

Creando una cultura compartida en organizaciones fusionadas

SARGENTO 1° EN JEFE JOSÉ A. LUGO-SANTIAGO, USAF

La pregunta no es si tenemos o no una cultura. La pregunta responsable es ¿qué tipo de cultura queremos tener? Es por ello que nuestras acciones deben ser intencionales en conformar resultados en la cultura que deseamos tener.

—Gen. de División Bradley D. Spacy, USAF
Comandante Centro de Instalación y Apoyo a la Misión de la Fuerza Aérea

Los líderes superiores y los integrantes de organizaciones en la Fuerza Aérea no tienen que ser científicos empresariales para percatarse de los peligros y oportunidades que acompañan a las fusiones y centralizaciones organizativas. La Fuerza Aérea ha presenciado unas cuantas. Por ejemplo, en el 2012, el Comando de Pertrechos de la Fuerza Aérea (AFMC, por sus siglas en inglés) fue reorganizado, fusionando 12 centros en 5, como parte de su respuesta a un reto del Departamento de Defensa de procurar eficiencias y ahorrar dólares de contribuyentes. Entre varias ganancias, la eficiencia operacional para el comando fue de más de US\$109 millones por año mediante una reducción tan solo en gastos generales.¹ A fines del 2014, la Fuerza Aérea reorganizó su Agencia de Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento bajo el Comando de Combate de la Fuerza Aérea (ACC, por sus siglas en inglés) y adicionalmente invirtió en el cambio organizativo más grande en más de 20 años consolidando instalaciones principales y funciones de apoyo a la misión en un centro: El Centro de Instalación y Apoyo a la Misión de la Fuerza Aérea (AFIMSC, por sus siglas en inglés). Además, esta consolidación más reciente fusionó 6 agencias operativas independientes en campaña al AFIMSC, eliminando a más de 3.459 empleados en cuarteles generales a lo largo de la Fuerza Aérea.²

Las iniciativas descritas anteriormente fueron masivas, y la Fuerza Aérea tenía la expectativa de cosechar los beneficios, no tan solo en ahorros en los costes sino también en el posible desarrollo de sinergias singulares formadas por las fusiones. Las organizaciones que se fusionan deben aprovecharse de las oportunidades en tiempos presupuestarios austeros. Sin embargo, una vez que la fusión está finalizada, esa nueva organización se convierte en un conglomerado de culturas potencialmente incompatibles, de manera que, a veces, se forman choques y silos disfuncionales, inhibiendo la colaboración, innovación y la sensación de orgullo y pertenencia. Una de las cosas más significativas que los líderes deben hacer es crear una cultura *compartida* en la organización recién fusionada. Una cultura compartida hace que la organización cobre vida, a medida que fusiona la organización en una entidad.

Tal como el General Spacy recalca en la cita anterior, la cultura sucederá, pero los líderes tienen que hacer una elección: o bien dejar que la cultura suceda y aceptar lo que venga o crear una cultura compartida que una las diferentes partes de la organización. El hecho es que hoy muchas organizaciones en la Fuerza Aérea no cuentan con una cultura compartida; este problema es el enemigo escondido y el adversario de posibles ganancias en la colaboración, innovación, solidaridad de la unidad y eficacia de la misión. Aquí, comenzamos un argumentó por la cultura compartida explorando el impacto de la cultura en organizaciones fusionadas. Luego, comenzamos a crear un marco para la cultura compartida en las organizaciones creando una definición de trabajo y luego pasando a un concepto exploratorio de la cultura compartida.

Contando con este entendimiento claro, creamos un marco para la cultura organizativa que tiene como objetivo la creación de una cultura compartida.

