



CULTURA Y LIDERAZGO, DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA

Por CN(R) **CLAUDIO GABRIEL GROSSI**, CN(R) **ALEJANDRO J. DI TELLA**; CL **JULIO E. SANGUINETTI** y Mg. **GRACIELA GIL**

Palabras Clave:

- > Cultura
- > Organizaciones
- > Presunciones básicas
- > Valores
- > Liderazgo

Resumen

Entender la cultura nos ayuda a comprender cómo funcionan las organizaciones y fundamentalmente la identidad y el liderazgo como factores sustanciales del entramado de símbolos, pues la “cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda”.

La cultura es un concepto que es visto como una poderosa herramienta de análisis para entender cómo se han de adaptar las organizaciones a su entorno. Tanto el estilo de liderazgo como el ejercicio del poder son considerados como dimensiones de la cultura de la organización. Por ello, su cultura específica definirá el modo en el que se desarrolle el liderazgo, la influencia y el poder en su ámbito y por el contexto cultural más amplio en el que se ubica, ya que son los valores, creencias, normas e ideales propios de una cultura los

que afectan las conductas del líder y el liderazgo, las metas, las estrategias de las organizaciones y la percepción de los colaboradores.

La cultura se desarrolló inicialmente como un concepto antropológico, que luego se amplió a la psicología organizacional. Sobre el “paradigma cultural” se ha escrito mucho, sin embargo, el concepto no es unívoco ya que no se ha logrado un consenso acerca del significado de cultura. De igual manera, a través de los estudios a lo largo del tiempo han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional. De la manera en que se entienda la organización, deriva el cómo es usado el concepto de cultura en las organizaciones.

El siguiente artículo se refiere al marco teórico del Proyecto de Investigación “Liderazgo en la Armada Argentina. Valores y pre-

✓ ARTÍCULO CON REFERATO



sunciones”, realizado en el ámbito de la Escuela de Guerra Naval y del Programa de Acreditación y Financiamiento de Proyectos de Investigación – UNDEFI 2018, convocado por la Universidad de la Defensa Nacional y aprobado por Resolución Rectoral UNDEF N°309/2018, Proyecto UNDEF N°281.

Introducción

La cultura es un concepto que ha sido visto como una poderosa herramienta de análisis para entender qué tipo de cambios necesitan las organizaciones. En un entorno organizacional con variables tan cambiantes y aceleradas, las decisiones se han vuelto complejas y dinámicas. Es a través del fenómeno cultural que se logra un punto de apoyo de relativa estabilidad, que permite repensar la organización y su relación con el entorno¹.

Sobre el «paradigma cultural» se ha escrito mucho, sin embargo, el concepto no es unívoco ya que no se ha logrado un consenso acerca del

significado de cultura. A continuación, trataremos de abordarlo.

Pese a que vivimos inmersos en organizaciones culturales (o en cultura), cuando hablamos de cultura entramos en un área compleja y hasta en ocasiones difusa. Inicialmente se desarrolló como un concepto antropológico, pero a partir de los '80 se amplía a la psicología organizacional².

La cuestión es que la misma antropología no ha alcanzado un consenso acerca del término cultura. De igual manera, en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional. De la manera en que se entienda la organización, deriva el cómo es usado el concepto de cultura en las organizaciones³. Para entenderlas se ha recurrido al uso de metáforas, que permiten enmarcar las distintas miradas de la realidad organizacional. Sin embargo, una sola metáfora no puede abarcar toda la complejidad organizacional, es por ello que se aborda desde los distintos usos de ellas.

Como define Smircich⁴, las metáforas predominantes apuntan a ver la categoría cultura:

- > Desde la perspectiva de la «cultura y gerencia comparativa», la cultura como una variable externa se entiende, como un fenómeno externo que influye en el desarrollo y consolidación de creencias en el entorno organizacional. Los valores y actitudes de los individuos en las distintas organizaciones están reforzados por la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. De esta manera, la cultura es una variable externa a la organización e ingresa a la misma a través de sus integrantes.
 - > La «cultura corporativa» (la cultura como una variable i oductos tales como artefactos culturales. La cultura es la amalgama (social) que mantiene unida a la organización. Enuncia los valores y creencias compartidos por los miembros, los que se expresan a través de mitos, leyendas y lenguaje especializado.
- Aparece aquí el concepto de cambio organizacional, a fin de

Las organizaciones pueden postular creencias y valores, pero si éstos no están basados en aprendizajes previos, reflejarán lo que la gente dice que hará ante ciertas situaciones, más que lo que pasaría si realmente aquellos valores estuvieran operando.

adaptar la organización a las demandas ambientales. Ese cambio organizacional se logra a través de un cambio cultural, entonces la cultura es una variable que puede ser modificada.

