

# UNA DISCUSIÓN DE TRANSFORMACIÓN: PERSPECTIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN MILITAR DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A DISCUSSION ABOUT TRANSFORMATION: PERSPECTIVES FOR MILITARY TRANSFORMATION FROM THE ORGANIZATIONAL CULTURE

UMA DISCUSSÃO SOBRE TRANSFORMAÇÃO: PERSPECTIVAS PARA A TRANSFORMAÇÃO MILITAR A PARTIR DA CULTURA ORGANIZACIONAL

JOSÉ JOAQUÍN CLAVERÍA GUSMÁN<sup>1</sup>

LUÍS MORETTO NETO<sup>2</sup>

VALENTINA GOMES HAENSEL SCHMITT<sup>3</sup>

## RESUMEN

El presente artículo tuvo como objetivo analizar algunas de las teorías relativas a la transformación, a partir de la perspectiva de la cultura organizacional. Lo anterior se obtuvo por medio de la revisión de una teoría fundamentalmente orientada a lo militar (Covarrubias, 2007), y una teoría orientada a la empresa privada (Motta, 2001), de tal forma de verificar si ambas eran aplicables al fenómeno militar de la transformación de las fuerzas armadas. Del análisis teórico de la transformación y de sus elementos componentes, se pudo deducir que la cultura organizacional en ambientes militares se nutre fundamentalmente de la doctrina. Es en la doctrina donde están reflejados los valores, los principios y la forma de proceder en el empleo de las capacidades militares con las cuales cuenta toda fuerza armada y que por tanto, debe ser parte en el diseño de los objetivos de todo proceso de transformación. Fundamentalmente, esta transformación descansa y se proyecta, sobre la base cultural, por tanto si la cultura no está en condiciones de aceptar una transformación, esta sólo podrá llevarse de manera parcial, esto es que será sólo una modificación y no una verdadera transformación. La cultura organizacional, en consecuencia, debe ser el foco primero y esencial para iniciar y sostener cualquier proceso de transformación, en especial, las que involucran a las instituciones armadas, dado que poseen una formación, tradición y costumbres de arraigo profundo e histórico, tal como ocurre en el caso del Ejército chileno.

Palabras clave: Transformación. Fuerzas armadas. Cultura. Doctrina. Ejército chileno.

## ABSTRACT

This article aims to examine some of the theories concerning the transformation from the perspective of organizational culture. Such analysis was obtained by reviewing the fundamentally military theory (COVARRUBIAS, 2007), and a theory-oriented

<sup>1</sup> Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) - Rio de Janeiro-RJ, Brasil.  
E-mail: <jclavveg@gmail.com>

Mestre em Ciências Militares (ECEME).

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Florianópolis-SC, Brasil.

E-mail: <luis.moretto.neto@ufsc.br>

Doutor em Engenharia de Produção (UFSC).

<sup>3</sup> Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) - Rio de Janeiro-RJ, Brasil.

E-mail: <valentinaschmitt@hotmail.com>

Doutora em Administração (FGV).

to a private company (Motta, 2001), in such a way to check if both were applicable to the military phenomenon of the Armed Forces transformation. From the theoretical analysis of the transformation and its component elements, it can be deduced that the organizational culture in the military environment is fundamentally nurtured by the doctrine. Being in the doctrine, where values are reflected, principles and how to proceed the employment of military capabilities, which account all the Armed Forces and, consequently, should be the design goals of every process of transformation. Fundamentally, this transformation supports itself and projects on cultural background. Therefore, if the culture is unable to accept the transformation, this can only occur partially, i.e., a modification and not a true transformation. Organizational culture, thus, should be the initial and essential focus to initiate and sustain any transformation process, in particular those involving the armed institutions, as they have training, tradition and customs of deep and historical basis as the Chilean Army.

Keywords: Transformation. Armed Forces. Culture. Doctrine. Chilean Army.

## RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar algumas das teorias relativas à transformação, a partir da perspectiva da cultura organizacional. A análise se obteve por meio da revisão de teoria fundamentalmente militar (COVARRUBIAS, 2007), e de uma teoria orientada para a empresa privada (MOTTA, 2001), de tal forma a verificar se ambas eram aplicáveis ao fenômeno militar da transformação das Forças Armadas. Da análise teórica da transformação e de seus elementos componentes, se pode deduzir que a cultura organizacional em ambiente militares se nutre fundamentalmente da doutrina. Sendo na doutrina onde estão refletidos os valores, princípios e a forma de proceder o emprego das capacidades militares com as quais conta toda Força Armada e que, portanto, deve ser o desenho dos objetivos de todo processo de transformação. Fundamentalmente, esta transformação se ampara e se projeta sobre a base cultural. Portanto, se a cultura não está em condições de aceitar a transformação, esta somente poderá ocorrer de maneira parcial, ou seja, uma modificação e não uma verdadeira transformação. A cultura organizacional, em consequência, deve ser o foco inicial e essencial para iniciar e sustentar qualquer processo de transformação, em especial, as que envolvem as instituições armadas, dado que possuem uma formação, tradição e costumes de base profunda e histórica como acontece no caso do exército chileno.

Palavras-chave: Transformação. Forças Armadas. Cultura. Doutrina. Exército chileno.

## I INTRODUCCIÓN

Durante las dos últimas décadas las Fuerzas Armadas de diferentes países sudamericanos, han comenzado a desarrollar procesos de modernización basados fundamentalmente, en la adquisición de nuevos sistemas de armas que han incorporado a sus respectivas fuerzas y en las estrategias adoptadas para enfrentar nuevos escenarios internos y externos. Los ejércitos, en particular, han pasado de simples modernizaciones a estadios superiores de cambios de una mayor complejidad que se han denominado transformaciones. Estas transformaciones, que en la práctica se han traducido en cambios orgánicos, de estructura y de doctrina han permitido la incorporación de nuevos conceptos que han influido y orientado en gran medida los cambios o transformaciones indicadas. El Ejército de Chile que actualmente avanza en un proceso de transformación, no ha sido la excepción.

En este sentido, el Ejército chileno ha vivenciado momentos originales de modernización con la incorporación de gran cantidad de adelantos tecnológicos con base en sistemas de armas, hasta una profunda transformación de gran impacto en toda la institución. En ese contexto, la transformación de mayor relevancia y que ha sido el sostén de todo el proceso, ha sido el cambio cultural experimentado por la institución en todos los niveles, posibilitando la incorporación de nuevos conceptos, ideas y especialmente de liderazgos que han permitido su implementación mediante la toma de decisiones en diferentes momentos de su desarrollo.