Definición de cultura

Los eruditos definen la cultura de muchas maneras. Ken Hultman y Bill Gellerman, expertos en desarrollo organizativo, escribieron sobre la cultura como “las creencias, valores y normas que le dan forma a ‘la manera como hacemos las cosas’”.³ Edgaer Schein, experto en cultura organizativa y liderazgo, describió la cultura como “la base del orden social en el cual vivimos y de las reglas que acatamos”.⁴ El orden social, explicó Schein, se trata del comportamiento aprendido en los ámbitos de la percepción, sentimientos y acciones hacia otros. Schein continuó destacando que el orden social se trata de lo que hemos aprendido y que las reglas son los mecanismos que ayudan a predecir el comportamiento humano. Otros definen la cultura como el “atributo de organizaciones construidas socialmente. . . el pegamento social que une a las organizaciones”.⁵ En términos sencillos, y para usarlos dentro del contexto de este artículo, definiremos la cultura de la siguiente manera: La cultura es lo que colectivamente pensamos y creemos. La cultura es lo que repetidamente decimos y habitualmente hacemos. Además, la cultura es lo que los miembros de una organización sienten colectivamente. En breve, la cultura es las creencias, hábitos, sensación y sentido de una organización.

Pasar por alto la cultura es disminuir cualquier potencial para el éxito

Hoy en día, ningún líder superior negará que las realidades fiscales actuales y el panorama global volátil sean motivos suficientes para pensar cuidadosamente acerca de la viabilidad de sus empresas. En los sectores público y privado, la fusión (o las centralizaciones) ha sido un medio del cual las compañías han buscado viabilidad, una manera para incrementar el crecimiento y lograr mejoras programadas en los ingresos.⁶ Las fusiones, como la consolidación de dos organizaciones en una sola, también han sido solicitadas como una forma de consolidar capacidades, mejorar la eficacia, generar ahorros en los costes y un acceso más amplio a la tecnología, y hacer mejor uso de las inversiones en capital.⁷ Labor extensa, el poder mental y un análisis minucioso de un sinnúmero de temas complejos suceden como resultado de una decisión de fusionar empresas. Un testimonio de las complejidades y la enorme iniciativa laboral que entran en juego en una fusión son los ejemplos que se acaban de mencionar del AFMC, AFIMSC y ACC. Además, hay procesos parlamentarios que condujeron a la autorización de fusionar empresas, la puesta en marcha de nuevas organizaciones y los años subsiguientes optimizando y rindiendo cuentas por el progreso de las nuevas organizaciones.

Una vez que se decide fusionar una organización, la inclinación típica de los líderes tanto en el sector privado como en el público es comenzar una serie de iniciativas para cambiar la administración. Los líderes piensan, detalladamente cómo administrarán el cambio, de manera que la organización pueda cumplir con los objetivos estratégicos de la fusión. Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, expertos en cambios, observaron que la gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés), las reducciones y las iniciativas de reestructuración fueron los cambios organizativos más comunes implementados en las últimas dos décadas para administrar la integración y aumentar la eficacia organizativa.⁸ Aunque en la actualidad muchos consideran la TQM como un paradigma anticuado, sus ramificaciones —por ejemplo, definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAIC, por sus siglas en inglés) del *Seis Sigma*, la Teoría *Lean* y la Teoría de las Restricciones— han sido desplegadas por los gerentes con resultados mixtos. Además, las iniciativas

son inculcadas y estudiadas como el evangelio en todos los programas de maestría en administración de empresas en la nación y en el extranjero. En breve, entonces, deben funcionar, ¿no es así?

A pesar del mejor análisis que conduzca a una fusión, la fusión en sí, y la aplicación de iniciativas cuidadosas de gestión de cambio, no siempre cumplen con el éxito prometido. Mike Schraeder y Dennis R. Self indicaron que la investigación de fusiones y adquisiciones indicaban una gama de fracaso entre el 55 al 70 por ciento (las compañías que no cumplían con su finalidad anticipada).⁹ Ejemplos renegados de fracasos en las fusiones son la fusión de miles de billones de dólares entre los gigantes automovilísticos Daimler-Benz y Chrysler,¹⁰ y la del servicio de proveedores de internet en EE.UU., AOL y Time Warner, cuyas acciones fueron cotizadas a más de US\$70 por acción antes de la fusión en el 2000 y bajaron a un valor sin precedentes de US\$12 por acción después de la fusión en el 2003.¹¹ En ambos ejemplos mencionados anteriormente, la cultura se identificó como un factor principal para estos fracasos.¹² ¿Sería esto diferente en la Fuerza Aérea? En el 2002, varios líderes en la USAF vieron que la Fuerza Aérea creció en una “confederación de subculturas técnicas y especializadas”,¹³ y hoy en días esas subculturas han crecido en un silo funcional fuerte que continúa resistiendo y oponiéndose a la integración.

