



En el año 2019 el Ejército del Perú inició un proceso de transformación para optimizar sus procesos medulares y lograr una gestión institucional mucho más moderna, eficiente y transparente, así como el desarrollo de capacidades para cumplir eficazmente los roles estratégicos asignados por el Estado peruano. Este proceso también le permitirá introducir cambios a su cultura organizacional para que sus miembros presenten, en todo momento, un accionar basado en honor, honestidad, lealtad y transparencia. (Foto: Ministerio de Defensa del Perú)

Cambiar la cultura organizacional

El principal desafío de la transformación militar

Coronel Paul Eduardo Vera Delzo, Ejército del Perú

Durante la última década, diversos Ejércitos de la región, incluyendo al Ejército del Perú, han iniciado procesos de transformación que les permitan enfrentar eficazmente los retos y amenazas a la seguridad nacional, así como cumplir los nuevos roles que el Estado les asigna. La transformación militar involucra cambios profundos en la institución que la implementa, revisando y rediseñando sus procesos medulares a través de una reingeniería, así como cerrando las brechas existentes en sus capacidades a través de una modernización. La transformación militar, por consiguiente, es un proceso continuo a largo plazo que involucra nuevos conceptos, doctrina, procesos, capacidades, organizaciones, tecnología y personas capacitadas para manejarlos pero, principalmente, involucra un cambio profundo en la cultura organizacional¹. Sin embargo, el cambio de cultura en organizaciones maduras, como las instituciones militares, es sumamente difícil ya que toma tiempo y requiere de mucho esfuerzo, compromiso y perseverancia, especialmente por parte de los líderes de la institución.

En este artículo se analiza el arduo reto de cambiar la cultura organizacional de una institución militar y se ofrece una propuesta de pasos coherentes a seguir para su consecución. La propuesta planteada pretende no solo generar ideas y opciones a los líderes militares involucrados en el cambio de la cultura de sus organizaciones sino, también, mostrar su rol crucial en este proceso.

El arduo camino por seguir

Como se ha mencionado, la transformación militar, principalmente, involucra cambios significativos en la cultura organizacional, vale decir, cambios profundos en el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones existentes en la institución militar. Aunque el cambio más importante y difícil de conseguir es el cambio de mentalidad de los miembros de la institución, la transformación debe facilitar una cultura que fomente el liderazgo, la educación, la organización, los procesos, los valores y las actitudes que promuevan la innovación significativa². Este proceso crea nuevas áreas y competencias, de manera que permite identificar y crear nuevas formas de hacer las cosas.

Al respecto, Edgar Schein, reconocido experto en temas de cultura organizacional, manifiesta que la cultura de un grupo es un patrón de suposiciones básicas compartidas que una organización aprende a medida que resuelve sus problemas y que ha funcionado lo suficientemente

bien como para ser considerada válida y, por tanto, para ser instruida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas³. No obstante, la urgencia de efectuar cambios en la cultura organizacional se aprecia cuando dichas formas de resolver los problemas afectan no solo a la institución, sino también a sus miembros.

El cambio de la cultura organizacional, aunque imprescindible, no es una tarea fácil, sobre todo porque enfrenta la resistencia de aquellos que se encuentran cómodos o acostumbrados al sistema vigente. Sin embargo, como Gordon Sullivan y Michael Harper manifiestan, durante un proceso de transformación, el cambio debe ocurrir primero en la mente de la gente, solo así podrá posteriormente derivarse a la estructura, los procesos, el rendimiento y los resultados de la organización⁴.

Consecuentemente, se puede afirmar que la transformación institucional se inicia con el cambio de la cultura organizacional. Para ello, se debe identificar un método que permita alcanzar este fin.

Con el propósito de facilitar este arduo camino y, en base a las experiencias de instituciones castrenses que ya han realizado esfuerzos similares, se presentan siete pasos lógicos que podrían ejecutarse para iniciar el cambio de la cultura organizacional en el marco de un proceso de transformación militar.

Primer paso: identificar el tipo de cultura

En el mundo académico, mucho se ha escrito sobre la importancia de ejecutar cambios en la cultura de una organización para que sus miembros puedan abordar con