> La «cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización». Desde esta perspectiva, las organizaciones se entienden como culturas. Aquí, las culturas no son algo que las organizaciones tienen, sino algo que las organizaciones son.

Cultura organizacional

“La cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo (...), es lo que provee de significado, dirección y movilización” Kilman

Respecto a la cultura organizacional existen diversas visiones teóricas que compiten entre sí con relación al concepto de cultura, su importancia, su significado y su dinámica.

Sin embargo, podríamos señalar ciertos consensos:

a. Puede conceptualizarse como un conjunto de características que hace posible distinguir una organización de otra, que a la vez señalan como debe ser el comportamiento de sus miembros a través de un sistema de normas y valores, que se transmiten de una generación a otra, mediante un proceso de socialización, que incluye, entre otros, ritos, ceremonias,

mitos, leyendas y acciones de reforzamiento y castigo.

b. Permite que las personas identifiquen en la organización ciertas características únicas, relativamente estables en el tiempo y que otorgan sentido de pertenencia e individualidad.

c. Es uno de los mecanismos que le permite enfrentar su entorno con cierto éxito adaptativo. Como tiende a fijarse y perpetuarse, puede convertirse en un obstáculo para la adaptación frente a cambios en su entorno.

d. A nivel organizacional, se expresa en la manera en que se relacionan las distintas funciones y tareas al interior de la organización; la existencia de normas y valores compartidos; los sistemas de recompensas e incentivos; las actitudes hacia el cambio; la propensión/aversión al riesgo; la orientación temporal de las actividades de las personas; el proceso y contenido de las metas; la distribución, estructura y estabilidad del poder; etc.

e. Los parámetros a través de los cuales se puede describir son: los grados de autonomía individual que existen al interior; el diseño que existe de la estructura organizacional; el tipo y calidad del apoyo administrativo que existe para la ejecución y logro de los objetivos y resultados deseados; los elementos que permiten reconocer patrones de identidad

organizacional; los mecanismos a través de los cuales se otorgan las recompensas por el desempeño esperado o superior; la tolerancia que las personas tienen a aceptar y hacer un manejo positivo del conflicto; la mayor o menor aversión al riesgo que conllevan las decisiones; etc.⁵

Sin dudas, el objetivo posterior tras el análisis de las distintas metáforas es identificar los patrones o sistemas de procedimientos y valores que mapean los distintos criterios para manejarse en la organización, interna y externamente.

Al respecto, hay un universo bastante extenso en cuanto a lo escrito sobre el tema, sin embargo, se puede sostener que Edgar Schein es para muchos la persona dominante del tema. Presenta una propuesta funcionalista de la cultura, que de algún modo se puede ubicar en la perspectiva de la cultura organizacional como una *variable interna*.

Para este autor, la cultura existe en muchos niveles, según sea el

1. Gómez Díaz, Carlos, y Jenny Rodríguez Ortiz. «Teorías de la cultura organizacional.» <http://www.researchgate.net>, 1997.
2. Gutiérrez Fierro, Melissa. La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. <http://repository.unimilitar.edu.co>, 2013.
3. García Álvarez, Claudia. «Una aproximación al concepto de cultura organizacional» *Universitas Psychologica, Universidad Piloto de Colombia - Pontificia Universidad Joveriana*, 2005; p. 164.
4. Smircich, Linda. «Concepts of culture and organizational analysis» *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, 1983, pp. 339-358.
5. Gómez Díaz, Carlos, y Jenny Rodríguez Ortiz. *Ibid.*

La cultura condiciona la estrategia de una organización, fundamentalmente porque define la visión, pero ocurre que, al mismo tiempo, para lograr esa estrategia, hay oportunidades en las que será necesario cambiar la cultura.

“grado de observación” en el que el observador pueda ver y sentir los elementos culturales cuando contemple una organización o grupo⁶.