Uno también podría pensar que si, después de un análisis enorme y una estrategia de un grupo de expertos, la decisión de fusionar organizaciones no funcionase, entonces la culpa se pondría en cómo las organizaciones implementan las iniciativas populares de cambio de gestión mencionadas anteriormente. Investigaciones llevadas a cabo por empresas del grupo *Fortune 500* —incluyendo 584 empresas, esparcidas a lo largo de cuatro industrias y más de 1.245 empresas en Europa— sugirieron que a pesar de los mejores esfuerzos en esas empresas e industrias, la falta de atención a la cultura (o la incapacidad de los líderes de modificar la cultura institucional) fue un factor clave en la implementación fracasada de las iniciativas.¹⁴ ¿Podría cualquier líder decir que esto sería diferente en la Fuerza Aérea? Uno debe regresar a 1993 para ver los efectos de implementar la Fuerza Aérea de Calidad y recordar cómo el programa se debilitó y fracasó a causa de una cultura que no pudo sostenerlo, y aunque a las Operaciones Inteligentes de la Fuerza Aérea para el siglo XXI les fue mejor, superior y necesaria.¹⁵

Avanzando hacia una Cultura Compartida

¿Podemos fabricar la cultura? Viktor Frankl, un famoso sicólogo y sobreviviente de los campos de exterminio Nazi en Alemania durante la Segunda Guerra Mundial, escribió acerca del éxito en su libro *Man's Search for Meaning* (El hombre en busca de sentido).¹⁶ Él escribió que el éxito no es algo que uno procura; mientras más uno lo procura, más lo perderá. Eso es porque el éxito —al igual que una flor— tiene que surgir naturalmente como la consecuencia casi más imprevista de hacer las cosas bien; brindándole a la planta un suelo fértil, dándole la exposición correcta a la luz del día y dándole la cantidad correcta de agua.

Cultivar una cultura compartida en una organización de la Fuerza Aérea es de la misma manera. Los líderes se dirigen ellos mismos a hacer lo correcto en pensamiento, palabra y conducta para obtener lo que los líderes de la cultura desean en una organización. Cuando los líderes se guían a sí mismos, ellos inauguran actuar de maneras que coincidan con esas creencias y patrones de pensamiento. Más aún, la comunicación y el lenguaje que los líderes emplean continúan como una ejecución natural de sus características de liderazgo internas personales, creando armonización entre sus pensamientos, palabras y acciones —todo el tiempo creciendo y empoderando confianza en la organización. Entonces, las reglas colectivas comienzan a formarse a medida que los miembros de la organización ven y aprenden estos comportamientos como los patrones de conducta aceptables, especialmente cuando dichos comportamientos surgen de líderes (ya seas líderes titulares o no). Sin pensarlo demasiado, a medida que esos modos de ser son premiados y combinados con recuerdos de eventos emotivos, los miembros en la organiza-

ción comienzan a formar memorias colectivas. Ellos comienzan a vivir nuevamente esos recuerdos, se adaptan y practican sus valores y hábitos hasta que se convierten en el patrón normalizado de la organización. El General Stanley McChrystal, et al., también calificaron esta evolución de acción-normas-cultura como una concienciación compartida, un patrón colectivo, normativo y aceptado de actuar en formas que consideramos correctas en la organización.¹⁷

Sus acciones hablan tan fuerte que no puedo oír lo que está diciendo.

Sgto 1º en Jefe David Popp, USAF, Retirado

En esta formación de la cultura, como el producto de una recopilación de las expresiones internas y externas de las personas, uno debe tomar en cuenta la dimensión de los valores y las creencias. En 1998 —cuando me desempeñé en calidad de instructor en la Escuela de Liderazgo para Suboficiales en la Base Aérea Ramstein, Alemania— uno de nuestros oradores invitados que asistía con más frecuencia venía a hablar con nuestros estudiantes. Él se sentaba con los estudiantes para hablar sobre los efectos de los líderes impulsados por los valores. Cada una de sus charlas comenzaba con la cita anterior. Hay mucha verdad en ella. Cuando los líderes valoran algo, sus acciones lo muestran. Por ejemplo, un líder que valora las opiniones de las personas probablemente escuchará con atención las inquietudes de sus subordinados. Si está en la esencia del líder, él o ella respeta la opinión del subordinado, el líder probablemente se abstendrá de interrumpir mientras el subordinado habla y así sucesivamente.