El cambio cultural que se ha concretado en el Ejército ha obedecido a los cambios doctrinarios introducidos a diversos documentos de carácter valórico que han sustentado gran parte de la transformación, formando por tanto, parte de ella. Pero además, existen otras fuerzas culturales que han presionado a la organización para introducir nuevas modificaciones. Estas fuerzas o presiones culturales se han generado desde ámbitos externos o ambientales, que obligan a adecuarse al entorno social, económico y político y también desde el interior de la propia institución, por medio de la introducción de nuevos conocimientos y del “estado del arte” internacional, que diversos oficiales al término de cursos o al retornar de comisiones en el extranjero, introducen al desempeño interno de la institución. No puede dejar de mencionarse la introducción en el Ejército de la doctrina de Lecciones Aprendidas, la cual se genera en la misma fuerza y que a través de distintos niveles de análisis, finalmente se convierte en hábito, en procedimiento, en doctrina y finalmente, en parte integrante de la cultura militar.

Con ese propósito, entonces, cabe analizar los factores que impulsaron al proceso iniciado en el Ejército de Chile, estableciendo si esta transformación implicó un cambio cultural de la organización para adecuarse a los nuevos escenarios o para anticiparlos, constatando

el grado de importancia que tuvo la voluntad del mando institucional en su impulso, la injerencia de los valores y cultura organizacional y como estas han permitido concretar los objetivos trazados para el cambio. Dentro de ello fue necesario destacar el grado de receptividad y aceptación a los nuevos conceptos y si estos otorgaron la flexibilidad necesaria para continuar en ciclos continuos, aceptando la realidad de que una vez iniciado un proceso de transformación éste genera, atendiendo a la velocidad en que se transforma la sociedad y a los avances tecnológicos constantes que modifican el campo de batalla, una dinámica permanente en el tiempo de ajuste organizacional con características, implicaciones y limitaciones que la individualizan.

En consecuencia, el presente artículo se orienta a verificar el impacto del proceso de transformación en la doctrina y en la organización como elementos centrales del cambio cultural del Ejército de Chile.

## 2 EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

La morfología del término transformación deriva del latín “transformatio”, que significa una acción o efecto de transformar o transformarse/ cambio de forma, en la apariencia, en la naturaleza o el carácter” (FERREIRA, 2008, p. 786). Por lo anterior, es que se deduce una estrecha e íntima relación con el cambio. La transformación de las organizaciones, independiente de su función en particular, es un tema que congrega gran atención y que requiere un cuidadoso análisis, por cuanto de ello depende el éxito o la sobrevivencia de la propia organización.

Cuando las organizaciones se adaptan a su entorno por medio de cambios superficiales, que no alcanzan o no son suficientes para continuar su desarrollo, o para cumplir con la tarea que se les ha encomendado, entonces puede decirse de que necesita transformarse para proseguir con su función y permitir de esta manera que sobreviva. Entonces transformarse, es permitir en primer lugar la supervivencia de la organización y posteriormente, aunque no desligado de lo anterior, para ser más eficiente.

En ese sentido, estudios han analizado el proceso centrado mayoritariamente en la problemática empresarial y, secundariamente, en la problemática pública. Sin embargo, pocos se han detenido en observar y analizar los procesos de transformación de las Fuerzas Armadas como proceso individual y que como tal posee particularidades que claramente lo distinguen. Entre las particularidades se puede mencionar a la cultura organizacional militar que tiene importantes especificidades dada la propia vida militar y por el hecho de que sus integrantes se encuentran dispuestos a dar su vida en caso de conflicto. Para Caforio (2007) la profesión militar parece estar moviéndose hacia un crecimiento de la interacción con los diversos sectores de la sociedad organizada, tomando una mayor importancia en la configuración y desarrollo de la sociedad. Esto hace que la cuestión del control político

sobre el instrumento manejado por estos profesionales, las fuerzas armadas, sea aún más agudos, complementa el autor.

La voluntariedad de sacrificio máximo condiciona de manera crítica todo proceso de transformación en lo referido a las Fuerzas Armadas, de tal forma que inevitablemente el factor cultural se encontrará gravitando en torno a todo el proceso de transformación, y sobre ese concepto, se estructura la totalidad de la cultura organizacional. Esta misma cultura organizacional militar tiene, como principal sustento a la doctrina, desde la cual se nutre en cuanto a principios, valores, tradiciones y de conocimiento militar específico relativo al empleo de la fuerza. En la doctrina se encuentran definidas las jerarquías, la disciplina, las estructuras y las interrelaciones, estrechamente vinculadas al cumplimiento de sus tareas y misiones.

En discusión acerca de la transformación organizacional desarrollada por Motta (2001), uno de los factores decisivos para la transformación, es la ruptura de los modelos del pasado, lo cual permite introducir al ambiente nuevos conceptos, ideas y/o paradigmas, en definitiva, introducir un proceso de permanente “evolucionismo”. Desde esa perspectiva, todo cambio organizacional militar supone de una ruptura, en donde ciertos esquemas y estructuras jerárquicas militares tradicionales de todo orden, se verán afectadas y por ende la doctrina sufrirá igualmente modificaciones. Ahora, si sometiésemos a la doctrina a un cambio progresivo, originalmente superficial, hasta un cambio completo radical y absoluto de ella, demostrarían de la misma manera, una ruptura con antiguas formas de comprensión del entorno militar, táctico, operacional y estratégico.

Según Burgess (2010), una transformación militar es un ajuste a la condición del Ejército, para atender mejor las exigencias del próximo siglo. Asigna un efecto temporal a la acción transformadora, con un horizonte determinado en el tiempo y que por tanto, puede ser alterado conforme a las previsiones que la propia organización pudiese tener con respecto a su futuro y a la supervivencia de la misma.