Esta propuesta parte de que las organizaciones deben desempeñar diversas funciones a fin de adaptarse y sobrevivir. Para ello se deben resolver dos problemas fundamentales: la adaptación al ambiente externo y la integración de sus procesos internos.

Schein⁷ define la cultura como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

En esta definición se rescatan conceptos como supuestos, adaptación, percepción y aprendizaje, pero quizás lo más importante a destacar es que “la cultura es un producto compartido de un aprendizaje compartido”⁸ y que ello nos lleva a entender que la cultura es un ámbito complejo.

Es entonces que esta debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas, tanto internas como externas que los miembros de una organización han experimentado e implementado para adaptarse a ella⁹.

Para esta propuesta, la cultura se puede analizar en varios niveles diferentes, o sea el grado en el que el fenómeno cultural es visible para el observador. Esos niveles van desde aspectos muy evidentes hasta las suposiciones básicas. Mientras las primeras son esas cosas muy manifiestas, que se distinguen inmediatamente cuando se observa una organización, las segundas son inconscientes y profundamente arraigadas. Entre ambas existen creencias, valores, normas y reglas de comportamiento que los miembros de la cultura utilizan como una forma de describir a la cultura, a sí mismos y a los demás.

Mientras que otras propuestas prefieren referirse a «valores

básicos» para describir los niveles más profundos de la cultura, en esta se habla de «supuestos básicos». Se sostiene que, los valores son discutibles, se puede estar de acuerdo o no, sin embargo, las presunciones no son negociables. Quien no posea esa percepción estará afuera.

Los tres niveles principales de análisis cultural se muestran en la siguiente figura:

> **Artefactos:** los encontramos en la superficie y es lo que uno puede ver, oír y sentir cuando ingresa a un nuevo grupo con su propia cultura. Como tal se entienden los productos visibles, como el ambiente físico, la manera de expresarse; los comportamientos de las personas que lo integran, la



Schein, Organizational culture and leadership

tecnología y productos, la vestimenta, los modos de dirección, las exhibiciones emocionales, sus rituales y ceremonias, los mitos e historias contadas sobre la organización, los valores publicados, los procesos organizacionales por los cuales se realiza la rutina.

Como son observables, es la primera aproximación para poder estudiar la cultura. Aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Sería un error intentar inferir las suposiciones más profundas solo de observar los artefactos, ya que esa interpretación estaría teñida del propio trasfondo cultural.

> Valores adoptados y declarados: cuando un grupo se enfrenta a una nueva situación, la primera solución que se proponga toma la jerarquía de valor. Es la idea de lo que “debe ser” y normalmente será planteada por los líderes del grupo. Si bien este individuo puede considerar a la propuesta como una creencia o principio basado en hechos, el grupo no la sentirá como una solución hasta que no la admita colectivamente como válida al problema.

En la medida que prospere y el grupo perciba colectivamente su éxito, el valor se irá convirtiendo en creencia y finalmente en un supuesto.

En la medida que continúen brindando significado y demuestren que reducen la incertidumbre de los miembros del grupo, esas suposiciones se convierten en no discutibles.

Estas creencias permanecerán conscientes y están explícitamente articuladas ya que cumplen la función normativa o moral de guiar a los miembros del grupo en cuanto a cómo manejar ciertas situaciones clave, así como a enseñar a los nuevos miembros sobre cómo comportarse.

Pero como expresan Argyris y Schein Edgar¹⁰, si esas creencias no son congruentes con las creen-

cias y los valores que se correlacionan con el desempeño efectivo, observaremos en muchas organizaciones los valores propuestos que reflejan el comportamiento deseado, pero no se reflejan en el comportamiento observado¹¹.

> Supuestos básicos: para poder llegar al nivel profundo de comprensión que nos permita descifrar los patrones de comportamiento se deben entender los supuestos básicos.

Son soluciones que han funcionado repetidamente hasta que se dan por sentado, al punto de creer que la naturaleza realmente funciona de esta manera.

Estas soluciones tienen tal grado de consenso que se encuentran pocas variaciones dentro de una unidad social. Este grado de consenso es el resultado del éxito reiterado en la implementación de ciertas creencias y valores, como ya se describió previamente.

Estos supuestos guían el comportamiento de los miembros del grupo, les dicen cómo percibir, pensar y sentir las cosas.

