

---

# Cultura organizacional: elemento essencial no processo de transformação do exército peruano

Roberto Carlos Alonso Tapia

<https://orcid.org/0000-0002-9511-0821>

hector.rat29@gmail.com

## Resumo

Atualmente, as organizações enfrentam um mundo globalizado em constante evolução. É importante entender que elas estão imersas em um ciclo contínuo de transformação, portanto, é imperativo se adaptar a essa dinâmica. A cultura organizacional desempenha um papel crucial na busca pela transformação institucional. O objetivo deste artigo é analisar a importância da cultura organizacional dentro de uma estrutura conceitual, bem como mostrar seus níveis e tipos, com base em pesquisas. Isso é feito a fim de examinar a relevância em relação ao objetivo estratégico nº 8 do Plano de Transformação Institucional 2020-2034: "Mudança da cultura institucional". Para realizar essa análise, foi utilizado o método hermenêutico-interpretativo com abordagem qualitativa. Além disso, foi utilizado o software Atlas.ti para facilitar a interpretação dos dados. Para concluir, é importante observar que a cultura organizacional é um componente fundamental que permite que uma organização atinja seus objetivos. No caso do Exército Peruano (EP), por ser uma instituição hierárquica, ele tem uma vantagem significativa sobre outras organizações. Essa preeminência está em seus líderes, que, por meio de seu exemplo, tornam-se referência nos diferentes níveis de liderança do Exército Peruano, especialmente na liderança estratégica. Eles são importantes gestores da mudança e da transformação da instituição, o que contribui para atingir o objetivo proposto de "Mudar a cultura institucional".

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Clima organizacional, Liderança, Transformação.

## Introdução

A globalização tem levado as empresas a enfrentar constantemente profundas transformações. Nesse contexto, o fator cultural desempenha um papel relevante, de modo que a cultura organizacional tem implicações importantes para a disposição de mudar por parte dos membros de uma organização.<sup>1</sup> Em relação a isso,<sup>2</sup> as instituições passam por mudanças para responder às demandas internas que motivam sua evolução, bem como para enfrentar as demandas externas derivadas de seu próprio crescimento e da concorrência com outras organizações.

Da mesma forma, o aprimoramento constante das organizações exige que não apenas os processos realizados sejam transformados, mas também a maneira como a gerência, a administração e os funcionários agem. Nesse sentido, "uma organização nunca é uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e mutável".<sup>3</sup> Da mesma forma, afirma-se que a cultura organizacional é um elemento essencial que permite atingir os objetivos propostos, pois se refere à maneira como as pessoas agem, o que possibilita que uma organização se diferencie das demais.<sup>4</sup>

Conseqüentemente, o objetivo deste artigo é analisar a importância da cultura organizacional sob uma estrutura conceitual em relação ao seu significado. Além disso, o objetivo é mostrar os diferentes níveis e tipos de cultura organizacional com base em estudos. A finalidade é examinar se o objetivo estratégico nº 8: "Mudar a cultura organizacional" do Plano de Transformação do Exército (ITP) 2020-2034<sup>5</sup> é adequado e pode provocar mudanças em nossa cultura organizacional.

### Cultura organizacional

Atualmente, considera-se essencial examinar as instituições sob a perspectiva da cultura organizacional, pois ela é reconhecida como um componente crucial para atingir os objetivos de uma organização. De acordo com Martínez et al.,<sup>6</sup> ela é considerada um ativo intangível que foi adquirido ao longo do tempo e é transmitido aos novos membros que ingressam na organização.