Transformación también se puede entender como un proceso mediante el cual los individuos, los grupos y organizaciones se adaptan, se desarrollan y crecen (CIVOLANI, 2005). En la Doctrina “El Ejército y la Fuerza Terrestre” del Ejército chileno, se considera que la transformación, “dentro del ámbito militar, corresponde al proceso que da forma a los cambios de las competencias militares a través de una nueva combinación de conceptos, potencialidades, organizaciones y cultura organizacional” (EJÉRCITO DE CHILE, 2010, p. 17) - lo que supone de un cambio de paradigma organizacional. Del mismo modo señala, que esta transformación:

“... se puede entender, en el nivel estratégico, como un enfoque distinto de cómo enfrentar una crisis y hacer la guerra, y de cómo participar como

instrumento de la política exterior del Estado. En el nivel operacional, como la identificación de una nueva doctrina de empleo de la fuerza; y en el nivel táctico, como la incorporación de nuevos sistemas de armas y recursos tecnológicos, que modifiquen los procedimientos, técnicas y funciones de combate...” (EJÉRCITO DE CHILE, 2010, p. 17)

Por tanto, el Ejército chileno incorpora la variable doctrinaria supeditada a la transformación en el nivel operacional, incorporando además, efectos en el nivel estratégico (visión), y táctico (tecnológico). Finalmente, señala que “el elemento cohesionador y central de la transformación está representado por la unidad de esfuerzo en el empleo de la fuerza terrestre y, como fin último, por la adaptación de la forma de pensar de sus componentes” (EJÉRCITO DE CHILE, 2010, p. 17), asignando por tanto un valor fundamental y último (entendido como máximo nivel), el que abarca también, la mente de los integrantes de la institución, “su forma de pensar”, es decir, la cultura profesional militar de la misma.

Aclarados los conceptos de ruptura y cultura militar, es necesario verificar y seleccionar dentro de ciertos modelos teóricos paradigmáticos cual es que se aplica a la transformación de un Ejército.

Para lo anterior, se analizarán dos teorías principales; la del Motta (2001) - por cuanto permite analizar la transformación en amplia perspectiva, no obstante, su visión enfocada en la empresa - y la teoría del Covarrubias (2007) - por cuanto se orienta de manera explícita a la Defensa y a las Fuerzas Armadas - matizadas con las concepciones clásicas: la clausewitziana de las Fuerzas Armadas y de Sun Tzu referida a la doctrina.

### 3 USANDO TRES PILARES DE LA TRANSFORMACIÓN

El clásico teórico militar, Carl Von Clausewitz, en su obra “De la Guerra”, enuncia diversos postulados que prevalecen hasta hoy, aunque con diferentes matices, en su interpretación y en su vigencia. Por la importancia histórica y cultural de este autor, es conveniente revisar y analizar la pertinencia para los procesos de transformación, de algunos de sus postulados, relacionándola con la teoría de la transformación militar en defensa, elaborada por el Dr García Covarrubias.

En su teoría de la transformación militar, el Covarrubias (2007), se basó en tres pilares; la naturaleza de las FFAA, el marco jurídico (o legalidad), y las capacidades (militares), para el cumplimiento de sus tareas y misiones (COVARRUBIAS, 2007). Sobre esos tres elementos, el autor generaliza respecto del fenómeno de la transformación militar, tal como Clausewitz se inspira para su segunda trinidad; El pueblo, el gobierno y el ejército, para explicar el fenómeno de la guerra.

En primer lugar, para Clausewitz, la supremacía de la política en la guerra por sobre la militar (BORRERO,

2003) - en torno a la voluntad de hacerla, de mantenerla o finalizarla (la guerra) -, constituye una premisa superior. De hecho en su célebre “tridente”, cuando se refiere al gobierno como la expresión que engloba a la política o en su también célebre aforismo de que la guerra es la política por otros medios. En efecto, cuando se señala como responsable a la política de la dirección de la guerra y a los militares la conducción de la batalla, se diferencian dos niveles; el político y el estratégico. El nivel político trasciende en el tiempo, no así el estratégico, el cual cobra vida pública recién ante la inminencia o ante el conflicto mismo, en la batalla propiamente. Entonces, es al político o la política a la que le corresponde servir de proveedora de los insumos necesarios para enfrentar la guerra, y por tanto, de los recursos para mantenerla operativa en tiempo de paz y, al militar, la gestión (en la paz), y el empleo (la fuerza operativa), para ganar (la guerra y la batalla).

Un aspecto importante respecto de la transformación del texto de Clausewitz, es el hecho de que diera una baja importancia a la tecnología para ganar la guerra, señalando que no es un asunto primordial. En contrapartida, Covarrubias (2007), le da un valor de alta trascendencia, al incluirla en su postulado relativo a las capacidades.

La complejidad que hoy asignamos a estos procesos de transformación no eran tales en el siglo XIX, dado que los cambios que se desarrollaban eran fundamentalmente mejoras de carácter técnico (tecnológico), de bajo alcance y de larga duración. Hoy sin embargo, eso se ha invertido, pasando a tener adelantos de amplio alcance pero de corta duración.

En relación a la aparición de la tecnología como factor relevante en la transformación, Covarrubias (2005) señala que la evolución de las FFAA es natural y está básicamente dada por su dependencia tecnológica - teniendo un impacto en la táctica y ésta a su vez en la estrategia - produciendo una cadena de hechos o de circunstancias que se van impactando y que van obligando a los cambios. Aspecto en el que coinciden numerosos otros estudios que señalan que el alcance de las transformaciones tecnológicas afectan o inciden en el ámbito o esfera de la estrategia (MURRAY y MILLET, 2010). Por tanto, inciden en el desempeño de las fuerzas para ganar las batallas - rol asignado a los militares en la teoría de Clausewitz. Lo anterior, puede comprenderse al contextualizarlo, considerando que los avances en esa época eran mayoritariamente de índole técnico, y tal como se ha indicado, de alcance limitado sólo al ámbito táctico y de larga duración. Entonces, su incidencia era exclusiva al ámbito militar tanto en paz como en la guerra. Hoy en día las tecnologías y sus avances son de alta incidencia, de impacto hasta estratégico y de corta duración. Al comprenderse de esa forma se puede establecer que la relación entre lo estratégico (estrategia), y política se da en la denominada “Interpenetración político-estratégica” (CHEYRE ESPINOSA, 1986), por

medio de la cual se acepta una visión estratégica en la política y asimismo, obliga a considerar aspectos políticos en la estrategia. Los cambios administrativos deben ser estudiados como lo indique en particular los intereses políticos y las implicaciones políticas específicas para la relación entre Estado y sociedad (NEF, 2012). En consecuencia, cuando se habla de transformación se habla de estrategia y se deduce que forma parte de una política determinada o que su lineamiento está basado en una directriz de ese nivel. Por otra parte, no se concibe una estrategia de transformación sino está debidamente diseñada e implementada desde la paz y que es concurrente a un objetivo político determinado, elaborado también desde la paz y que a su vez ha sido estructurado con el propósito de ganar la guerra. Por lo tanto se produce el cumplimiento a la teoría de Clausewitz, esto es, que la guerra depende de los fines políticos que se definan.