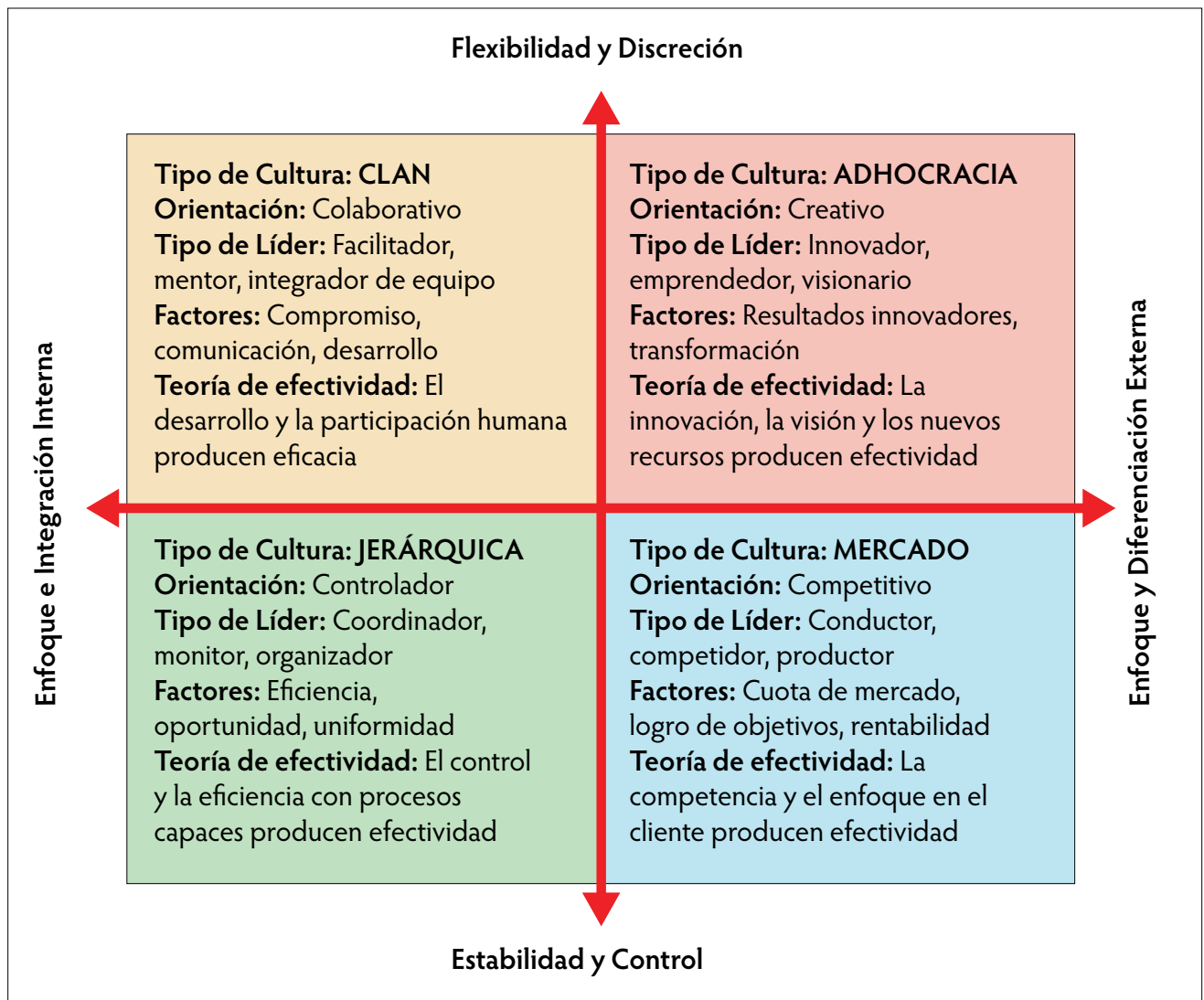
El coronel Paul Eduardo Vera Delzo, director del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú, posee una maestría en Estudios Estratégicos por la Escuela de Guerra del Ejército de EUA (U.S. Army War College) y una maestría en Estrategia y Geopolítica por la Universidad de la Defensa Nacional de Argentina, así como un doctorado en Administración de Empresas. El coronel Vera ha completado el Programa de Altos Ejecutivos en Seguridad Nacional e Internacional en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard (Harvard Kennedy School). Ha sido oficial de enlace del Ejército del Perú en el Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EUA, profesor en la Escuela de Guerra del Ejército Argentino y observador militar en la Misión de las Naciones Unidas en Etiopía y Eritrea.

éxito y sin inconvenientes los problemas de adaptación externa e integración interna que toda organización enfrenta. Esta situación se repite en las instituciones militares, en donde diversos estudios sostienen que la cultura de estas organizaciones debe cambiar, pero muy pocos explican sistemáticamente cómo cambiarla⁵.

Para ello, lo primero que se debe hacer es crear un equipo multidisciplinario —con representantes de todos los estratos de la organización— e identificar las herramientas que posibiliten el diagnóstico y el posterior cambio de la cultura militar. Sin embargo, los miembros de este equipo de trabajo deberán de efectuar las adaptaciones que juzguen necesarias debido a

que muchas de estas herramientas son incompatibles para el contexto militar. Al respecto, Stephen Gerras, Leonard Wong y Charles Allen, en su trabajo de investigación titulado *Cultura Organizacional: Aplicando un Modelo Híbrido al Ejército de Estados Unidos*, ofrecen una propuesta interesante para facilitar este proceso en las organizaciones militares, desarrollando un modelo que integra y adapta varias herramientas existentes⁶.