Com relação ao conceito de cultura organizacional, há diferentes abordagens. Pettigrew<sup>7</sup> define cultura como "um sistema de significados pública e coletivamente aceitos que operam para um determinado grupo em um determinado momento". Por outro lado, Schein<sup>8</sup> ressalta que a cultura organizacional se baseia em crenças compartilhadas que foram aprendidas por um grupo humano para resolver problemas de adaptação e integração externa, cujas soluções provaram ser eficazes e, portanto, são consideradas válidas e ensinadas aos novos membros como a maneira correta de lidar com as dificuldades. Além disso, Mendez-Alvares<sup>9</sup> o descreve como um sistema implícito e intangível de significados que definem comportamentos e moldam o pensamento e o estilo de vida em uma organização. Esses significados são determinados por ideologias, normas, valores, rituais, mitos, crenças, histórias, hábitos, símbolos, tradições, linguagem, entre outros, e evoluem com o tempo, sendo elementos essenciais na organização. Por sua vez, Vesga et al.<sup>10</sup> afirmam que o conceito de cultura organizacional surge das disciplinas de antropologia e sociologia, que têm servido de base para entender e descrever as diferenças em uma organização em relação aos valores fundamentais que a caracterizam. Por fim, a organização Globe<sup>11</sup> realizou um estudo em 62 países, definindo-a como "o conjunto de motivos, valores, crenças, identidades e interpretações de eventos-chave na vida de uma organização/sociedade, que, por sua vez, são o resultado de experiências comuns, compartilhadas pelos membros de uma comunidade e transmitidas por gerações".<sup>12</sup>

Por outro lado, é importante observar que a administração desempenha um papel crucial em uma organização, pois envolve a implementação de procedimentos e ações para atingir um objetivo específico. De acordo com Cameron e Quinn,<sup>13</sup> no campo da gestão organizacional, a cultura organizacional faz parte do espaço sociopsicológico no qual ocorrem todas as atividades que permitem que esse processo seja eficiente. Portanto, foi demonstrado que a cultura organizacional tem um impacto positivo sobre as pessoas e é considerada uma variável importante na previsão do desempenho de uma organização.

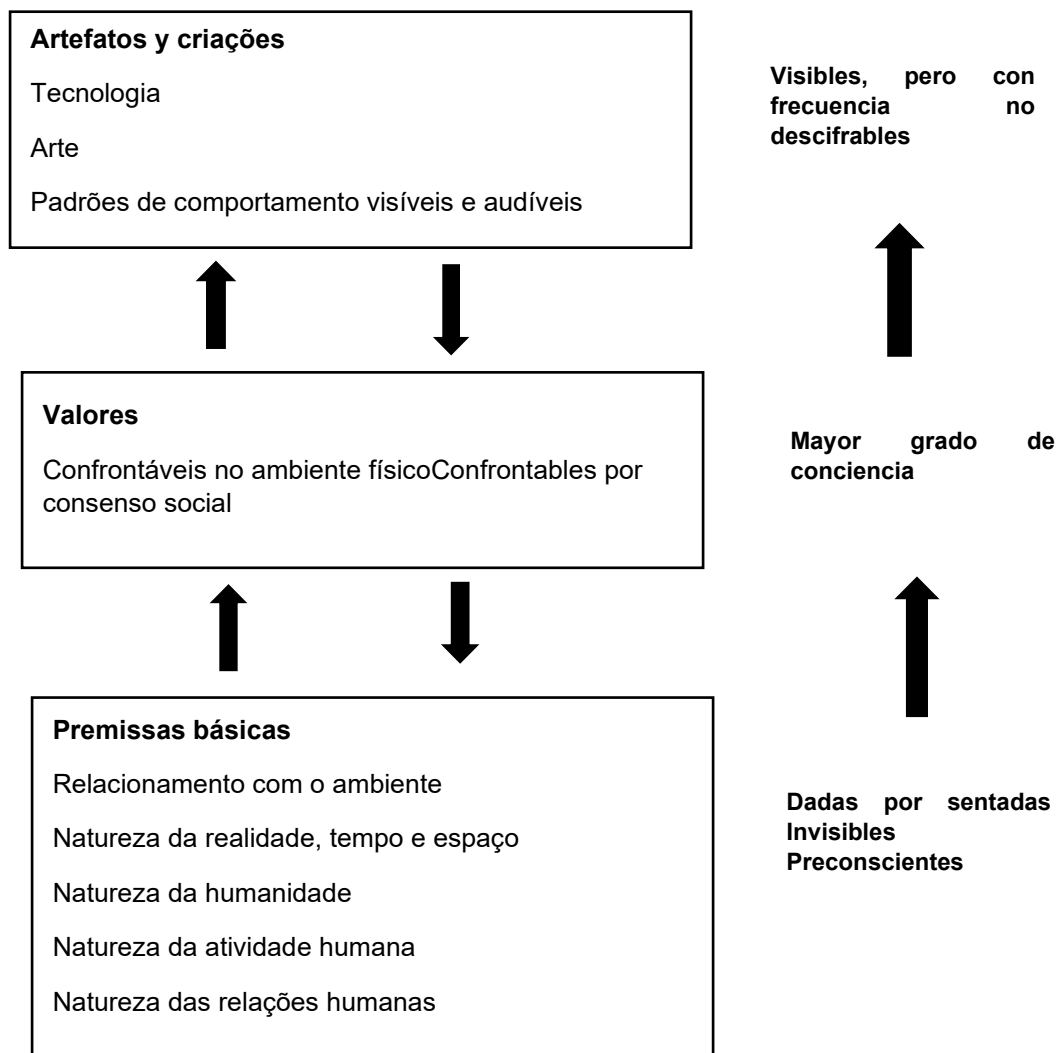
Esse interesse em gestão e cultura organizacional se reflete em pesquisas acadêmicas, especialmente no campo dos negócios. Por exemplo, o sucesso das empresas no Japão, que permitiu que elas se tornassem uma potência global, demonstrou a importância da cultura no desempenho de uma organização.<sup>14</sup> Portanto, muitos pesquisadores têm se interessado em estudar a gestão no contexto da cultura organizacional. Nesse sentido, "qualquer processo de mudança deve envolver o estudo da cultura organizacional".<sup>15</sup>