La expresión de ello, es el respectivo ordenamiento jurídico, en donde existen leyes, decretos presidenciales y políticas de estado y/o de gobierno que norman el desempeño de las Fuerzas Armadas y que en definitiva sustentan cualquier proceso de transformación. En suma, es la política la que tiene la primacía, es en la política en donde se discuten y deciden las tendencias que orientan el proceso. Es en la política en donde, por tanto, se definen los objetivos a alcanzar. A la estrategia le corresponde definir las capacidades que se deben desarrollar, mantener o suprimir para alcanzar tales objetivos, produciendo de una interacción cercana, política-estratégica, que posibilite alcanzar las capacidades y al que con posterioridad, se le deberán asignar los recursos necesarios para ese propósito. El propio ex Secretario de Estado de EE.UU. Donald Rumsfeld, al señalar que “...transformar sólo a las FFAA. es estéril, sino se transforma el sector defensa en su globalidad.” (COVARRUBIAS, 2005, p. 26). En consecuencia, encontramos los dos primeros elementos de la transformación con coincidencia que es el gobierno (Clausewitz), y la norma jurídica (García Covarrubias), y un segundo elemento el Ejército (Clausewitz) y las capacidades (García Covarrubias).

## 4 LA NATURALEZA DEL CAMBIO

Respecto de la naturaleza del cambio organizacional Motta (2001) establece cinco paradigmas: 1. Compromiso ideológico; 2. Imperativo ambiental; 3. Reinterpretación crítica de la realidad; 4. Intención social; 5. Transformación individual. El compromiso ideológico, cuyo objetivo es la idealización, comprometiendo a las personas con el ideal administrativo, se descarta por estar fuera del ámbito de acción de las FFAA., considerando que no son organizaciones administrativas. El imperativo ambiental, es un redireccionamiento para readaptar la organización a las necesidades provocadas por el ambiente. La reinterpretación crítica de la realidad, es la emancipación, recreando nuevos significados organizacionales. La intención social, es la influencia, para

alterar las relaciones sociales e influir en otra organización. Finalmente, la transformación individual, es la creación y trascendencia, buscando una nueva visión de sí misma. En consecuencia, el paradigma de cambio organizacional para una transformación de un Ejército debiera estar relacionado en su naturaleza, con un imperativo ambiental,

generan luego de procesos muy distantes en tiempo, dado que las constituciones en sí mismas son de largo aliento por condición natural y, porque cualquier modificación de ella será en el nivel político. De lo anterior, se deduce el siguiente cuadro con relación a la naturaleza de la transformación:

**Cuadro N° I - Comparación de paradigmas de transformación.**

ANTECEDENTE	AUTOR	
	Motta (2001)	Covarrubias (2007)
<b>Paradigma</b>	Dentro de la naturaleza; El cambio como un imperativo ambiental.	Naturaleza, propiamente.
<b>Periodicidad de la transformación</b>	Conforme evoluciona la amenaza. Puede ser breve en tiempo.	Largo plazo. Muy distante uno de otro en el tiempo.
<b>Nivel</b>	Estratégico. Definido, iniciado, impulsado y gerenciado por la propia institución armada.	Político. Para reformar la constitución.
<b>Probabilidad de transformación</b>	Muy probable.	Poco probable.
<b>Principal área que aborda</b>	Capacidades militares.	Misiones y tareas fundamentales.

Fuente: Adaptación de los autores.

con los hechos y el propio sistema como objetos de análisis, buscando causas y explicaciones.

Tal como señaló Covarrubias (2007), la transformación cuenta con tres pilares: La naturaleza, las capacidades y la norma jurídica, de tal forma que si se altera cualquiera de ellos se estaría produciendo una transformación. Respecto de la naturaleza de la transformación, este pilar de acuerdo a su visión, se orienta básicamente a que el nacimiento de un Ejército se estructura en base al cumplimiento de una tarea que la sociedad les concede. Por ende si la sociedad le asigna una tarea distinta o diferente, esta debe estar consignada en el documento principal que toda nación elabora para definir su propia institucionalidad, esto es, la Constitución Política de la República. Por tanto, de producirse un cambio y siendo la Constitución el documento por el cual el pueblo o la nación entrega tareas a sus instituciones, naturalmente se va a desencadenar una transformación en cualquiera de sus FFAA.

En síntesis, ambas concepciones paradigmáticas de la naturaleza del cambio para la transformación son aplicables a la transformación en toda fuerza armada y por consiguiente a todo Ejército. Sin embargo, ambas difieren en el nivel y en la periodicidad, dado que para el paradigma del cambio como imperativo ambiental (MOTTA, 2001), una transformación se podría producir debido a condicionantes ambientales que de forma periódica se producen por la naturaleza cambiante de las mismas condicionantes ambientales o de la amenaza en particular, tal como ocurre hoy en día a nivel global y su nivel estará más centrado en lo estratégico y en las capacidades que debe mantener la fuerza. En cambio, la naturaleza (COVARRUBIAS, 2007) tiene una periodicidad claramente menor dado que cambios constitucionales se

## 5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL MILITAR

Las organizaciones tienen culturas y las organizaciones son culturas (WINSLON, 2007). Tal como se ha señalado, la cultura militar en la transformación de un Ejército es fundamental, por esa razón cuando se trata el tema de la transformación suele pensarse que lo que se está realizando gira en torno al ámbito de la tecnología y de lo técnico exclusivamente, es decir cambiando material bélico antiguo por nuevo. La transformación es una reforma profunda, un quiebre del statu quo, un cambio de la orientación, es emprender un nuevo camino (COVARRUBIAS, 2007).. Los valores que son los aspectos distintivos de la cultura militar, el alma de la naturaleza de las Fuerzas Armadas y - al igual que Clausewitz - las "Fuerzas Morales" están entre los asuntos más importantes de la guerra.

La cultura, para Motta (2001), es una perspectiva de análisis, la cual tiene como tema prioritario de análisis las características de singularidad que definan la identidad, la comunicación y el relacionamiento grupal y como unidades básicas de análisis los valores individuales y colectivos. Para Covarrubias (2007), los valores son tres fundamentales o cardinales; la valentía, el patriotismo y el honor y para Clausewitz son; el talento del comandante, las características militares de las fuerzas y el espíritu nacional, entendido a su vez como el entusiasmo, el fervor, la fe y la convicción.