Los valores y las creencias conducen el comportamiento humano. Son tan antiguos como la humanidad; el Antiguo Testamento evoca la imagen de lo que creemos es justo y equitativo: “No levantarás falso testimonio contra tu vecino”.¹⁸ En las organizaciones, los valores de las personas determinan el comportamiento organizativo y la orientación en sí de esas organizaciones. Todos comprendemos que no todos entran a una organización en particular con los mismos valores y creencias fundamentales, pero, con el tiempo, el proceso de normalización mencionado anteriormente (acción-normas-evolución de la cultura) ocurre en alguna forma. El reto para los líderes es actuar colectivamente en formas que promuevan la normalización de los valores y creencias fundamentales que ellos prevén para sus organizaciones. Las investigaciones han destacado que los valores comunes, al igual que las prácticas, fueron los instrumentos que mantienen unidas a las organizaciones.¹⁹ Con relación a crear una cultura compartida, contar con un conjunto básico de valores y creencias compartidas es una fuerza poderosa en la creación de una cultura que hace que las fusiones sean exitosas.²⁰ Entonces, ¿a cuáles valores deben los líderes prestarles atención para imitar?

Alineamiento de los valores con la intención estratégica: Creando el marco de la cultura

Los líderes deben actuar como los arquitectos de la cultura. En calidad de arquitectos, los líderes deben ser guiados por una intención estratégica clara, demostrando y suscitando comportamientos en los miembros de la organización que reflejan los valores que hacen que la intención estratégica sea posible. En otras palabras, los líderes se alinean a sí mismos con la intención estratégica del negocio, no solamente con palabras sino más importante aún, en acción. Entonces los líderes construyen el marco que produce comportamientos que reflejan los valores organizativos ideales. El comportamiento de los líderes en crear una cultura compartida es importante porque es el factor más influyente en institucionalizar éticas y valores que luego pasan a formar parte de la cultura de la organización.²¹

A continuación hay un ejemplo que describe mejor el punto anterior. El General Spacy, comandante del AFIMSC, trazó la intención estratégica para la organización. Luego, el líder de-

mostró y comunicó los valores intrínsecos en la intención estratégica, como pueden ver en la Tabla 1. Una vez que se comprendieron los valores, el líder creó el marco de la cultura que provocaría los comportamientos, reflejando los valores integrados en la intención estratégica.

Intención estratégica de los líderes

- “Pretendo ayudar a los comandantes a producir un poder aéreo, espacial y ciberespacial abrumador para Estados Unidos. Esto lo llevaremos a cabo empleando innovación para maximizar los recursos limitados y proporcionando personal de Instalación y Apoyo a la Misión (I&MS) y plataformas de combate de primera clase. No comprometeremos los estándares.
- “Pretendo que todo el personal de AFIMSC esté facultado para actuar acorde con su puesto. Esto significa que todos son responsables de estar informados y activos en toda la empresa. ¡No esperen que le pregunten su opinión —dénla!
- “Pretendo que el AFIMSC sea un líder en diseñar futuros conceptos operativos utilizando nuestra visión singular amplia en toda la empresa y una perspectiva transversal para crear opciones de combate ágil. Desarrollaremos nuestra empresa y capacidad de manera que podamos colocarnos frente al mapa y ayudar a diseñar los planes que mantendrán seguro a Estados Unidos.
- “Fomentaremos una cultura en la que vivamos el espíritu guerrero. Somos guerreros apoyando a guerreros”.²²

Tabla 1. Alineamiento de valores con la visión de la misión e intención del comandante