### Níveis de cultura organizacional

Schein identificou e distinguiu três níveis de cultura organizacional.<sup>16</sup> O primeiro foi chamado de "Artefatos e criações"; o segundo, "Valores"; e o terceiro, "Pressupostos básicos subjacentes" (Figura 1).

### Figura 1: Níveis de cultura e sua interação

Níveis de cultura e sua interação

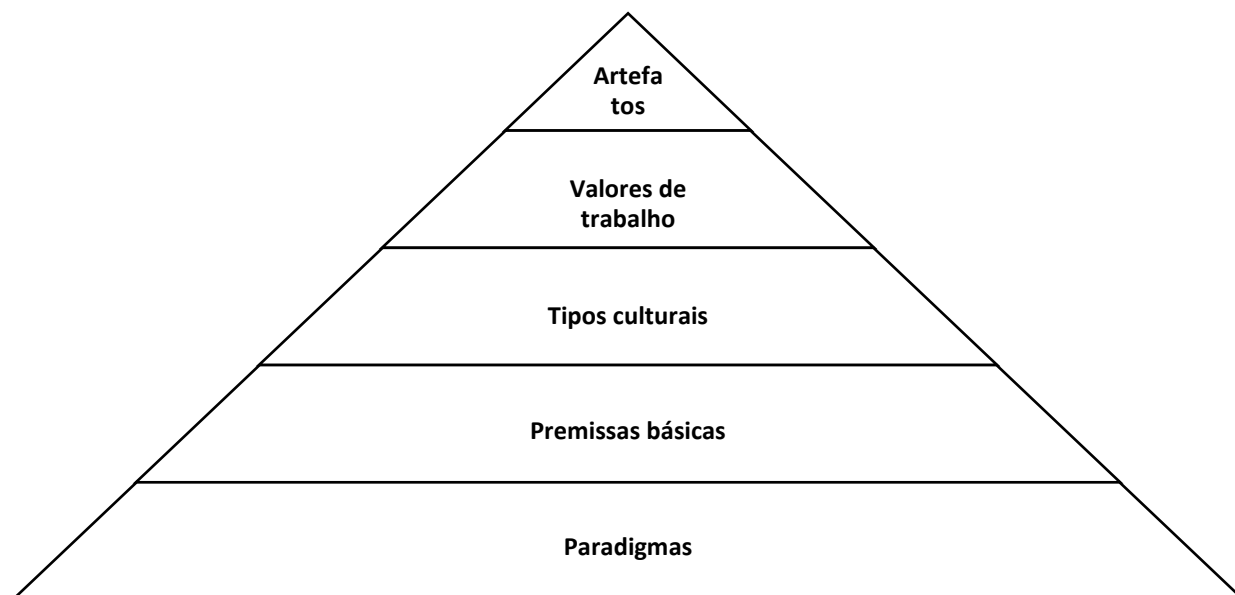


Fonte: Schein<sup>17</sup>

Felcman e Blutman<sup>18</sup> também acrescentaram dois níveis ao esquema original proposto por Schein.<sup>19</sup> Entre o segundo e o terceiro níveis, há um nível intermediário chamado "tipos culturais", também conhecidos como modelos organizacionais. Eles se referem às maneiras específicas pelas quais cada organização lidera, gerencia e recompensa seus membros. Há ainda um nível básico fundamental chamado "paradigma", que os autores consideram como "visões de mundo" com base nos teóricos Kuhn e Morgan<sup>20</sup> (Figura 2).

## Figura 2: Pirâmide da cultura organizacional

Pirâmide da cultura organizacional



Fonte: Felcman & Blutman<sup>21</sup> com base em Schein.<sup>22</sup>

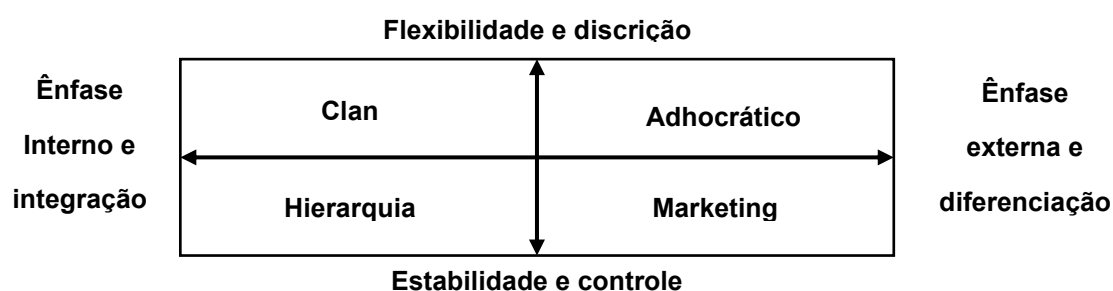
## Estrutura de valores de desempenho e tipos de cultura organizacional

Na pesquisa sobre cultura organizacional, a Estrutura de Valores de Desempenho (PVF) foi considerada um elemento importante. Ela permite que uma organização use um conjunto de critérios para medir seu desempenho e o progresso na realização de suas metas. Quinn e Rohrbaugh<sup>23</sup> consideram o FPC um dos modelos mais influentes, pois permite um diagnóstico da cultura organizacional. É importante