Es en función de estas "fuerzas morales" o de valores en los cuales un ejército obtiene su fuerza profunda y que permiten constituirse en una de las bases de cualquier transformación al modo de ver de Covarrubias (2007), servir de perspectiva de análisis organizacional

para Motta (2001), y que permiten la victoria en la guerra, al modo de ver de Clausewitz. Un aspecto interesante de la teoría de Clausewitz es que el valor moral de un ejército también lo tiene el propio pueblo al que se debe, aspecto que lo vincula con su teoría en lo referido al “pueblo” en el tridente. Sin detenerse a analizar cada una, lo que escapa al propósito del artículo, puede entenderse con claridad que existe una casi perfecta simetría en ambos postulados, es decir, se puede concluir que todo proceso de transformación debe considerar que este puede afectar los valores morales y éticos profundos de toda fuerza y por tanto, en su proceso debe propender a protegerlos, incrementarlos o, de estimarse necesario, modificarlos de acuerdo a la política de estado definida.

El tercer elemento del postulado de Covarrubias (2007), lo constituyen las normas jurídicas que rigen su desempeño en paz y guerra y que se traducen en las legislaciones nacionales relativas a las Fuerzas Armadas. En las normas es donde fundamentalmente, se definen los roles o funciones específicas que le caben a ellas y en las que además se establecen tareas y misiones en distintos ámbitos, vinculado, al mismo tiempo, con el pilar de la naturaleza, tal como se explicó precedentemente. De las anteriores, se establecen los objetivos a cumplir tanto en la paz como en la guerra, tarea aunque política, se ajusta a la norma, es decir, al marco jurídico de desempeño de las fuerzas y a la competencia exclusiva de la política como elemento absoluto en la conducción política de las Fuerzas Armadas.

Por su parte Clausewitz, también entendió que la guerra depende de premisas políticas determinadas y que no es una actividad autónoma y sin lógica (BORRERO, 2003), por lo que se deduce que la legitimidad de la guerra para Clausewitz se deriva de la preeminencia política que para García Covarrubias (2007), otorga al marco o norma jurídica, hecho por la propia política. En efecto, la norma jurídica obedece a la expresión política de la voluntad del pueblo en donde se establece lo que se quiere lograr con los ejércitos y/o sus Fuerzas Armadas. Ella establece el objetivo, el propósito y las tareas que debe desarrollar a través de las “políticas de estado” que orientan el desempeño; a través de las legislaciones, se establece la forma que adoptan y a través de los presupuestos, le dan vida al ideario político elaborado.

No es casual que grandes objetivos sin recursos no conduzcan al logro de los objetivos planteados, entendiendo por recursos a los humanos y materiales que componen las Fuerzas Armadas. Aquí, entonces, surge el principal elemento que sustenta el vínculo Clausewitziano de la teoría de García Covarrubias (2007), es decir, que para que tengan relación los objetivos (derivados de la norma jurídica y de la política), con las necesidades para enfrentar con éxito y alcanzarlos en la guerra, es que se requiere una coherencia político militar entre el objetivo y las capacidades que se requieren. En otras palabras, el objetivo político impone la necesidad de mantener o desarrollar capacidades militares para su cumplimiento y estas a su vez, capacidades, guardan relación con el

estado situación actual y lo que se debe tener, espacio a ser cubierto por adaptaciones, modernizaciones o transformaciones, dependiendo del grado de profundidad, amplitud o diferencia existente entre lo que se tiene y lo que se debe alcanzar.

La norma jurídica en consecuencia, importa en las transformaciones al entregar o proporcionar la legitimidad necesaria al proceso, en particular, para la toma de decisiones que forman parte fundamental del proceso. En esto existe coincidencia entre ambas teorías. La relación político-estratégica, así como la norma jurídica forman o deben formar parte de la cultura organizacional. De ahí la importancia de incorporar a cualquier análisis cultural la norma jurídica por ser vinculante con otros análisis, como por ejemplo, el de las capacidades y la relación política estratégica por definir doctrinariamente los diferentes niveles de decisión. Entonces, la primera es fundamental para la toma de decisiones, la relación político-estratégica, en cualquiera de los niveles en que se adopte relativas a la transformación. La segunda le da los marcos funcionales a la transformación, esto es, para transformar la organización cumpliendo en mejor forma la función para la cual fue creada y dentro de la norma establecida para ella.

Otra visión, aunque no alejada de la anterior, la aporta Motta (2001), para quien la cultura importa como una perspectiva de análisis organizacional, siendo la base de temas prioritarios de análisis las características de singularidad que definan la identidad o programación colectiva. Son unidades básicas de análisis los valores y hábitos compartidos colectivamente. A partir de esta perspectiva, la transformación cultural tiene por objetivo internalizar nuevos valores y que su entrenamiento, constituye un instrumento importante del proceso de socialización (MOTTA, 2001).

En efecto, la cultura es aludida de manera negativa como un proceso pendiente por desarrollar cuando no se alcanza el objetivo previsto justificándolo como que ella (la cultura), no estaba preparada para un cambio de esa magnitud. Ello en realidad no es problema de la cultura, es un problema del diseño de la propia transformación al no considerarla en un papel relevante en todo el proceso. Será entonces necesaria su estudio y análisis de manera previa y detallada (MOTTA, 2001), con la finalidad de prevenir fallas posteriores en el proceso de transformación. Relegarla a estudios o previsiones de segundo orden podría exponer la totalidad del proceso a un eventual fracaso.

Kotter (1997), presenta ocho causas principales que conducen a los procesos de cambio al fracaso; 1. Permitir la complacencia excesiva (eternos ajustes o postergaciones, inexistencia del sentido de urgencia), 2. hablar de la creación de una alianza fuerte (con autoridad para producir el cambio), 3. no poseer una visión estratégica, 4. no comunicar la visión de forma eficiente y en todos los niveles de la organización, 5. permitir la existencia de obstáculos que dificulten la implementación de la nueva visión, 6. no planear conquistas a corto plazo,

7. declarar la victoria del proceso de transformación prematuramente y 8. no incorporar los cambios en la cultura de la organización (Kotter, 1997).

Tanto la existencia de obstáculos por un lado, como la incorporación de los cambios a los procesos culturales por otro, se encuentran estrechamente vinculados al éxito de la transformación. En efecto, la cultura así como puede dificultar u obstaculizar, también puede facilitar cualquier proceso al incorporar los cambios. Un ejemplo de ello, es la reducción de la resistencia al cambio, la que es en realidad una resistencia cultural que interfiere, obstaculiza o impide la transformación organizacional, al reducir el problema (la resistencia), por el contrario, se facilita el cambio y se logra comprensión y adhesión estrecha.