Comprender que cada institución es diferente, incluso entre las propias instituciones armadas, constituye una premisa a tener en cuenta. Por consiguiente, es imprescindible identificar el tipo de cultura que rige en una organización militar. Para este fin, el Marco de Valores en



(Republicada con el permiso de John Wiley & Sons - Books, de *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, 2011; permiso concedido via Copyright Clearance Center, Inc.; adaptación y traducción del autor)

Figura 1. Marco de Valores en Competencia

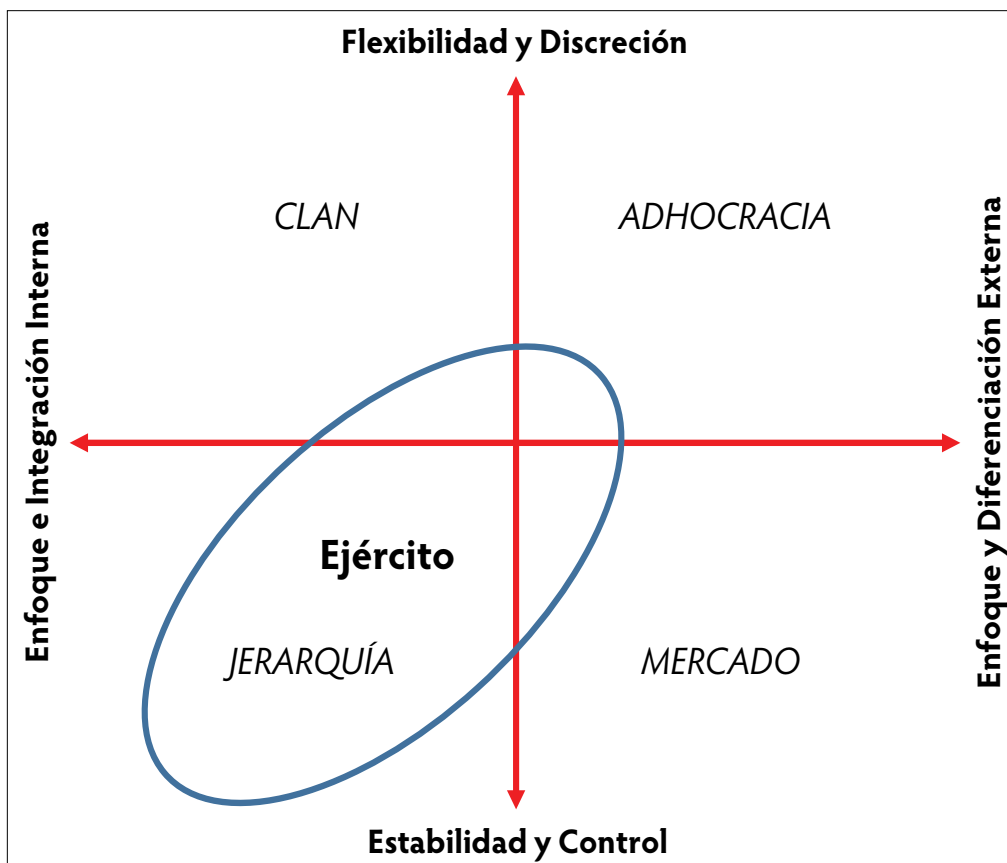
Competencia mostrada por Kim Cameron y Robert Quinn constituye una valiosa herramienta⁷. Basado en 39 indicadores de efectividad, la herramienta identifica dos dimensiones principales. La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo frente a los criterios que enfatizan la estabilidad, el orden y el control. La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación, integración y unidad interna de los criterios que enfatizan la orientación, diferenciación y rivalidad externa⁸.

Juntas, estas dos dimensiones forman

cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un tipo de cultura diferente: la Jerarquía, el Clan, el Mercado y la Adhocracia⁹. La figura 1 muestra estos cuatro cuadrantes y sus principales diferencias.

Basado en este análisis, Cameron y Quinn manifiestan que las grandes organizaciones y agencias gubernamentales generalmente están dominadas por una cultura jerárquica con un gran número de procedimientos estandarizados, múltiples niveles subordinados y un énfasis en el refuerzo de las reglas. La cultura organizacional compatible con esta forma se caracteriza por el trabajo formalizado y estructurado, así como por un entorno donde prevalece el control. En este tipo de cultura, la organización se mantiene unida gracias a las políticas, reglas y procedimientos formales, mientras que los líderes eficaces son buenos coordinadores y organizadores¹⁰. Consecuentemente, cualquiera que conozca una

institución militar reconocerá que la cultura jerárquica es la que predomina en este modelo de organización. Sin embargo, las instituciones castrenses, si desean ser exitosas, deben desarrollar algunas de las características de los otros tres tipos de cultura. Por ejemplo, la necesidad de competir por recursos no solo con las demás instituciones del sector defensa, sino también con instituciones públicas de otros sectores, obliga a la institución militar a desarrollar algunas características propias de la cultura de mercado. El enfoque en la sociedad a la que sirve y la necesidad de brindar servicios que cumplan con la calidad requerida impulsan este tipo de cultura. Por otra parte, una institución militar debe, igualmente, adoptar ciertas características de la cultura del clan, donde sus miembros crean un lugar agradable para trabajar, comparten como si fueran una familia y mantienen un alto compromiso. En este tipo de cultura se piensa en