mencionar que ele foi inicialmente usado para investigar indicadores de eficácia em uma organização, o que gerou controvérsias. Por essa razão, foi realizada uma pesquisa na qual foram identificadas três dimensões de valor: interna-externa, flexibilidade-controle e meios-fins (sendo esta última integrada às duas primeiras).

Com base no modelo FLC, eles distinguiram quatro tipos de cultura organizacional: clã, adocrática, de mercado e hierárquica.<sup>24</sup> Além disso, desenvolveram um instrumento para avaliá-la, sendo que cada tipo tem características distintas que facilitam sua identificação. Entretanto, essas características não são independentes umas das outras e espera-se que uma cultura predomine sobre as outras. Por exemplo, na cultura de clã, o trabalho em equipe prevalece e os líderes atuam como mentores. A tradição e a lealdade são enfatizadas. Na cultura adocrática, a organização é concebida como dinâmica, altamente flexível e inovadora. A criatividade e a adaptabilidade são incentivadas. Por outro lado, a cultura de mercado é orientada para resultados. Ela é caracterizada como altamente competitiva, e os líderes tendem a ser exigentes. Por fim, a cultura hierárquica é baseada em regras e políticas claras. Ela é rigidamente estruturada e enfatiza a

ordem hierárquica e a adesão estrita às regras. Nesse contexto, uma organização militar como o EP é claramente identificada como uma cultura hierárquica. Ela se caracteriza por uma estrutura hierárquica bem definida e pelo cumprimento rigoroso das regras. A disciplina é um pilar fundamental nesse tipo de organização (Figura 3).