El arraigo de que esas creencias y valores llevan a que los supuestos básicos no estén sujetos al debate o la controversia y, por lo tanto, sean muy difíciles de cambiar.

Schein¹² explica que, para modificar esos supuestos y aprender algo nuevo se deberá recurrir a lo que Argyris y otros han llamado “aprendizaje de doble bucle”.

Este tipo de aprendizaje desestabiliza temporalmente el mundo cognitivo e interpersonal de los miembros del grupo generando ansiedad. Para reprimirla, se tiende a percibir los eventos que los rodean como congruentes con sus

supuestos, que llegan a distorsionar o negar, para ellos mismos, lo que les está pasando a su alrededor. Así es que la cultura, como un conjunto de supuestos básicos, define a qué se debe poner foco, el significado de las cosas, cómo reaccionar emocionalmente a lo que está sucediendo y qué acciones tomar en diferentes tipos de situaciones. De esta manera es como se crean los “mapas mentales”.

A su vez, los individuos se sentirán más cómodos con quien comparte el mismo conjunto de supuestos, y muy incómodo y vulnerable en situaciones en las que operan otras suposiciones, ya sea porque no se entiende lo que está sucediendo o porque se malinterpretan las acciones del otro¹³.

Resumiendo, la cultura de una organización puede ser analizada en estos tres niveles, pero si no se logra entender el patrón de supuestos básicos que actúan en ella no se podrán interpretar los demás aspectos correctamente, una vez que se comprenden los supuestos básicos, se pueden comprender los otros niveles que son más superficiales¹⁴.

Las organizaciones podrán postular creencias y valores, pero si estos valores postulados no están basados en aprendizajes previos, reflejarán más bien lo que la gente dice (no dirá) que hará ante ciertas situaciones, más que lo que realmente pasara si aquellos valores estuvieran operando.

Cuestiones de integración interna/ adaptación externa

La cultura determina cómo los miembros del grupo deben relacio-

6. Schein, Edgar. «Organizational culture and leadership». 5ª edición. John Wiley & son. Hoboken, 2017, p. 3.

7. Schein, Edgar. *Ibid.*, p. 5.

8. Schein, Edgar. *Ibid.*, p. 6.

9. Pedraza, A.; Obispo, S.; Vázquez, G.; Gómez, G. «Cultura organizacional desde la teoría de Schein: estudio fenomenológico.» Universidad de Magdalena. Clio América 9, nº 17. 2015, p. 18.

10. Schein, Edgar. *Op. Cit.*, p. 20.

11. Schein, Edgar. *Ibid.*, pp. 18-21.

12. Schein, Edgar. *Ibid.*, p. 22.

13. Schein, Edgar. *Ibid.*, pp. 21-25.

14. Pedraza, A.; Obispo, S.; Vázquez, G.; Gómez, G. «Cultura organizacional desde la teoría de Schein: estudio fenomenológico.» Universidad de Magdalena. Clio América 9, nº 17, 2015.

narse con el exterior para cumplir sus metas. Los valores permiten una respuesta rápida ante un entorno cambiante. La cultura fomenta el compromiso con la organización y sus objetivos, el desarrollo de metas consensuadas, la aprobación colectiva sobre los medios para alcanzar esas metas, el consenso de cómo medir el desempeño del grupo en cumplimiento de las metas y de cómo corregir cualquier desplazamiento que no permita alcanzarlas¹⁵.

Fortaleza de la cultura y adaptación

Como lo define Daft¹⁶, “*es la medida en que los miembros del grupo coinciden en cuanto a los valores y a las formas específicas de hacer las cosas*”. En la medida que ese consenso exista, la cultura es fuerte.

Ampliando esta idea Hitt y otros¹⁷ nos explican la relación de valores culturales fuertes contra débiles en dos dimensiones: el grado de amplitud que se comparten entre los miembros del grupo y el grado de profundidad con que se arraigan.



Una cultura fuerte necesita estimular una adaptación saludable a su entorno. Cuando no lo haga puede ser más perjudicial que una cultura débil.

Cuando ese entorno cambia y la complejidad de la situación lleva a que los significados compartidos, fruto de aprendizajes pasados, dejen de dar sentido al presente, es momento de cuestionar los valores.