Valores	Comportamiento en la misión, visión e intención del Comandante
Integridad	No comprometeremos los estándares
Servicio	Ayudar a los comandantes a producir poder aéreo, espacial y ciberespacial; no esperen; informado y activo en la empresa; mantendrán seguro a Estados Unidos
Excelencia y reflexión innovadora	Ágil, utilizando innovación, maximizar recursos limitados, proveer I&MS de primera clase
Confianza	¡No esperen--denla! Proporcionar poder de combate
Empoderamiento y valentía	Facultados para actuar; colocarnos frente al mapa
Trabajo en equipo y colaboración	Un equipo, interconectado, visión en toda la empresa, usar perspectiva transversal
Responsabilidad	Ser un líder en crear conceptos operativos futuros
Receptividad	Ayudar a comandantes a producir poder abrumador; crear opciones de combate ágil, entregar una cultura de apoyo de combate donde vivamos el espíritu guerrero;
Espíritu guerrero	Somos guerreros

Un marco cultural puede adoptar varias formas, pero ofrecemos la siguiente. El Dr. Ira Levin creó el modelo de “*Five Windows into Organization Culture*” (Cinco ventanas en la cultura de la organización) que sirve como evaluación y enfoque cultural.²³ En el modelo se visita la cultura de la organización a través de una visión de cinco aspectos: liderazgo, normas y prácticas, historias y leyendas, tradiciones y rituales y símbolos, como se ilustran en la Tabla 2. El practicante, al mirar a través de esas ventanas, puede descubrir la cultura de la organización. Esas ventanas, cuando se combinan con el ejercicio de alineamiento de valores, también pueden actuar como zonas desde donde los líderes pueden trabajar, y comenzar el movimiento hacia una cultura compartida. Por ejemplo, un líder puede comenzar el proceso haciendo preguntas y evaluando las respuestas en cada una de las zonas. En la ventana 1, ¿cuáles acciones del líder pueden pro-

ducir los comportamientos que reflejan la alineación de los valores con la intención estratégica? En la ventana 2, ¿cuáles normas y prácticas pueden producir mejor los comportamientos que reflejan el alineamiento de los valores con la intención estratégica? El mismo ejercicio se puede llevar a cabo para las otras tres ventanas.

Tabla 2. “Las cinco ventanas”: Un mapa para dirigir una investigación cultural

Ventana	Ejemplos de métodos de investigación
Liderazgo	Fundadores, líder actual, historia de la organización
Normas y prácticas	Reglas de conducta no escritas, cómo se toman las decisiones, cuáles son las políticas
Historias y leyendas	Historias/leyendas importantes, crisis evitadas, los héroes y sus atributos
Tradiciones y rituales	Ceremonias y lo que ellas transmiten, rituales claves y cómo se llevan a cabo
Símbolos	Organigramas/títulos de puestos, lemas, diseño de la oficina

Fuente: Ira M. Levin, “Five Windows into Organizational Culture: An Assessment Framework and Approach” (Cinco ventanas en la cultura de la organización), *Organization Development Journal* 18, núm. 8 (2000), 86–91.

El enfoque del Dr. Levin se puede combinar con un enfoque operacional de un negocio típico para producir un marco cultural más robusto. En un enfoque operacional, las metas estratégicas se deciden, se seleccionan los defensores de cada meta y las actividades que cumplen con las metas estratégicas son alineadas con cada meta estratégica creando líneas de esfuerzo. Utilizar este método aumenta la colaboración, les ofrece a los líderes visibilidad sobre los esfuerzos culturales de la organización e impone mecanismos de integración cultural. En las investigaciones se ha demostrado que los mecanismos de integración (Tabla 3) se convierten en artefactos visibles del surgimiento de la cultura.²⁴ Además, los mecanismos de integración son las maneras más poderosas que los líderes pueden apoyar y fortalecer un mensaje colectivo de cuáles son los comportamientos más importantes en la organización.

Tabla 3. Mecanismos principales y secundarios de integración cultural

Mecanismos principales de integración	Mecanismos secundarios de integración
Lo que los líderes le prestan atención, controlan y regularmente	Diseño y estructura de la organización
Cómo los líderes distribuyen los recursos	Ritos y rituales de la organización
Imitación de roles, instrucción y orientación deliberadas	Diseño de espacio físico, fachadas y edificio
Cómo los líderes distribuyen reconocimientos y posiciones	Historias sobre eventos y personas importantes
Cómo los líderes reclutan, seleccionan, promueven y excomulgan	Enunciados oficiales de la filosofía, credos y estatutos de la organización

Fuente: Edgar E. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (Cultura y liderazgo en la organización), 4ª edición, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010), 235–57.