**Figura 3: Identificação de valores organizacionais concorrentes e tipos de cultura organizacional**



Fonte: Cameron & Quinn<sup>25</sup>

A análise de cultura da Cameron & Quinn<sup>26</sup> refere-se aos aspectos implícitos e muitas vezes indiscerníveis de uma organização, incluindo valores e interpretações acordadas com base na maneira como as coisas são.<sup>27</sup>

### Globo e cultura organizacional

Felcman e Blutman observam que a organização Globe "identificou nove pressupostos básicos (presentes nos níveis organizacional e social) denominados tolerância à incerteza, distância do poder, coletivismo institucional, coletivismo intragrupo, igualdade de gênero, assertividade, orientação para o futuro, orientação para o desempenho e orientação humana".<sup>28</sup> Este estudo considerou essas variáveis como independentes que podem influenciar a liderança eficaz, bem como outras variáveis dependentes.<sup>29</sup>

### Transformação com base na cultura organizacional

Para entender um processo de transformação em uma organização, é importante ter em mente que o termo "transformação" se refere à ação e ao efeito de transformar, de acordo com a Real Academia Espanhola.<sup>30</sup> Isso implica uma mudança profunda no que se pretende transformar. Vera argumenta que "transformação é mudar a forma de alguém ou de algo, transformando-o em outra coisa, e o relaciona com o termo transformação militar, que é comumente entendido como a mudança profunda em uma instituição militar".<sup>31</sup> A mudança organizacional também se refere à transformação dos processos e das atividades realizadas pelos membros de uma organização. Ela tem um impacto sociocultural

que promove o desempenho eficiente do trabalho, aumentando a satisfação individual e do grupo, o que, em última análise, leva a uma maior lucratividade para a organização.<sup>32</sup>

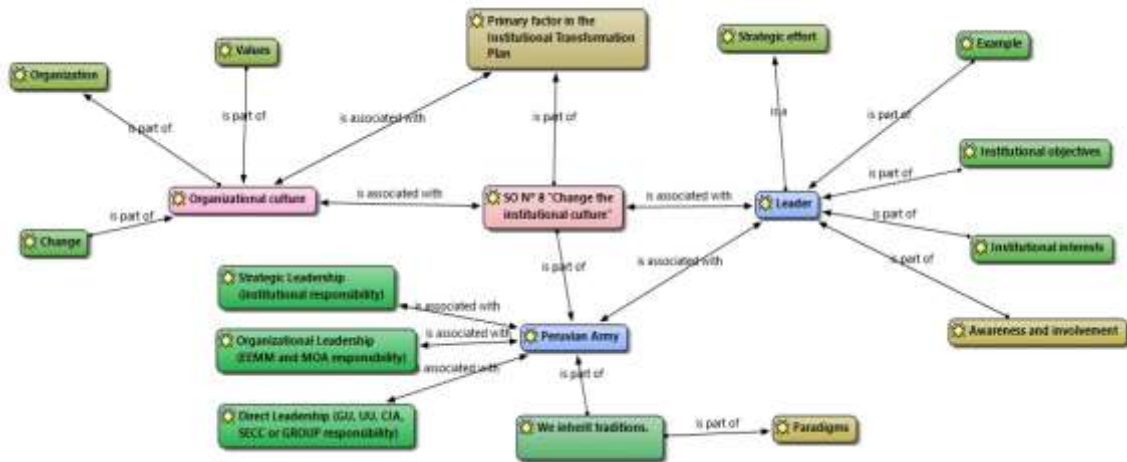
As dificuldades e os fracassos nos processos de mudança observados em algumas nações latino-americanas foram atribuídos à seguinte expressão popular: "É um problema cultural". Isso leva a comparações com países cujas culturas favorecem a mudança, como as nações nórdicas e países asiáticos como o Japão e a Coreia do Sul.<sup>33</sup> Além disso, o gerenciamento de mudanças é fundamental para alcançar maior eficiência, seja em empresas grandes ou pequenas. Atualmente, isso é visto como um pré-requisito.<sup>34</sup> Tanto na administração pública quanto na privada, o clima organizacional é uma questão de grande preocupação para os governos. Se o ambiente de trabalho for desagradável, isso pode levar a desvantagens para a empresa ou entidade, o que, por sua vez, resulta em uma diminuição da produtividade.<sup>35</sup>