(Gráfico de Stephen J. Gerras, Leonard Wong y Charles D. Allen, *Organizational Culture: Applying a Hybrid Model to the U.S. Army*, Research Paper [Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, November 2008]; adaptación y traducción del autor)

Figura 2. El Marco de Valores en Competencia

los líderes como mentores, a la vez que la organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición, valorando el trabajo en equipo, la participación y el consenso. Finalmente, una institución militar debe desarrollar algunas características de la cultura de la adhocracia, principalmente si se encuentra inmersa en un proceso de transformación. En este tipo de cultura el liderazgo efectivo es visionario e innovador, generándose un lugar de trabajo que se caracteriza por ser dinámico, emprendedor y creativo. Por lo tanto, la preparación para cambiar y afrontar nuevos desafíos es fundamental.

Como se ha descrito, aunque una institución militar como el Ejército puede encontrarse predominantemente en un cuadrante, presentará necesarias superposiciones en los otros cuadrantes, tal y como se evidencia en la figura 2. Por esta razón, se afirma que «los líderes de mayor desempeño —aquellos calificados por sus pares, superiores y subordinados como los más efectivos— han desarrollado capacidades y habilidades que les permiten tener éxito en cada uno de los cuatro cuadrantes»¹¹.

Segundo paso: determinar los niveles de la cultura

Habiéndose identificado el tipo de cultura que predomina en una institución militar, así como la necesidad de desarrollar características importantes de los otros tipos, el siguiente paso que el grupo de trabajo deberá de ejecutar será determinar los niveles de la cultura existentes en la organización. Para ello, Edgar Schein ofrece una útil herramienta para analizar la cultura de una organización e identificar sus tres niveles: 1) artefactos, 2) creencias y valores, y 3) supuestos subyacentes.

Según Schein, los artefactos (primer nivel) son manifestaciones tangibles y accesibles que pueden ser vistas y sentidas por cualquiera. Por ejemplo: la vestimenta, la manera de comportarse, la jerga, los mitos e historias, las ceremonias, las recompensas, los castigos, los ensayos y las listas, entre otros. Aunque los artefactos son fáciles de observar, son muy difíciles de descifrar y comprender. Para entenderlos un poco mejor se debe preguntar a los miembros de la organización ¿por qué hacen lo que hacen? A continuación, se obtendrá lo que Schein llama las creencias y valores propuestos (segundo nivel)¹². En este nivel se encuentran las creencias, valores, normas y reglas de comportamiento que los miembros adoptan como una forma de representar la cultura de la organización. Las normas están estrechamente asociadas con

los valores y son las reglas no escritas que permiten a los miembros de una organización saber lo que se espera de ellos en una amplia variedad de situaciones¹³. Sin embargo, para entender el patrón y predecir el comportamiento futuro de los miembros de la organización, se deben comprender plenamente los supuestos básicos subyacentes (tercer nivel), que son la esencia de la cultura o su ADN al estar profundamente arraigados. Por ejemplo, cuando la solución a un problema funciona repetidamente, los miembros de la organización llegan a creer que las cosas realmente funcionan de esa manera. En este sentido, los supuestos básicos generalmente no son confrontables ni discutibles y, por lo tanto, son extremadamente difíciles de cambiar¹⁴. Consecuentemente, Schein argumenta que —a menos que se profundice en el análisis de los supuestos básicos— tanto los artefactos, como las creencias y valores no podrán ser descifrados adecuadamente.

Tercer paso: establecer las dimensiones para el análisis

La comprensión e identificación de los supuestos subyacentes de una institución militar son vitales, ya que facilitarán el diagnóstico de la cultura organizacional. Una herramienta útil para este fin es el programa de investigación GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) establecido por Robert House. GLOBE es un proyecto de investigación de múltiples fases, métodos y muestras en el que los investigadores examinan las interrelaciones entre la cultura, la efectividad y el liderazgo organizacional. Desde 1991, este programa ha continuado en tres fases distintas pero interrelacionadas. En la primera fase, los investigadores recopilaron datos de más de 17 000 directivos de nivel medio de 62 culturas para medir sus valores y prácticas culturales, logrando una comprensión más detallada y matizada de los supuestos subyacentes¹⁵. El proyecto GLOBE dio como resultado la identificación de nueve atributos o dimensiones principales de la cultura, las mismas que se describen brevemente en la tabla 1¹⁶.

Aunque el grupo de trabajo no requiera utilizar todas estas dimensiones para analizar la cultura de la institución castrense, estas son de gran valía debido a que permiten examinar la cultura desde diferentes enfoques. Por ejemplo, en su investigación, Gerras, Wong y Allen utilizaron solo cinco de las nueve dimensiones GLOBE para analizar la cultura organizacional del Ejército de EUA¹⁷.