El vehículo para esos mecanismos de integración en el marco cultural es la línea de esfuerzos, enfocada y atada a no más de cuatro metas estratégicas culturales. Los defensores para cada línea de esfuerzo periódicamente actualizaban a los líderes más antiguos. Una estrategia de comuni-

cación y ciclo de retroalimentación le permite a la organización comprender lo que está sucediendo en la empresa indistintamente de dónde se encuentren en la organización.

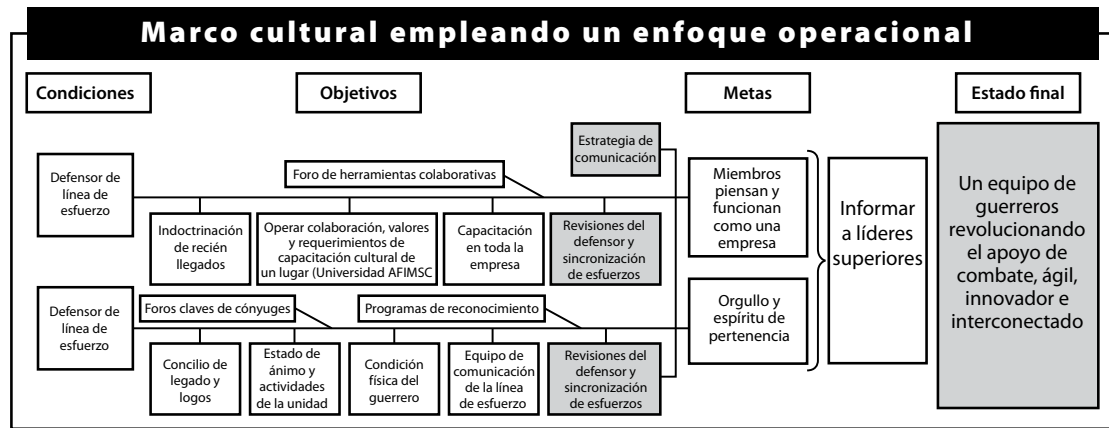


Figura. Marco cultural empleando un enfoque operacional

La figura ilustra este marco, integrando algunos de los elementos del método del Dr. Levin, o sea, la ventana de liderazgo (actualización de líderes superiores y defensores), ventana de normas y prácticas (“los miembros piensan y funcionan como una empresa”), símbolos (logos) y así sucesivamente. Esto no es exhaustivo pero presenta un buen punto de partida para los líderes que deben convertirse en arquitectos culturales.

Conclusión

En el sector público y privado, las fusiones han sido los medios de los cuales las compañías han buscado viabilidad, una manera para aumentar el crecimiento y lograr mejoras en las ganancias. En la Fuerza Aérea, las fusiones y las centralizaciones se han procurado, entre muchas otras razones, como medios para encontrar eficiencias, enfocarse en las actividades de la organización y ahorrar dólares de impuestos. No obstante, pasar por alto la cultura impediría el camino hacia el éxito de una organización recién fusionada. Varios estudios exhaustivos mencionan el motivo número uno del fracaso en las fusiones y centralizaciones como un abandono de la cultura de la organización. Inclusive iniciativas de cambio de administración, comprobadas y populares, tales como rediseños, recortes, principios TQM, el DMAIC y otros métodos de cambios de administración más modernos no pueden compensar por el abandono y los fracasos resultantes. Por lo tanto, los líderes superiores tienen que comprender, cuidar y crear culturas compartidas en sus organizaciones.

Aunque hay muchas definiciones, la cultura fue definida para darle al lector una visión más profunda de los elementos implicados en una cultura. Las reflexiones colectivas, las creencias, lo que los miembros en una organización dicen y hacen repetidamente, son todos parte de una organización. Entonces, la cultura se convierte en las creencias, hábitos, razón y sentido de una organización. La cultura compartida no es un accidente. Tiene que surgir como un esfuerzo colectivo de la normalización de los valores, creencias y comportamiento humano. La cultura compartida surge cuando es un esfuerzo deliberado de todos los miembros de una organización, con los líderes al timón, actuando como los arquitectos del esfuerzo cultural. Los líderes deben ser guiados por una intención estratégica clara, demostrando y logrando comportamientos de los miembros de la organización que reflejen los valores que hacen posible la intención estratégica. Entonces,

los líderes pueden crear un marco que produzca comportamientos que reflejen los valores ideales organizativos.