No contexto do PE, é possível destacar uma vantagem em relação a outras grandes organizações. É o fato de seus membros tenderem a imitar os líderes mais bem-sucedidos. Portanto, é essencial que os líderes mais respeitados se tornem fiéis e patrocinem a mudança cultural. Isso significa que o restante da equipe observará e seguirá seu exemplo. É importante aproveitar essa função exclusiva dos líderes para realizar a transformação do PE. Entretanto, é importante ter em mente que esse processo de transformação é gradual e, muitas vezes, lento.<sup>36</sup>

O manual de Liderança Militar do PE afirma que os líderes militares baseiam suas ações em seu instinto e no que observaram no passado. Portanto, o que os líderes veem os outros fazerem é a base para o que eles provavelmente farão no futuro. É por isso que todo líder militar, consciente ou inconscientemente, lidera pelo exemplo. De acordo com o manual, um líder de DP é um líder militar que, em virtude de sua hierarquia, de uma função assumida ou de uma responsabilidade atribuída, inspira e influencia os subordinados a cumprir a missão designada. Os líderes de EP motivam as pessoas dentro e fora da cadeia de comando a fazer o melhor para o benefício da organização.<sup>37</sup>

O EP tem três níveis de liderança militar. O primeiro é a liderança estratégica, que tem responsabilidade institucional e é responsável pelo gerenciamento de mudanças e pela transformação da instituição. O segundo é a liderança organizacional, constituída por aqueles que trabalham nos Estados-Maiores e nos Órgãos de Apoio à Mídia, cuja influência se dá por meio da Cadeia de Comando. A terceira é a liderança direta, que é responsabilidade de uma Grande Unidade, Unidade, Companhia, Seção ou Grupo. Nesse nível, a liderança é exercida por meio de contato imediato, pois os subordinados estão em contato constante com seus líderes.<sup>38</sup> (Figura 4).

Figura 4: Triangulação de dados semânticos Rede semântica



Fonte: Elaboração própria

### Análise da Cultura Organizacional

Este artigo tem uma abordagem qualitativa. A triangulação dos dados foi realizada por meio do programa Atlas.ti, a fim de buscar a certeza interpretativa na pesquisa documental e na entrevista semiestruturada, que não estavam sujeitas a um formato rígido. Os resultados mostram a importância da cultura organizacional como fator-chave para a instituição, em relação a um processo de "mudança" em que se busca reafirmar os valores que todos os membros do PE devem ter em suas ações, como lealdade, integridade, disciplina, espírito de corpo e responsabilidade.

O objetivo proposto no Plano de Transformação Institucional 2020-2034, "Mudar a cultura institucional", é adequado e pode gerar mudanças na cultura organizacional do PE. Por esse motivo, ele é importante para o PE em seu processo de transformação, mas requer a conscientização e o envolvimento de todos os funcionários. Para isso, é preciso criar paradigmas positivos para atingir esse objetivo e, acima de tudo, agir pelo exemplo, pois os subordinados verão cada oficial, técnico e NCO como modelos a serem seguidos. Caso contrário, eles poderão usá-los como desculpa para suas próprias deficiências ou erros. Daí a importância da conduta e da aparência individual como fonte de inspiração e respeito, além do orgulho e do desejo de pertencer ao Glorioso EP.

