 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.

CONSIDERACIONES FINALES

Al respecto, en opinión de profesores de la Escuela de Negocios de Harvard *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 (sic), 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*²⁸.

¿Cómo evaluamos entonces la cultura de una organización? ¿Cómo mantenerla vigorosa? En definitiva ¿cómo nos aproximamos mejor a una comprensión más cabal de la misma?

Las respuestas a estos y a otros interrogantes que pudiéramos formularnos nos advierten de la vastedad de un tema al que solo hemos pretendido *"aproximarnos"*.

Para agravar las cosas, a esta altura del relato, el lector puede llegar a preguntarse sobre la validez y la vigencia de los conceptos que pretende abordar este artículo.

Al respecto, y a modo de ejemplo, para estimar la actualidad que el tema tie-

Miguel Podestá

Es general de brigada (R). Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y del Reino de España. Master en Educación Superior de la Universidad de Palermo. Actualmente se desempeña como profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas en las materias de Conducción y Planeamiento.

ne hoy en las discusiones sobre la vinculación entre sociedad y defensa, la Universidad de Oxford (Reino Unido) realizó, en marzo de 2011, una conferencia internacional que bajo el sugestivo título de *"El después de la Guerra Heroica"*²⁹, aspiraba a debatir el carácter variable de la guerra a la luz de las actuales demandas sociales en las democracias occidentales. Circunstancia que podría producir cambios en las identidades del soldado y el guerrero (tal como las conocemos históricamente y hemos intentado describir), y evaluar sus implicancias potenciales en la estrategia y la política de los estados.

Como se podrá deducir el tema es relevante, complejo, motivo actual de discusión e íntimamente vinculado con la cultura de la sociedad a la que se aspira a defender; podemos concluir entonces que distinguir los fundamentos de la cultura organizacional militar y orientarlos hacia una visión de futuro para nuestras Fuerzas Armadas se encuentra en el centro mismo de cualquier proceso de transformación.

Si el crecimiento y la evolución de la cultura es una función de la interacción humana, y si la interacción humana esta experimentando cambios fundamentales, entonces la formación y evolución de la misma cultura cambiará en forma desconocida³⁰.

24. Brown, Fabián, y Noro, Lauro, Riccheri. *El Ejército del Siglo XX*. Fundación Soldados, Buenos Aires, 1999.

25. Real Academia Española, avance de la vigésima tercera edición, segunda acepción.

26. Sobre el lado negativo de la cohesión en las unidades durante la guerra ver: Rielly, R., "El lado oscuro de la fuerza. La influencia negativa de la cohesión", *Military Review*, Noviembre- Diciembre, 2002, p.25

27. Huntin gton, Samuel, op. cit., p.23.

28. Heskett, James, Sasser, E., Wheeler. "10 Reasons to Design a Better Corporate Culture", extraído de <http://hbswk.hbs.edu/item/5917.html>, 22 de febrero de 2009.

29. Posible traducción, en el contexto de la finalidad de la conferencia, de "Post-heroic Warfare".

30. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition. San Francisco: Jossey Bass, 2010, p.4