Tabla 1. Las dimensiones de la cultura

DIMENSIONES	DEFINICIONES
Orientación al Desempeño	El grado en que una organización alienta y recompensa a sus miembros por la mejora y la excelencia del desempeño
Asertividad	El grado en que los individuos son asertivos, confrontativos y agresivos en su relación con los demás
Orientación Hacia el Futuro	El grado en que las personas se involucran en comportamientos orientados al futuro, como planificar e invertir
Orientación Humana	El grado en que una organización alienta y recompensa a las personas por ser justas, altruistas, generosas y amables con los demás
Colectivismo Institucional	El grado en que las prácticas institucionales fomentan y recompensan la distribución grupal de recursos y la acción conjunta
Colectivismo en el Grupo	El grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias
Igualitarismo de Género	El grado en que una organización minimiza la inequidad de género
Distancia de Poder	El grado en que la organización acepta y respalda la autoridad, las diferencias de poder y los privilegios de estatus
Anulación de Incertidumbre	El grado en que una organización se basa en normas, reglas y procedimientos para aliviar la imprevisibilidad de eventos futuros

(Tabla del autor)

Cuarto paso: analizar la cultura existente

Habiéndose identificado las herramientas de análisis requeridas, los miembros del equipo de trabajo deberán reunirse para emplearlas y generar una visión consensuada de la cultura organizacional existente. Este paso será arduo porque se pretende analizar la cultura de una organización no solo

extensa y madura, sino también llena de costumbres y tradiciones como es el Ejército. Si bien se parte de la premisa de que no existe cultura correcta o incorrecta, se deberá realizar un análisis profundo para identificar aquellos aspectos de la cultura que se deben mantener o cambiar, si es que la organización pretende tener éxito y estar alineada con el entorno en el que se desenvuelve.

Por una parte, mediante el empleo del Marco de Valores en Competencia mostrado por Cameron y Quinn se podrá elaborar una imagen comprensible del tipo de cultura que predomina en la organización, determinando la necesidad de reducir ciertos aspectos de ella o avanzar sobre aspectos de otras culturas. Esto no significa que los cuatro tipos de cultura deban ser enfatizados por igual, sino que la organización debe desarrollar la capacidad de cambiar el énfasis cuando las demandas del entorno lo requieran¹⁸. Por ejemplo, si la institución militar se encuentra inmersa en un proceso de transformación, esto requerirá enfatizar ciertos aspectos de la cultura de la adhocracia para impulsar una orientación creativa y ayudar a desarrollar un estilo de liderazgo innovador, emprendedor y visionario, sobre todo entre los líderes estratégicos de la organización.

Por otra parte, a través de la identificación de los niveles de la cultura elaborados por Schein se podrán analizar tanto los aspectos visibles de la cultura, como aquellos no visibles y profundamente arraigados en la institución militar. Para facilitar este trabajo, los miembros del equipo podrán emplear las dimensiones identificadas en el proyecto GLOBE, realizando un análisis mucho más holístico. Tomando estas dimensiones como guía, se deberán elaborar preguntas para facilitar la discusión, con la finalidad de determinar aquellos aspectos que impiden o limitan el desarrollo de la institución castrense. Por ejemplo: ¿los líderes de la institución son visionarios? ¿privilegian los intereses institucionales por encima de los personales? ¿cumplen el rol de mentores? ¿actúan con transparencia e idoneidad? ¿se han detectado casos de corrupción en la institución? ¿qué ha motivado o facilitado la existencia de estos casos? ¿se inauguran obras sin importar el origen de los recursos? ¿se empodera a los subordinados? ¿se evidencia más arraigo a las armas, servicios y especialidades que a la propia institución? ¿existen diferencias de roles asociadas al género? ¿se brinda igualdad de oportunidades a todos los miembros? ¿se emplea el tiempo y otros recursos en actividades poco prácticas y productivas? ¿se obtienen beneficios en base a la amistad con personas o grupos de interés? ¿existe un control excesivo que limita la práctica del mando tipo misión? ¿existen miembros de la institución que aprovechan su género o posición jerárquica para obtener beneficios personales y profesionales? ¿existen miembros que utilizan actores externos y redes sociales para

desprestigiar a otros miembros y a la institución? ¿por qué lo hacen? Estas y otras preguntas deberán ser formuladas y debatidas arduamente para identificar los supuestos subyacentes y comprender la cultura que existe en la institución militar.

Quinto paso: determinar la cultura deseada

Una vez analizada la cultura organizacional existente, se deberá discutir y crear consenso sobre el tipo de cultura que se desea a futuro para la organización. Es decir, ¿qué nuevos valores, creencias y suposiciones deberán ser adoptados por los miembros de la organización? ¿qué nuevos comportamientos describirán la cultura deseada?¹⁹. Empleando un lenguaje más común para los miembros de una institución militar, la cultura anhelada podrá expresarse en términos de un estado final deseado.