Un marco de trabajo para crear una cultura compartida es la intersección entre un enfoque operacional del negocio y el modelo de Cinco Ventanas del Dr. Levin. Esta nueva estructura alinea los comportamientos con la intención estratégica del negocio. Además, presta atención y refuerza los mecanismos de inclusión cultural utilizando línea de esfuerzos que están atadas a las metas estratégicas de la cultura, y son además impulsados por defensores que pueden evaluar el alineamiento de las actividades con las Cinco Ventanas, y la contribución a las metas estratégicas. En este artículo se ha presentado una hoja de ruta cultural; no es exhaustiva sin embargo integral. Nos lleva hacia un modelo común donde los líderes de la organización se convierten en arquitectos para sus organizaciones y su personal. □

Notas

1. "AFMC ready to transition to 5-Center Construct" (El AFMC está preparado para hacer la transición a un Modelo de 5 Centros), *Air Force Material Command News*, 18 de junio de 2012, <http://www.afmc.af.mil/News/Article-Display/Article/153631/afmc-ready-to-transition-to-5-center-construct/>; y "AFMC 5-center Construct Reached Full Operational Capability" (Modelo de 5 Centros del AFMC logró su capacidad operativa), *US Air Force News*, 22 de octubre de 2013, <http://www.af.mil/News/Article-Display/Article/467334/afmc-5-center-construct-reaches-full-operational-capability/>.
2. *US Department of Defense (DOD) News Press Operations*, Release No: NR-370-14, "Air Force Announces Changes to Headquarters Organization" (Fuerza Aérea anuncia cambios en la organización del Cuartel General). *US DOD News*, 14 de julio de 2014, <http://www.defense.gov/News/News-Releases/News-Release-View/Article/605080/air-force-announces-changes-to-headquarters-organization>.
3. Ken Hultman y Bill Gellerman, *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success* (Balanceando valores individuales y de la organización: Caminando la cuerda floja hacia el éxito), (New York: NY: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2002), 70.
4. Edgar E. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (Cultura y liderazgo de la organización), 4ª edición, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010), 3.
5. Kim. S. Cameron y Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Diagnosticando y cambiando la cultura de la organización: Basándose en el marco de valores en competencia), 3ª edición, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011), 18.
6. Mahak Pervaiz y F. Zafar, "Strategic Management Approach to Deal with Mergers in the Era of Globalization" (Enfoque de gestión estratégica para lidiar con fusiones en la era de la globalización) *International Journal of Information, Business and Management* 6, núm. 3 (2014), 170.
7. Mike Schraeder y Dennis R. Self, "Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions: An Organizational Culture Perspective" (Mejorando el éxito de las fusiones y adquisiciones: Una perspectiva de la cultura orgánica), *Management Decision* 41, núm. 5 (2003), 511.
8. Cameron y Quinn, *Diagnosing and Changing*, 11.
9. Schraeder y Self, "Enhancing the Success," 511–22.
10. Pervaiz y Zafar, "Strategic Management Approach," 174–75.
11. Geoffrey Colvin, G. "Time Warner, Don't Blame Steve Case" (Time Warner, no culpen a Steve Case), *Fortune* 147, no. 2 (3 de febrero de 2003), 35.
12. Jerry Want, "When Worlds Collide: Culture Clash, Corporate Culture—Illuminating the Black Hole" (Cuando los mundos tropiezan: Choque cultural, cultura corporativa —iluminando el agujero negro), *Journal of Business Strategy* 24, no. 4 (2003), 14–21; Steven H. Appelbaum, Frederic Lefrançois, Roberto Tonna y Barbara T. Shapiro, "Mergers 101 (part two): Training Managers for Culture, Stress, and Change Challenges" (Fusiones 101 (segunda parte): Capacitando a los administradores para la cultura, estrés y retos en los cambios), *Industrial and Commercial Training* 39, núm. 4 (2007), 191–200; y Rita G. McGrath, "15 Years Later, Lessons from the Failed AOL-Time Warner Merger" (15 Años después, lecciones de la fusión fracasada entre AOL y Time Warner), *Fortune*, 15 de enero de 2015, <http://fortune.com/2015/01/10/15-years-later-lessons-from-the-failed-aol-time-warner-merger/>.
13. Bradley D. Spacy y Michael Trapp, "Train Like We Fight, Fight Like We Train: Establish the Air and Space Expeditionary Force Training Center" (Entrenemos como luchamos, luchemos como entrenamos: Estableciendo el Centro de Adiestramiento de la Fuerza Expedicionaria Aérea y Espacial), *Air and Space Power Journal (ASPJ)* 16, núm. 4, Invierno 2002, <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/airchronicles/apj/apj02/win02/spacy.html>.
14. Cameron y Quinn, *Diagnosing and Changing*, 11–13.
15. A. J. Briding, "Matrix Wings: Continuous Process Improvement an Operator Can Love" (Alas matrices: Mejora continua del proceso que un operador podría amar), *ASPJ* 30, núm. 3 (Otoño de 2016), 9–11, <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/article.asp?id=335>.
16. Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York, NY: Washington Square Press, 1984), 17.