Una cultura fuerte no siempre es positiva, ya que puede fomentar valores equivocados y que la organización avance a paso firme en una dirección errada.

Cuando la cultura de la organización no está alineada con su entorno, suele ocurrir que los valores y las formas de hacer las cosas reflejan lo que funcionó en el pasado. La diferencia entre esos valores y los deseados se llama **brecha entre culturas**.

Subculturas y culturas dominantes

La cultura puede ser compartida por toda la organización o ser propia de un sector de ella. Un mismo grupo puede tener más de una cultura¹⁸.

En las organizaciones coexisten pluralidades de intereses, por lo que en ocasiones más que hablar de cultura habría que hablar de un «mosaico de culturas» “en permanente construcción, reconstrucción y deconstrucción, articulado mediante un permanente proceso de negociación [...]”, que es lo que caracteriza a las organizaciones actuales¹⁹.

Esta pluralidad de culturas o subculturas no significa una situación de descontrol. Más allá de ellas, en la organización priman los supuestos básicos que como ya hemos mencionado permiten que se perciba la realidad como un proceso de legitimación, independiente que parte de esa organización pueda ver la realidad en formas peculiares.

Son producto de la conducta que trae cada individuo o se crean en la misma organización, por ejemplo, entre departamentos o sedes diferentes.

Una de las principales causas de las subculturas es que el valor está profundamente arraigado, pero no ampliamente extendido. La cultura que debiera abarcar toda la organización no lo logra porque las condiciones requeridas no están presentes, como el tiempo necesario o refuerzo continuo.

Para Hitt y otros²⁰, en algunos casos la influencia de estos grupos subculturales en el desempeño de la organización sería incluso mayor que el de la cultura general.

Aquellas conductas ampliamente compartidas, arraigadas y relacionadas con los principales supuestos, se llaman **valores fundamentales** (o centrales). Las subculturas deberán comprender estos valores fundamentales, más otros singulares propios del subgrupo.

Sin embargo, es necesario que la cultura organizacional sea más fuerte que estas subculturas, sino disminuiría el valor de la cultura como variable independiente porque no existiría una interpretación uniforme de las conductas consideradas aceptables o inaceptables.

Una **cultura dominante** expresa los valores principales que comparten los miembros del grupo. Así, cuando se habla de la cultura organizacional se habla de la cultura dominante.

Valores éticos y operacionales

Algunos autores diferencian los valores entre aquellos inmutables de los cotidianos. Respecto a los primeros, se refieren a «valores éticos» o «valores esenciales», como la honradez y la integridad. Por ejemplo, para la actividad militar, Delbón²¹ enumera a la disciplina, la subordinación, la lealtad, la abnegación y el valor. En cuanto a los segundos, son aquellos que se relacionan directamente con el negocio de la organización y los denominan «valores operacionales»^{22, 23}.

En las organizaciones coexisten una pluralidad de intereses, por lo que en ocasiones más que hablar de cultura habría que hablar de un «mosaico de culturas» en permanente construcción, reconstrucción y deconstrucción, articulado mediante un permanente proceso de negociación que es lo que caracteriza a las organizaciones actuales.

El líder y la cultura

La cultura de las organizaciones es creada por los líderes y una de las más decisivas funciones del liderazgo es la creación, el *management* y, a veces, la destrucción de la cultura.

La cultura condiciona la estrategia de una organización, fundamentalmente porque define la visión, pero ocurre que, al mismo tiempo, para lograr esa estrategia hay oportunidades en las que será necesario cambiar la cultura²⁴.

Para cada circunstancia, cada organización necesita pensar, revisar y actualizar sus valores hasta alcanzar aquellos hábitos de conducta que necesita para ser eficaz. No hay valores buenos ni malos²⁵.

Los líderes recurren a ritos, ceremonias, relatos, símbolos y a un lenguaje especializado para representar los valores culturales de la organización²⁶.

En situaciones de cambio, el liderazgo podría ser considerado en términos de «trabajo adaptativo». Este es el aprendizaje necesario para afrontar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo se orienta a un cambio de valores, creencias o conductas²⁷.

La cultura en las organizaciones militares

Toda organización compleja, y entre ellas las Fuerzas Armadas, requiere

que las diversas actividades implícitas que se interrelacionan y son interdependientes necesitan de principios generales trascendentes, comunes y exigibles a todos sus miembros, que regulen y guíen su accionar²⁸. Como ya hemos analizado, la cultura actúa en ese sentido, que permite el correcto empleo de la libertad de sus miembros, de su integración y al logro de la coherencia de la organización.