Al analizar lo expresado en torno a la cultura por parte del Covarrubias (2007), y Motta (2001), se aprecia una gran coherencia en torno a los principios, valores, tradiciones y ritos y al valor que cada uno le asigna en la transformación. Sin embargo, en ambos casos, no mencionan a la doctrina como parte de la cultura organizacional, toda vez que tanto en organizaciones civiles como militares la doctrina o la norma o el estándar, fija y establece ciertos parámetros en los cuales se desempeñan ciertas actividades o tareas, que para el caso de un Ejército presenta características críticas para el conocimiento del empleo de la fuerza en su condición de fuerza armada, aspecto que en la perspectiva de la transformación de las FFAA., podría ser considerada como una debilidad teórica. Más adelante, se abordará la doctrina en particular y su importancia fundamental en la cultura organizacional.

En síntesis, el abordaje cultural del Motta (2001), parece más adecuado al posicionar en un mismo nivel a la cultura con otras perspectivas, lo que permitiría en un proceso de transformación contar con una visión global del problema a resolver y de la forma en que se enfrenta hasta su solución o superación. Para confirmar lo anterior, hoy se pueden visualizar claramente las perspectivas del Dr Motta (2001), en los elementos centrales definidos por el Ejército de Chile para su transformación, como se muestra en el cuadro 2:

La cultura organizacional en los pilares del Covarrubias (2007), queda relegada a una segunda mirada dentro de la naturaleza de una organización militar, no en importancia, sino que en términos de visión global de la transformación. En ambas posturas, no se considera de manera explícita la doctrina, aspecto que para la transformación militar es la base cultural más importante, seguida por los principios, los valores, las tradiciones y costumbres colectivas.

## 5 LA ORGANIZACIÓN

Todo proceso de transformación genera cambios organizacionales importantes, sino, fundamentales. En este sentido un ejemplo muy estudiado es el del Ejército

de Tierra española, el cual inició durante el año 2006, un proceso de transformación, mediante el cual hizo desaparecer el concepto orgánico tradicional de División, quedando “la Brigada como elemento fundamental de maniobra” (HERNÁNDEZ, 2008, p. 26). Un elemento fundamental de este proceso era que estuvieran estas unidades “completas”, a lo que posteriormente se sumaron cambios relativos al apoyo de la fuerza. En síntesis, se pasaba de una organización “territorial a una funcional”. En consecuencia, de la praxis española, se puede establecer la existencia de una relación entre transformación, la creación de Brigadas completas (como sistemas integrales), y el cambio de paradigma organizacional de terrestre a funcional, en clara sintonía con la Estrategia Nacional de Defensa que estableció el marco político para esa tarea.

Del mismo modo, esta nueva concepción ha impactado a la doctrina en conceptos orgánicos, tales como la desaparición de la División, del término aerotransportable, de unidades que “no tenían valor operativo” y/o que “no aportaban nada a la nueva estructura y eficacia del Ejército”, cambios con evidentes implicancias doctrinarias y que se generan en lo más alto de las organizaciones operativas como lo es la Brigada como unidad completa de maniobra, la que en otras palabras se organiza como “Sistema Operativo”, con las implicancias que ello reviste para sus orgánicas internas menores, al igual que su estructura superior.

Descomponiendo etimológicamente el término “sistema operativo”, tenemos que del diccionario de la lengua portuguesa, sistema como un: 1. conjunto de elementos, concretos o abstractos, intelectualmente organizados; 2. conjunto de reglas o leyes que fundamentan determinada ciencia, entregando una explicación para una gran cantidad de hechos (DICCIONARIO HOUASSIS, 2009, p. 1752). En consecuencia, un “sistema operativo” puede definirse como; una organización militar altamente coordinada entre sus unidades componentes y lista para operar en cualquier escenario para los cuales ha sido concebida. Esta conceptualización es altamente relevante toda vez que se orienta al fin último de la transformación, esto es, el alistamiento de guerra, a la cual contribuyen todos los esfuerzos de transformación llevados a cabo por los ejércitos, los que entre otros aspectos han pasado de manera imperiosa por un cambio en su cultura institucional.

En consecuencia, se presenta una nueva perspectiva de acuerdo a la concepción de Motta (2001); la perspectiva estructural. De acuerdo a ello, debiera analizarse la distribución de autoridad y de responsabilidades, teniendo como unidades básicas los papeles y el estatus. Luego, si asignamos esta perspectiva de análisis a lo ocurrido en el Ejército de Tierra española, podemos llegar a la conclusión que la modificación de la División a Brigada, como unidad básica de maniobra y como sistema operativo integral, es una modificación resultante de un análisis estructural o desde una perspectiva estructural, implicando modificaciones de

**Cuadro N° 2 – Perspectivas de la teoría de transformación organizacional (MOTTA, 2001), y los elementos centrales de transformación del Ejército de Chile.**

<b>PERSPECTIVAS DE LA TEORÍA DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL (MOTTA, 2001)</b>	<b>ELEMENTOS CENTRALES DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN</b>			
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>Tema prioritario de análisis</b>	<b>Objetivos prioritarios del cambio</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>Ámbito</b>
<b>Estratégica</b>	Interfaces de la organización con el medio ambiente	Coherencia de la acción organizacional.	<b>Estructura superior</b>	Con un nuevo enfoque capacitada para enfrentar misiones derivadas de la función defensa, seguridad y cooperación internacionales y responsabilidad social.
<b>Estructural</b>	Distribución de autoridad y responsabilidad.	Adecuación de la autoridad formal.	<b>Organización funcional</b>	Para el ejercicio de la función militar, transversal en su gestión.
<b>Tecnológica</b>	Sistema de producción, recursos materiales e “intelectuales” para el desempeño de las tareas.	Modernización de las formas de especialización del trabajo y de la tecnología.	<b>Tecnológica</b>	Los nuevos sistemas de armas incorporan nuevas tecnologías y modifican los procedimientos de combate.
<b>Humana</b>	Motivación, actitudes, habilidades y comportamiento individuales, comunicación y relacionamiento grupal.	Motivación, satisfacción personal y profesional y más autonomía en el desempeño de las tareas.	<b>Cambio cultural</b>	Impone un cambio en las competencias militares.
<b>Cultural</b>	Características de singularidad que definan la identidad o programación colectiva de una organización.	Cohesión e identidad interna en términos de valores que reflejen la evolución social.	<b>Cambio cultural</b> <b>Doctrina operacional</b>	Impone un cambio en las competencias militares. Provista para otorgar sustento intelectual y orientar la organización.
<b>Política</b>	Forma por la cual los intereses individuales y colectivos son articulados y agregados.	Redistribución de los recursos organizacionales de acuerdo con nuevas prioridades.	<b>Gestión y procesos</b>	Facilita la toma de decisiones para que sea acertada y oportuna.