Por consiguiente, tras un proceso de transformación exitoso —que ha logrado cambios significativos en la cultura organizacional— se debería afirmar que el Ejército es una institución con líderes que cumplen el rol de mentores y brindan el espacio y la confianza necesaria para que los subordinados manifiesten sus opiniones, a la vez que fomentan en ellos el pensamiento crítico. Una institución donde el superior hace y exige lo correcto, siendo respetado por sus cualidades profesionales y personales, al demostrar capacidad, transparencia, idoneidad y honestidad en sus actos. Una institución con líderes que privilegian los intereses institucionales por encima de los intereses personales. Una institución donde se empodera al subordinado, enseñándole a ser responsable y brindándole la guía, los recursos y el espacio necesario para que pueda desarrollar su iniciativa y liderazgo. Una institución cohesionada en donde sus integrantes se sienten orgullosos de pertenecer a ella, no existiendo separatismos, privilegiándose a la Institución por encima de las armas, servicios y especialidades. Asimismo, se debería reconocer que es una institución donde su personal es íntegro y leal con la organización y con la sociedad a la que sirve. Una institución que ha eliminado la diferencia de roles asociados al género y que brinda igualdad de oportunidades para el desarrollo personal y profesional de sus miembros. Una institución con integrantes disciplinados, educados y corteses, siendo referentes

ante la sociedad por la forma en la cual guardan las normas de cortesía y buen trato. Una institución donde sus miembros anteponen la utilidad a otros aspectos en su apreciación de las cosas o en su manera de comportarse. Una institución con un conjunto de ideas que la caracterizan y que, principalmente, permite el cambio de mentalidad y actitud de sus nuevos miembros.

La cultura organizacional deseada debe guiar el cambio de mentalidad de los miembros de la institución castrense, si se pretende crear una organización diferente como resultado de un proceso de transformación. Este cambio de mentalidad debe lograrse a través de la ejecución de un completo ciclo de acciones.

Sexto paso: implementar un ciclo de acciones

Como se ha descrito, los primeros cinco pasos se enfocan en generar consenso, determinar qué se debe preservar y qué no, así como resaltar la cultura que debe implementarse para que la organización militar logre un mejor desempeño en el futuro²⁰. Seguidamente, el esfuerzo deberá centrarse en la identificación e implementación de aquellas acciones que permitan materializar este cambio. Para facilitar este proceso, Schein proporciona un método para incrustar y reforzar sistemáticamente una cultura²¹. Mientras que los mecanismos de incrustación emplazan los supuestos (valores, creencias, etc.) en la organización, los mecanismos de refuerzo los apoyan. Ambos mecanismos son importantes y son útiles solo si se emplean en conjunto. Por ejemplo, el comandante que durante una reunión con su personal discierne la importancia de la honradez (mecanismo de refuerzo) solo logrará el impacto deseado si es que él, dando el ejemplo, actúa honradamente (mecanismo de incrustación)²².



Durante la transformación de una institución militar, ninguna revisión y rediseño de sus procesos modulares (reingeniería), ni mucho menos el cierre de brechas existentes en sus capacidades actuales (modernización) tendrá éxito si no se acompañan del requerido cambio en su cultura organizacional. (Foto: Ministerio de Defensa del Perú)

Consecuentemente, las acciones para cambiar la cultura organizacional deben ser adoptadas desde diferentes orientaciones, siendo recomendable aplicar un proceso que guíe su formulación, implementación y evaluación. Es decir, no solamente se requerirá la promulgación de nuevas normas, sino también la educación y sensibilización de los miembros de la institución para comprender la importancia de estas, estableciendo un mecanismo de evaluación que permita premiar a aquellos miembros que las cumplan y corregir a aquellos que no lo hagan. La retroalimentación será una actividad permanente dentro de este proceso. Al respecto, la figura 3 muestra el ciclo de acciones descrito en este párrafo.

En tal sentido, el equipo de trabajo deberá identificar las acciones que se emprenderán como parte del cambio de cultura, diseñando nuevos códigos de conducta para promover dicho cambio. Estos códigos de conducta parten por el reconocimiento de lo que sus miembros acuerdan constituyen actos indeseables para la institución y para la sociedad a la que sirven. Sin embargo, antes de empezar, se debe realizar un diagnóstico profundo para identificar aquellos errores del sistema que, de alguna manera, los obliga a cometer actos indebidos para cumplir tanto con sus funciones, como con las costumbres y tradiciones existentes

en la institución. Estos errores del sistema deben ser corregidos por medio del rediseño de los procesos medulares, así como por regulaciones que normen las actividades que involucren gastos no contemplados en los presupuestos de la organización. Es decir, aquellas actividades que tradicionalmente se han venido dando en la institución castrense y que los superiores sienten el deber de realizar, mientras que los subordinados sienten el derecho de exigir su ejecución.