Da mesma forma, esse processo deve ser orientado pelos líderes nos níveis estratégico, organizacional e direto, especialmente a Liderança Estratégica, pois eles têm a responsabilidade institucional, já que são os gerentes da mudança e da transformação. É imperativo que suas decisões sejam sempre orientadas para os interesses institucionais, mas não para as decisões de interesse pessoal em que o ego influencia. O exemplo dado pelos líderes estratégicos possibilitará atingir o

objetivo estratégico proposto no ITP, o que pode levar algum tempo para mostrar resultados. Isso é reforçado por Wong,<sup>39</sup> que argumenta que o exército - em relação a outras grandes organizações - tem uma grande vantagem porque seus membros tendem a imitar os líderes mais bem-sucedidos.

Vale a pena mencionar que, no momento em que este artigo foi escrito, a Diretoria de Planejamento do Exército Peruano (DIPLANE)<sup>40</sup> estava trabalhando no Plano de Transformação Institucional versão 2, em que o Objetivo Estratégico nº 9 é "Melhorar a Cultura Organizacional no Exército". Essa nova versão estava em fase de aprovação no nível da Liderança Estratégica.

### Conclusões

Atualmente, o estudo da cultura organizacional tornou-se fundamental para entender as organizações e atingir seus objetivos. Nesse aspecto, o EP, como uma organização hierárquica, tem uma vantagem significativa sobre outras organizações. Seus líderes, por meio do exemplo, tornam-se modelos em diferentes níveis de liderança, o que contribui para atingir o objetivo estratégico estabelecido pela instituição. O objetivo estratégico proposto pelo PE é adequado, pois a cultura organizacional é um recurso estratégico que garante a eficiência, a produtividade e a qualidade da organização. Os líderes, especialmente os de nível estratégico, devem dar o exemplo por meio de suas ações e tomadas de decisão. Eles têm a responsabilidade institucional de liderar a mudança e a transformação na organização.

### Sobre o autor

O tenente-coronel do Exército peruano se formou na Escola Militar de Chorrillos (EMCH) em 2003, obtendo um diploma de bacharel em Ciências Militares com especialização em engenharia, com especialização em material de guerra. Ele também é mestre em Ciências Militares com especialização em Planejamento Estratégico e Tomada de Decisões pela Escola de Guerra do Exército (EPG), bem como mestre em Gestão Pública pela Escola de Pós-Graduação da Universidade Continental. Ele também concluiu vários cursos e programas de treinamento, incluindo o Diploma em Formulação e Avaliação de Projetos de Investimento Público (SNIP) da Universidade ESAN, o Diploma em Compras e Contratações do Estado da Escola de Pós-Graduação da Universidade Continental, o Diploma em Inovação Tecnológica da Universidade Tecnológica do Peru, o Diploma em Liderança e Planejamento Estratégico da Escola de Guerra do Exército (EPG) e o Programa Básico de Gestão do Instituto Científico e Tecnológico do Exército.

---

**Notas de fim:**

<sup>1</sup> Vesga, R. J., García, R. M., Forero, A. C., Aguilar, B. M., Ángel, J. J., Quiroz, G. E., Gómez, V. M. Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional [Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition]. *Suma Psicológica*, 27(1), (2020), 52-61.

doi:<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Quinta Edición). México: Editorial Mc Graw Hill, (2000), 15.

<sup>4</sup> Chávez-Hernández, N. Análisis cuantitativo del Modelo de Valores en Competencia en pequeñas instituciones educativas de nivel superior en el municipio mexiquense de Coacalco de Berriozábal. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 15(2), (2020), 97-112.

<https://cienciasadmvasitp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/236>

<sup>5</sup> Diplane. *Plan de Transformación Institucional 2020-2034*. Ejército del Perú. Lima: Dirección de Planeamiento del Ejército – DIPLANE, (2020).

<sup>6</sup> Martínez, C., Arellano, A., & Lagarda-Leyva, E. Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. *Información tecnológica*, 33(2), (2022), 99-106. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e095>

<sup>7</sup> Pettigrew, A. On studying organizational cultures [Sobre el estudio de las culturas organizacionales]. *Administrative science quarterly*, 24(4), (1979), 570-581.

<https://www.jstor.org/stable/2392363>

<sup>8</sup> Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* [Cultura Organizacional y Liderazgo] (Vol. 4th. edition), San Francisco: Jossey Bass, (2010).