En el caso de las organizaciones militares, esa cultura debe estar en armonía con la de su sociedad, de la cual es parte en un mismo tiempo histórico²⁹.

Dependiendo de la organización militar que se trate, los valores que representan a su cultura suelen ser

agrupados en Credos, Códigos de Valores, Códigos de Ética o Reglas de Comportamiento, que intentan poner parámetros a las acciones de los miembros de la organización, que limiten su comportamiento.

En cualquier código de ética deberían estar representados los valores esenciales y los profesionales. Los primeros deben ser obligatoriamente aprendidos en los institutos de formación y respetados a lo largo de la vida militar. Son preceptos éticos que tienen que ver con las características de la profesión naval y con reglas válidas. Los valores profesionales permiten cumplir con los objetivos impuestos con eficacia y honor³⁰.

Esa comunidad de valores permite fundar el espíritu de cohesión y compromiso de la unidad militar, lo

15. Daft, Richard. *La experiencia del liderazgo*. México, Cengage Learning Editores, 2006, p. 573.

16. Daft, Richard. *Ibid.*, p. 574.

17. Hitt, Michael; Black, J. Stewart; Porter, Lyman. *Administración*. México, Pearson Educación, 2006, pp. 131-132.

18. Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo. *Administración & estratégica. Teoría y práctica*. Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, 2004, p.432.

19. Rodríguez, A.; Dei, H. D. *Psicosociología de las organizaciones*. Buenos Aires, Docencia, 2001, p.333.

20. Hitt, Michael; Black, J. Stewart; Porter, Lyman. *Administración*, México, Pearson Educación, 2006, p.132.

21. Delbón, A. R. *La formación del líder militar*. En el Segundo encuentro de reflexiones y experiencias sobre liderazgo efectivo "de la teoría a la práctica". Buenos Aires, Instituto Universitario Naval, 2002.

22. Tichy, Noel. *Líderes en acción. Cómo formar líderes en todos los niveles de una organización*, México, Compañía Editorial Continental, 2003, p.125.

23. Daft, Richard. *La experiencia del liderazgo*. México, Cengage Learning Editores, 2006, p.590.

24. Alles, Martha. *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires, Granica, 2009, p. 266.

25. Ochoa, Ricardo. *Proa al mando, liderazgo y valores*. Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 2014, p. 127.

26. Rocés, J., L. Cravino, P. Barassi, A. Castiglioni, y S. Ventriglia. *Desarrollando líderes*, Buenos Aires, Temas Grupo, 2012.

27. Heifetz, Ronald. *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuesta para un nuevo dialogo social en tiempos difíciles*, Barcelona, Paidós, 1997, p.49.

28. Otero, Ricardo. *Valores en las instituciones armadas*. Boletín del Centro Naval, nº 811, 2005, p. 285.

29. Podestá, Miguel. *La cultura organizacional militar*, Visión Conjunta Nº 6, 2012, p. 26-33.

30. Delbón, A. R. *La formación del líder militar*. En el Segundo encuentro de reflexiones y experiencias sobre liderazgo efectivo "de la teoría a la práctica". Buenos Aires: Instituto Universitario Naval, 2002.

Esa comunidad de valores permite fundar el espíritu de cohesión y compromiso de la unidad militar, lo que llamamos el «espíritu de cuerpo» y que organizacionalmente entendemos como cultura.

que llamamos el «espíritu de cuerpo»³¹ y que organizacionalmente entendemos como cultura.

Ese espíritu de cuerpo moldeará los comportamientos de los miembros, asumiendo la forma de una obligación moral. Sobre este concurren una presión descendente, representada por la orden del conductor sobre sus subordinados y el refuerzo horizontal de la mirada del resto de los compañeros³².

En las culturas militares, en general culturas fuertes, suelen observarse dos debilidades, el conservadurismo y el corporativismo. El primero puede llevar a la organización a aferrarse a paradigmas ya no vigentes que no le permiten adecuarse a su entorno; el segundo pone en juego los límites de la cultura debido a una defensa a ultranza de la solidaridad interna.