Por una parte, la educación de los miembros de la institución militar será una herramienta esencial por emplear. Mientras que las escuelas de formación permitirán que los nuevos miembros adopten rápidamente las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de la nueva cultura, las escuelas de capacitación y perfeccionamiento facilitarán la implementación de mecanismos de refuerzo entre los antiguos miembros de la institución. Esto último se puede lograr a través de la ejecución de talleres para que el personal comprenda la urgencia y beneficios de la nueva cultura organizacional. Por otra parte, la sensibilización permitirá que los miembros de la institución se den cuenta de la importancia y el valor de la

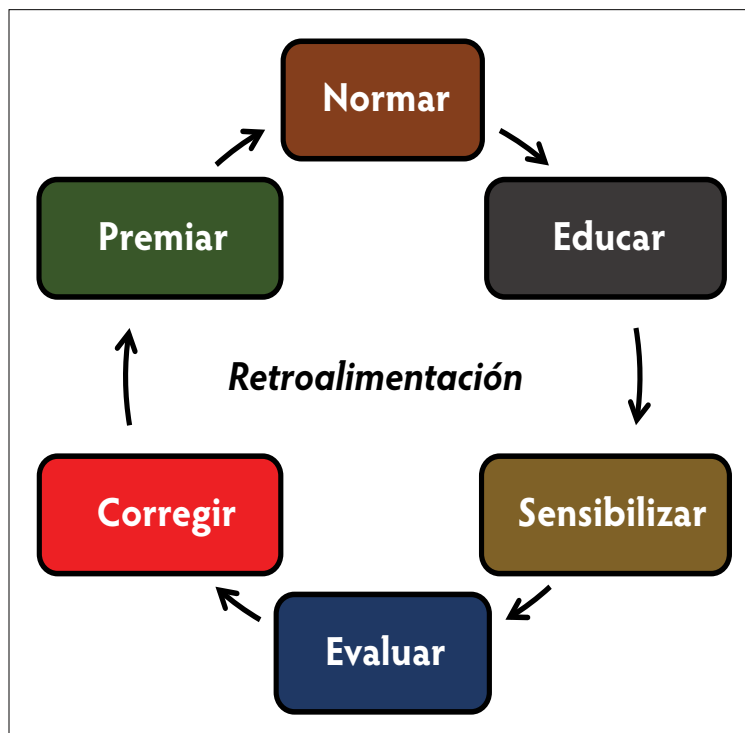
nueva cultura. Por lo tanto, la implementación de una adecuada estrategia de comunicación es fundamental a lo largo del proceso. Empleando todos los medios disponibles, se deberá compartir la mayor cantidad de información que sea posible, reduciendo la resistencia al cambio y abriendo líneas de comunicación.

Asimismo, un aspecto importante del proceso de cambio de cultura organizacional es la evaluación del progreso realizado. El empleo de indicadores para medir el cumplimiento e impacto de las acciones adoptadas, al igual que de hitos que marquen los avances obtenidos, facilitará la retroalimentación necesaria para reajustar y optimizar este proceso. Adicionalmente, la evaluación facilitará la identificación de aquellos miembros de la organización que son reacios al cambio, ayudándoles a corregir su actitud, así como permitirá premiar a aquellos que sí se han involucrado con el cambio. Por consiguiente, el proceso de seleccionar, evaluar y recompensar a los miembros de la institución militar también debe modificarse para lograr la nueva cultura.

La adecuada implementación de este ciclo de acciones proporcionará una gama de efectos positivos que se repetirá a lo largo de este proceso, así como demandará la participación, el compromiso y el apoyo activo de los miembros de la organización, principalmente de sus líderes.

Séptimo paso: involucrar a los líderes

Convencer a todos los miembros de una institución amplia y madura para que apoyen el cambio de cultura no es una tarea fácil. Por esta razón, el cambio debe centrarse en los que tienen más influencia en la organización: los líderes²³. En este sentido, las instituciones armadas tienen una ventaja sobre otras organizaciones públicas, ya que sus miembros tienden a emular a los líderes más exitosos²⁴. Si los líderes creen y son partidarios del cambio cultural, los demás miembros de la organización observarán y harán lo mismo. Por consiguiente, los líderes deben involucrarse íntimamente y convertirse en defensores del cambio cultural, teniendo que demostrar la urgencia y seriedad de la necesidad del cambio. Sin embargo, se debe tener en cuenta que



(Gráfico del autor)

Figura 3. Ciclo de acciones para el cambio



El estado final deseado de la cultura organizacional del Ejército del Perú, luego de introducir los cambios requeridos durante su proceso de transformación, aspira a ser una institución que ha eliminado la diferencia de roles asociados al género, asegurando la equidad entre sus miembros y permitiendo que sus integrantes encuentren igualdad de oportunidades para su desarrollo personal y profesional. (Foto: Ministerio de Defensa del Perú)

los miembros de la institución son lo suficientemente sagaces como para discernir si sus líderes realmente muestran un compromiso firme para cambiar la cultura organizacional. Por lo que se puede afirmar que el verdadero cambio cultural se transmite a través de las acciones de los líderes de la institución armada²⁵.

Los soldados de una institución militar son importantes, pero más importantes son los líderes que los guían. Por lo tanto, el desarrollo de líderes debe ser parte de cualquier estrategia que se formule para ejecutar un proceso de transformación. No obstante, si los líderes de una institución castrense son importantes, los líderes estratégicos lo son aún más. Ellos cumplen un rol clave, ya que son los responsables de gestionar y, principalmente, de liderar el cambio de la cultura organizacional. Consecuentemente, los líderes estratégicos de una institución militar deben entender que ellos son los primeros servidores de su organización y que deben actuar como tales. No se puede

permitir que los líderes de la institución crean que son los dueños de esta y que las reglas deben ser cumplidas por todos menos por ellos, ya que tal autoexcepción puede crear el caldo de cultivo para el abuso del liderazgo²⁶.