<sup>9</sup> Mendez-Álvarez, C. E. Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia [Components for the Relationship between Organizational Culture and Strategy]. *Universidad & Empresa*, 21(37), (2019), 136-169.

doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

<sup>10</sup> Vesga, R. J., et al. Aspectos de la cultura organizacional y su relación ..., 52-61.

<sup>11</sup> Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness, es una red internacional integrada por investigadores y académicos enfocados en estudiar la cultura organizacional y el liderazgo en distintos países.

<sup>12</sup> Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (Globe). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. (R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta, Edits.) California : Sage Publications, (2004), 15.

<sup>13</sup> Cameron, K., & Quinn, R. *Diagnosing and changing organizational culture* [Diagnosticar y cambiar la cultura organizacional]. San Francisco: Jossey-Bass, (2006).

<sup>14</sup> Denison, D. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars [¿Cuál es la diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional? El punto de vista de un nativo sobre una d. *Academy of management review*, 21(3), (1996), 619-654.

doi:<https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>

<sup>15</sup> Vesga, R. J., et al. Aspectos de la cultura organizacional y su relación ...,54.

<sup>16</sup> Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* [Cultura Organizacional y Liderazgo].

<sup>17</sup> Ibid., 30.

<sup>18</sup> Felcman, I., & Blutman, G. Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado. *Cuadernos Del INAP* (CUINAP), 1(18), (2020), <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/198>

<sup>19</sup> Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* [Cultura Organizacional y Liderazgo].

<sup>20</sup> Kuhn, T. *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica, (1980).

<sup>21</sup> Felcman, I., & Blutman, G. Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda..., 28.

<sup>22</sup> Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* [Cultura Organizacional y Liderazgo].

<sup>23</sup> Quinn, R., & Rohrbaugh, J. spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis [Un modelo espacial de criterios de efectividad: Hacia un enfoque de valores competitivos para el análisis organizacional]. *Management science*, 29, (1983), 363-377. doi:<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Cameron, K., & Quinn, R. *Diagnosing and changing organizational culture*, 35.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Vesga, R. J., et al. Aspectos de la cultura organizacional y su relación ..., 54.

<sup>28</sup> Felcman, I., & Blutman, G. Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda..., 18.

<sup>29</sup> Vesga, R. J., et al. Aspectos de la cultura organizacional y su relación ..., 54.

<sup>30</sup> Real Academia Española. "Transformación." Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., Real Academia Española, (2014), <https://dle.rae.es/transformaci%C3%B3n>.

<sup>31</sup> Vera, D. P. Transformación militar: esfuerzo y compromiso institucional. Revista Escuela de Guerra del Ejército del Perú, 3(4), (2019), 2, <http://revistas.esge.edu.pe/RESGE/article/view/35>

<sup>32</sup> Vesga, R. J., et al. Aspectos de la cultura organizacional y su relación ..., 52-61.

<sup>33</sup> Felcman, I., & Blutman, G. Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda..., 13.

<sup>34</sup> Segredo, A., García, A., León, C. P., & Perdomo, I. Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima [Organizational development in culture and climate: a conceptual]. Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR, 0(24), (2016), 86-89, <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

<sup>35</sup> Luna, O., Armendariz, C., & Zamora, F. Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador [Culture and organizational environment in the work performance of employees of the coastal districts of education in Ecuador]. Revista Universidad y Sociedad, 11(5), (2019), 327-335, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500327](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500327)

<sup>36</sup> Wong, L. Cambiando la cultura de Cambio cultural del Ejército. Strategic Studies Institute, (2014), 1-4, <https://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/index.cfm/articles/Changing-the-Armys-Cu>

<sup>37</sup> Ejército del Perú. *Liderazgo Militar (RE 1-54)*. Lima, Perú: Publicaciones Militares, (2014), 1-2.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Wong, L. Cambiando la cultura de Cambio cultural del Ejército. Strategic Studies Institute, (2014), 1-4, <https://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/index.cfm/articles/Changing-the-Armys-Cul>

<sup>40</sup> Diplane Plan de Transformación Institucional 2020-2034. Ejército del Perú. Lima: Dirección de Planeamiento del Ejército – DIPLANE, (2020).