La fortaleza de la cultura militar es sostener su credibilidad organizacional a través de líderes de todos los niveles que actúen de acuerdo con los valores organizacionales y que no existan brechas entre discurso y comportamiento³³.

Cuando las políticas de estado establecen nuevas prioridades, para determinar en consecuencia un rol distinto de las Fuerzas Armadas, se producirán cambios en la estructura de la organización, cambios que deberán ser asimilados por sus miembros.

Por ejemplo, la sociología militar plantea dos conceptos (ideales) para estudiar el ámbito militar:

«ocupación» e «institución». En el primero, la relación del soldado con su institución está dada en términos contractuales, este ve su rol como si fuera un trabajo, como cualquier otro. En el segundo, la institución militar está legitimada en términos de valores y normas. El soldado está asimilado a su Fuerza, implica una vocación de servicio y el grupo de referencia está dado dentro del ámbito de la organización³⁴.

Cada uno de ellos requerirá dos estrategias de organización distintas, por lo tanto, comportamientos diferentes. Será entonces la cultura la que moldeará el comportamiento individual e institucional necesario.

Pero, el puntapié inicial es que los valores requeridos para la cultura existentes estén explicitados, de manera de poder administrarlos y si es necesario modificarlos, como en la situación planteada.

La Armada Argentina hasta la fecha no ha explicitado sus propios valores. Si bien hay ciertos autores que expresan sus opiniones, como el caso de Otero³⁵ que propone: Objetividad, Patriotismo, Sinceridad, Libertad, Lealtad, Honradez, Disciplina, Justicia y Apoliticidad. Corbacho³⁶, quien analizó el comportamiento de la Infantería de Marina en la Guerra de Malvinas, identifica los siguientes factores de la cultura organizacional: integración de las partes componentes, sentido de previsión logística, capacidad de aprender de las experiencias, dar

importancia al liderazgo, fomentar la disciplina, dar importancia a la iniciativa individual, dar importancia a la planificación y valorar la tenacidad. Delbón³⁷ propone como «valores éticos o esenciales», disciplina, subordinación, lealtad, abnegación y valor; y como «valores profesionales», aquellos que están explicitados en los documentos rectores y la doctrina de la Fuerza. Como vemos, cada aporte se focaliza en distintas características.

A manera de ejemplo citamos que el comportamiento ético de la *US Navy* y la *US Marine Corps* está arraigado en los Valores Básicos de la Marina: Honor, Valor y Compromiso³⁸.

Hasta ahora esos valores han sido implícitamente declamados a través de documentos como: el Código de Disciplina de las Fuerzas Armadas³⁹ o Código de Ética del Funcionario Público⁴⁰.

Es cierto también que históricamente la Armada se ha valido del Credo del Oficial de Marina y el Arte del Mando Naval.

Desde la Escuela Naval Militar, en los primeros pasos del Oficial de Marina, el Credo transmite los valores que considera debe poseer cada uno de sus oficiales, pero este surge de un extracto y adaptación de las Ordenanzas Generales de la Armada Naval de 1793.

Igualmente, se ha apoyado en la enseñanza y transmisión del arte de la conducción gracias a la publicación "Arte del Mando Naval",

documento editado originalmente por la Academia Naval de Anápolis (Estados Unidos) en 1949.

La expresión más explícita que encontramos para satisfacer esta necesidad de reconocer cuáles son los valores que la Armada Argentina como institución, como la manera correcta de hacer las cosas para alcanzar sus metas organizacionales es la foja de conceptos. En ella no se habla de valores, se distinguen cualidades⁴¹. Es a través de estas que se validan los comportamientos de sus miembros, en función del estándar requerido.

Actualmente se encuentra en proyecto el Código de Ética Militar que alcanza a todo el Instrumento Militar. Este postula que para el militar argentino debe ser una obligación permanente actuar conforme a los valores de: patriotismo, honor, disciplina, abnegación, valor, integridad, lealtad, espíritu de cuerpo y profesionalismo militar⁴².

Es esperable entonces que esta sea la base de sustentación de una política de liderazgo para asegurar en el futuro que estos sean los valores imperantes.

Concluyendo

Entender la cultura organizacional nos ayuda a comprender cómo

funcionan las organizaciones y fundamentalmente la identidad y el liderazgo como factores sustanciales del entramado de símbolos, pues la “cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda”⁴³.