Fuente: Adaptación de Motta (2001).

niveles de autoridad y de responsabilidad.

La decisión adoptada como resultante del análisis de la perspectiva estructural, no debe ser aislada, pues tiene implicancias estratégica, tecnológica, humana, cultural y política, por tanto la decisión tiene características globales para la organización. La visión multidimensional, de estas perspectivas, se enriquece con la visión de la naturaleza

del cambio o de la razón para la transformación, de tal forma permite evitar desviaciones en el propósito final de la transformación (MOTTA, 2001). En definitiva esta perspectiva de análisis permite definir la necesidad de una transformación organizacional, su pertinencia y alcance. Al respecto, se pueden visualizar diferentes tipos de cambio (Cuadro 3)



Cuadro N° 3 – Tipos de cambio.

<b>TIPO DE CAMBIO</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Micromudanza.</b> Focalizada dentro de la organización. Ejemplo: Redefinición de cargos en una fábrica o desarrollo de un nuevo producto.	<b>Macromudanza.</b> Visualiza a la organización entera, incluyendo sus relaciones con el ambiente. Ejemplo: Reposicionamiento en el mercado o alteración de todas sus instalaciones físicas.	
	<b>Generación y control</b>	<b>Espontánea.</b> No es generada ni controlada por los dirigentes de las organizaciones. Es originaria de las acciones del día a día y es guiada por personas que no ocupan una verdadera posición de autoridad.	<b>Planeada.</b> Ocurre de manera programada, es decir, es regida por un sistema o un conjunto de procedimientos que deben ser seguidos.	<b>Dirigida.</b> Necesita de una guía con posición de autoridad para supervisar el cambio y garantizar su implementación.

Fuente: Adaptación de Lima y Bressan (2003) y Pinto y Couto-de-Souza (2009).

Se podría entonces comprender el proceso español como de macromudanza, por los notables cambios de estructura y organización y planeado y dirigido, por cuanto forma parte de un plan altamente detallado y que necesita una permanente dirección y guiado para controlar el correcto desarrollo del cambio.

## 6 LA DOCTRINA

La doctrina es la forma en que las organizaciones distribuyen sus tareas, funciones, establecen relaciones, establecen sus autoridades y construyen su conocimiento colectivo entre los cuales están los valores, principios y la costumbre como bien cultural de la organización. Esta doctrina normalmente se traduce en instrucciones o procedimientos de cumplimiento general.

Por su parte, la doctrina en su vertiente militar, se vincula directamente con los ejércitos, constituyendo para algunos el alma explícita de las instituciones y un verdadero depósito de todo el quehacer de las instituciones, en donde se establecen los conceptos y preceptos que norman la vida militar, el actuar de las tropas en combate, su forma de comando y empleo, comprendiendo también los aspectos valóricos de la propia carrera de las armas y el uso o empleo militar de los propios sistemas de armas. Sun Tzu, el teórico militar clásico, señalaba que la doctrina es la organización del Ejército, las graduaciones y rangos entre los oficiales, la regulación de las rutas de suministros y la provisión de material militar del Ejército (UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA DEFENSA DE CHINA, 2010). Por tanto establecía una relación entre doctrina, organización y armamento.

Por su parte Clausewitz, el teórico militar del siglo XIX, sostenía que la doctrina solo sirve para los ejércitos para los cuales fue creada (EJÉRCITO DE CHILE,

2010). El mismo sostenía que el valor militar de una fuerza puede obtenerse de dos formas; una la constituyen las campañas y las victorias, y la otra el entrenamiento intenso (ROGERS, 1988) - aspecto que tiene directa relación con la organización y con estructuras capaces de enfrentar a un enemigo determinado, la que se afirma además, en su “valor moral”, sin el cual no contaría con capacidades de manera global.

Tan relevante es la doctrina para los ejércitos que todos, sin excepción, cuentan con unidades de diversa categoría en la que se desarrolla, evalúa y difunde la doctrina de las instituciones, de tal forma que la cultura presenta una tendencia natural al cambio, de acuerdo a las condicionantes imperantes en el contexto en que cada organización, sea militar o civil, se desenvuelve. En consecuencia, la doctrina forma parte del acervo cultural de la organización. Por tanto, debe formar parte de cualquier proceso de transformación en que se desarrolle, aspecto que le otorga a estos procesos credibilidad al tener sustento doctrinario y, especialmente, facilidades al posibilitar la incorporación y asimilación de los mismos como una necesidad a la cual no se debe poner resistencia, y que, por el contrario, es necesario sumarse con entusiasmo y compromiso.

La doctrina, como parte de la cultura, es el objeto primero de cualquier proceso transformador y de no hacerlo, las organizaciones se exponen al rechazo, generando diversas incongruencias tales como las citadas por Motta (2001): la disidencia, la apatía y el resentimiento. La disidencia se resume en la negación de la verdad transformadora como equívoca y para la cual se cuenta con una solución propia. La apatía en términos generales se puede resumir como un acto de indiferencia y desprecio por la acción transformadora. Finalmente el resentimiento, mediante el cual se puede

dañar seriamente el proceso de transformación al creer que ese mismo proceso los excluye y daña.

Todos los procesos indicados como incongruencias pueden ser abordados desde la doctrina, generando espacios de cambio en la misma, otorgándole flexibilidad, creatividad y especialmente profundidad conceptual, mediante la cual los integrantes comprenden los procesos y se suman a ellos. En síntesis, el sustento cultural basado en la doctrina constituye un articulador de la transformación.

## 7 CONCLUSIONES

Del análisis teórico de la transformación y de sus elementos componentes, se pudo deducir que la cultura organizacional en ambientes militares se nutre fundamentalmente de la doctrina. Es en la doctrina donde están reflejados los valores, los principios y la forma de proceder en el empleo de las capacidades militares con las cuales cuenta toda fuerza armada y que por tanto, debe ser parte en el diseño de los objetivos de todo proceso de transformación.