Durante un proceso de transformación, que involucra cambios significativos en la cultura de la organización, los líderes de la institución militar deben tener el coraje de hacer primar lo correcto por encima de lo que les apetece o les conviene. Ellos deben tener presente que no se lidera cuando sus intereses y opiniones personales se imponen sobre lo correcto o el interés colectivo; en ese caso, se impone, no se lidera²⁷. Al subordinarse, los miembros de la institución conceden al líder la libertad para elegir la mejor opción, basados en la confianza de que tiene el conocimiento requerido y de que es capaz de anteponer el bien común por encima de sus deseos e intereses personales²⁸. Por consiguiente, liderar es servir. Servir al colectivo que se lidera. Sin embargo, la principal proeza y

obligación en una institución militar sigue siendo obedecer. Principalmente para el líder. Obedecer a la razón y a la ética olvidándose de uno mismo para servir al grupo²⁹.

Conclusión

En una institución militar, ninguna revisión y rediseño de sus procesos medulares (reingeniería), ni mucho menos el cierre de brechas existentes en sus capacidades actuales (modernización) tendrá éxito si no se acompañan del requerido cambio en su cultura. Como se ha mostrado, este cambio requiere de

la identificación del tipo de cultura, la determinación de sus niveles, el establecimiento de las dimensiones, el análisis de la cultura existente, la determinación de la cultura deseada, la implementación de un ciclo de acciones y el involucramiento de los líderes. Para este fin, se necesita el permanente esfuerzo y compromiso de todos los miembros de la organización, fundamentalmente de sus líderes, ya que ellos no solo deberán gestionar, sino —sobre todo— liderar el cambio. Sin lugar a duda, el cambio de la cultura organizacional será el principal desafío de una transformación militar. ■

Notas

1. Harold W. Gehman, Jr. y James M. Dubik, «Military Transformation and Joint Experimentation: Two Views from Above», *Defense Horizons*, diciembre de 2004, 2, accedido 10 de septiembre de 2020, <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/defensehorizon/DH-046.pdf?ver=2016-11-15-092815-493>
2. U.S. Department of Defense, *Military Transformation: A Strategic Approach* (Washington, D.C., 2003), 8, accedido 10 de septiembre de 2020, <http://www.iwar.org.uk/rma/resources/transformation/military-transformation-a-strategic-approach.pdf>.
3. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5ª Edición, (Hoboken: Wiley, 2017), 6.
4. Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, *Hope is not a Method: What Business Leaders can learn from America's Army* (Broadway Books, Nueva York, 1997), 81.
5. Stephen J. Gerras, Leonard Wong y Charles D. Allen, *Organizational Culture: Applying a Hybrid Model to the U.S. Army*, Research Paper (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, November 2008).
6. *Ibid.*
7. Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3ª Edición (San Francisco, Jossey – Bass, 2011), 37.
8. *Ibid.*, 38.
9. *Ibid.*, 39.
10. *Ibid.*, 42.
11. *Ibid.*, 54.
12. *Ibid.*, 19.
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*, 22.
15. GLOBE 2020 (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Resumen de un estudio de 2004 titulado: *Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes*, accedido 14 de septiembre de 2020, https://globeproject.com/study_2004_2007
16. *Ibid.*
17. Gerras, Wong y Allen, *Organizational Culture*, 11.
18. Cameron y Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 68.
19. Paul E. Vera, «Transformación Militar: Esfuerzo y Compromiso Institucional», *Military Review* (Edición Hispanoamericana. Tercer Trimestre 2019), 42, accedido 29 de junio de 2020, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Vera-Transformacion-militar-SPA-Q3-2019.pdf>.
20. Cameron y Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 110.
21. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3ª Edición, (San Francisco, Jossey – Bass, 2004), capítulo 13.
22. Vera, «Transformación Militar: Esfuerzo y Compromiso Institucional», 42.
23. Leonard Wong, *Op-Ed: Changing the Army's Culture of Cultural Change* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College Press, May 16, 2014).
24. *Ibid.*
25. *Ibid.*
26. P. Van Duyne, «Will Caligula go Transparent?: Corruption in Acts & Attitudes». Tilburg University, Países Bajos, (Forum on Crime and Society, 2001), <http://www.petrusvanduyne.nl/wp-content/uploads/2017/08/Corruptie-VN.pdf>
27. Ángel Gómez de Agreda, «Liderazgo: Un Raro Compendio de Virtudes» (Academia de las Ciencias y Artes Militares, 2020), accedido 25 de septiembre de 2020, <https://acami.es/wp-content/uploads/2020/09/Liderazgo-web.pdf>
28. *Ibid.*
29. *Ibid.*