Según Bass⁴⁴, “[...] los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan las conductas del líder y las acciones de liderazgo, las metas, las estrategias de las organizaciones y, por supuesto, la percepción de los colaboradores”.

Tanto el estilo de liderazgo como el ejercicio del poder hemos de considerarlos como dimensiones de la cultura de la organización. Por ello, su cultura específica definirá el modo en el que se desarrolle el liderazgo, la influencia y el poder en su ámbito y por el contexto cultural más amplio en el que se ubica⁴⁵.

Ahora, como ya se ha dicho, si bien la cultura es creada por los líderes, y una de las más decisivas funciones del liderazgo es la creación, el *management* y, a veces, la destrucción de la cultura, ese líder y sus conductas deberían ser una manifestación de los valores de la organización o más profundamente, de sus presunciones básicas. Por lo tanto, el liderazgo en un doble juego que puede ser analizado también como un artefacto de esa cultura. ■

CV

CN (R) Claudio Gabriel Grossi es licenciado en Sistemas Navales, magister en Dirección de Organizaciones, especialista en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, diplomado en Liderazgo. Actualmente se desempeña como coordinador del Curso Estado Mayor Especial, docente y docente investigador de la Escuela de Guerra Naval.

CN IM (R) Alejandro Javier Di Tella es licenciado en Sistemas Navales y magister en Estudios Estratégicos. Se desempeña como profesor titular de las materias Estrategia y Relaciones Internacionales (ESGN) y es investigador docente de la Escuela de Guerra Naval y de la Escuela de Guerra Conjunta de las FF.AA. Es coautor del libro *La Cuestión Estratégica, análisis y conducción* y de diversos artículos profesionales en sus áreas de incumbencia.

CL Julio Enrique Sanguinetti es licenciado en Sistemas Navales, realizó una Maestría en Investigación (INUN – UNS) y posgrados en Dirección de Organizaciones, Gestión del Capital Humano por Competencias y Calidad.

Magister Graciela Gil es egresada y actual mentora de la Carrera Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador. Postgraduada en Marketing Management.

31. Torres Horton, Alejandro. *Liderazgo militar en el siglo XXI, desafío ante una nueva sociedad*. Academia de Guerra Naval, (http: www.acanav.mil.ci). 2012.
32. Di Grillo, Marcelo. *Nueva mirada a la noción de liderazgo estratégico*. La revista de la Escuela Superior de Guerra "Tte. Gral. Luis María Campos", 2013, p. 155.
33. Podestá, Miguel. *La cultura organizacional militar*. Visión Conjunta N° 6, 2012, pp. 26-33.
34. Gutiérrez Valdebenito, Omar. *El soldado profesional versus el soldado ocupacional*. Air & Space Power Journal, 2003.
35. Otero, Ricardo. *Valores en las instituciones armadas*. Boletín del Centro Naval, n° 811, 2005, p. 285.
36. Corbacho, Alejandro. *Cultura organizacional y desempeño en combate: el caso de la Infantería de Marina argentina en las Malvinas (1982)*. Temas de Management. Universidad del CEMA, Diciembre 2003.
37. Delbón, A. R. *La formación del líder militar*. En el Segundo encuentro de reflexiones y experiencias sobre liderazgo efectivo "de la teoría a la

- práctica". Buenos Aires, Instituto Universitario Naval, 2002.
38. Secretary of the Navy. *Secretary of the Navy* (http: www.secnavy.navy.mil/Ethics). 2019.
39. Aprobado por la ley 26394 de fecha 26 de agosto de 2008
40. Aprobado por el Decreto N° 41 de fecha 27 de enero de 1999.
41. Calidad: Elemento o carácter distintivo de la naturaleza de alguien o algo (consultado en Real Academia Española (http: https://dle.rae.es/))
42. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. PC 19-01 Código de Ética Militar, Buenos Aires, 2019.
43. Schein, Edgar. *Organizational culture and leadership*. 5ª edición. John Wiley & son. Hoboken, 2017
44. En Morelos-Gomez, José; Fontalvo-Herrera, Tomás José. *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. Entramado 10, n° 1, 2014.
45. Rodríguez, Andrés. *Poder y política en las organizaciones*. Editado por la Universidad de Granada. Psicología Política, n° 5, 1992, p. 103.