Existe una correlación general entre las teorías de la transformación (COVARRUBIAS, 2007; MOTTA, 2001), con respecto a lo que actualmente desenvuelve el Ejército de Chile como continuación de la transformación. Sin embargo, se aprecia una coherencia estrecha y práctica entre la teoría de la transformación de Motta (2001), en lo referido tanto a la naturaleza de la transformación como imperativo ambiental y a las perspectivas de análisis organizacional, en las unidades de análisis como en los objetivos respecto de los ámbitos de la transformación con el cual al día de hoy se continua conduciendo la transformación en el Ejército chileno. Por lo que se puede establecer que una teoría de transformación empresarial o de administración pública, puede ser aplicada a la transformación de una fuerza armada.

Del análisis de la transformación del Ejército chileno, es que se evidencia que la cultura organizacional fue y sigue siendo el factor crítico de éxito (MORETTO Y FERNANDES, 2012). La cultura permite comprender los avances iniciales y posteriores alcanzados en su proceso, constituyéndose en el soporte del mismo, interactuando para producir transformación en distintas áreas de la organización, mediante la interacción permanente entre el liderazgo, los propios eventos tanto planificados como los eventuales o coyunturales y las tomas de decisiones que se producen durante el proceso.

Finalmente, la transformación es un proceso único e irrepetible para cada organización. De tal forma, tanto los plazos u horizontes que la proyectan van en sintonía y armonía perfecta, con los objetivos que se persiguen. Es por tanto, un error apreciar, que la transformación de una es repetible en otra. Fundamentalmente, esta transformación descansa y se proyecta, sobre la base cultural, por tanto si la cultura no está en condiciones de aceptar una transformación, esta sólo podrá llevarse

de manera parcial, esto es, será sólo una modificación cosmética y no una verdadera transformación. La cultura es en consecuencia, el foco primero y esencial para iniciar y sostener cualquier proceso de transformación, en especial, las que involucran a las instituciones armadas, dado que poseen una formación, tradición y costumbres de arraigo profundo e histórico. Es hacia la cultura, hacia donde debe apuntar la toma de decisiones, asumiendo el liderazgo para el inicio de todo proceso de transformación y hacia ella hacia la cual debe apuntar para sostenerla en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

BORRERO, Armando. La Actualidad del Pensamiento de Carl von Clausewitz. **Revista de Estudios Sociales**, nro. 16, Outubro, 2003.

BURGUESS, K. A Transformação e a Laguna do Conflito Irregular. **Military Review**, Edição Brasileira, Março-Abril, 2010.

CAFORIO, Giuseppe. Trends and evolution in the military profession . In: CAFORIO, Giuseppe (Ed.). **Social Sciences and the Military: An interdisciplinary overview**. London: Routledge, 2007.

CHEYRE ESPINOSA, Juan Emilio. **La Interpenetración Político-Estratégica**. Memorial del Ejército de Chile, 1986.

CIVOLANI, Fernando. **O Gerenciamento do Processo de Transformação do Exército Brasileiro para uma Organização Flexível**. Escola de Comando e Estado Maior do Exército. Rio de Janeiro. 2005.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **De La Guerra**. Disponible en: <[http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Clausewitz/DeLaGuerra\\_01.htm](http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Clausewitz/DeLaGuerra_01.htm)> <[http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Clausewitz/DeLaGuerra\\_01.htm](http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Clausewitz/DeLaGuerra_01.htm)>.

COVARRUBIAS, Jaime Garcia. Los Tres Pilares de una Transformación Militar. **Military Review**, Ed Noviembre – Diciembre, 2007.

\_\_\_\_\_. Transformación de la Defensa: El Caso de EE.UU. y su aplicación en Latinoamérica. **Military Review**, Ed Marzo-Abril, 2005.

**DICCIONARIO HOUAISS de lá Língua Portuguesa**. São Paulo: Instituto Antônio Houaiss, 2009.

EJÉRCITO DE CHILE. **Comando de Educación y Doctrina**. Santiago: División Doctrina DD – 10001 El Ejército y la Fuerza Terrestre, 2010.

- EJÉRCITO DE CHILE. **Comando de Institutos y Doctrina. División Doctrina.** Santiago: División Doctrina DD – 10001 El Ejército y la Fuerza Terrestre, 2005
- FERNANDES, A. US Army TRADOC: Comando de Instrução e Doutrina dos Estados Unidos. **Military Review**, Edição Brasileira, Março-Abril, 2010.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. Curitiba: Positivo, 2008. (edição especial)
- HERNÁNDEZ, Víctor. El Plan Ejército XXI, alcanza su ecuador. **Revista Española de Defensa**, Ed N° 179, 2008.
- KOTTER, John P. **Liderando a mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUHN, Thomas S. **La estructura de las revoluciones científicas.** Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1975.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional: teoria e gestão.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MINZBERG, Henry. Managing Government, Governing Management. **Harvard Business Review**, may-june/1996.
- MORETTO Neto, Luis e FERNANDES Pereira, Mauricio. **Gestão Estratégica.** Curso de Graduação em Administração a Distância. Universidade Federal de Santa Catarina, Ed 2012.
- MOTTA, PAULO ROBERTO. **Transformación Organizacional.** Bogotá: Ediciones Uniandes, 2001.
- MURRAY, Williamson y Millet, Allan. **Military Innovation in the Interwar Period.** Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- NEF, J. Public administration and public sector reform in Latin America. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. **The SAGE Handbook of Public Administration.** London: SAGE, 2012.
- PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, V. 43, N. 3. Jun., 2009.
- ROGERS A., L. Clausewitz: **Trechos da sua Obra.** Rio de Janeiro: Bibliex, 1988.
- ROSA, A. R; MOZAR, J. de B. Corpo e Alma nas Organizações: um Estudo Sobre Dominação e Construção Social dos Corpos na Organização Militar. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n. 2, art. 1, pp. 194-211, Mar./Abr. 2010 .
- SUN TZU. **A arte da guerra.** São Paulo: Editora Martim Claret, 2003
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA DEFENSA DE CHINA. **El Arte de la Guerra de Sun Zi.** Beijing: Universidad Nacional de la Defensa de la China, 2010.
- WINSLOW, Donna. Military organization and culture from three perspectives : The case of Army. In: **Social Sciences and the Military: An interdisciplinary overview.** Edited by Giuseppe Caforio. London: Routledge, 2007.

Recebido em 06 de fevereiro de 2014

Aprovado em 18 de junho de 2014