17. Stanley McChrystal, Tantum Collins y Chris Fussell, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (Equipo de equipos: Nuevas reglas de enfrentamiento para un mundo complejo), (New York, NY: Penguin Random House, 2015), 20.

18. Éxodo 20:16 (Versión estándar en inglés).

19. Gary L. Evans, “A Mega Review of Cultural Studies: Linking Leadership to Corporate Governance” (Una megarevisión de estudios culturales: Enlazando el liderazgo con el gobierno corporativo), *The Poznan University of Economics Review* 14, no. 1 (2014): 76–126.

20. Sally S. Riad, “Of Mergers and Cultures: ‘What happened to Shared Values and Joint Assumptions?’” (De fusiones y culturas: ¿Qué sucedió con los valores compartidos y suposiciones conjuntas?), *Journal of Organizational Change Management* 20, no. 1 (2007), 26–43.

21. Blake E. Ashforth y Vikas Anand, “The Normalization of Corruption in Organizations” (La normalización de la corrupción en las organizaciones). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (Investigación en el comportamiento de la organización: Serie anual de ensayos analíticos y revisiones importantes) 25, (2003): 1–52.

22. Gen de División Bradley D. Spacy, entrevista con el autor, 14 de julio de 2016.

23. Ira M. Levin, “Five Windows into Organizational Culture: An Assessment Framework and Approach” *Organization Development Journal* 18, no. 8 (2000), 83–94.

24. Edgar E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4ª edición, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010), 235–57.



SSgt 1º en Jefe José A. Lugo-Santiago, USAF, es el sargento primero en jefe del comando de Instalación y de Apoyo a la Misión de la Fuerza Aérea, con cuartel general en la Base Conjunta San Antonio-Lackland, Texas. Es el líder principal y supervisor de una fuerza de alistados asignada a un cuartel general administrativo y sus elementos dispersados geográficamente en el territorio continental de Estados Unidos y en ultramar. El Sgto 1º en Jefe Lugo-Santiago garantiza que el adiestramiento, utilización, estrategias de capital humano, apresto y capacitación profesional preparen a la fuerza laboral a cumplir con la misión del comandante y del centro de sostener las bases de la Fuerza Aérea y los guerreros en toda la Fuerza Aérea. Además, él también ayuda a formular y formar estrategias para centralizar las capacidades comunes de la instalación y de apoyo a la misión, llevadas a cabo anteriormente por 10 comandos principales, dos unidades directas y seis agencias en campaña en un solo cuartel general. Ha prestado servicio en la Fuerza Aérea por más de 26 años en varias asignaciones en el territorio continental de Estados Unidos y en ultramar, incluyendo despliegues en apoyo a las operaciones Libertad para Irak y Libertad Duradera, y la Fuerza de Tarea Conjunta Combinada en el Cuerno de África. El Sgto 1º Lugo-Santiago es escritor y autor apasionado de dos libros sobre liderazgo: *Lead Me Really! Transforming Heart and Mind to Produce Authentic Leadership* y *On the Leadership Journey: 30 Conversations about Leading Yourself and Others*.