

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO EN COMBATE: EL CASO DE LA INFANTERÍA DE MARINA ARGENTINA EN LAS MALVINAS (1982)

Por Alejandro L. Corbacho

“En Malvinas grupos de argentinos combatieron bien y con bravura en muchas partes de las islas. No todos, pero muchos. Y esos grupos de argentinos son más interesantes que aquellos que huyeron.”¹

INTRODUCCIÓN²

Cuando los soldados entran en combate lo hacen en el marco de una organización que los envía y los apoya. Su capacidad es puesta a prueba y, por ese motivo, el combate es el momento crítico de toda organización militar. En esa circunstancia, su desempeño dependerá no sólo de los planes estratégicos, el número de efectivos y el material disponible, sino también de la preparación y del espíritu que les fue inculcado a sus miembros a lo largo de su paso por la organización militar. No cabe duda que para las Fuerzas Armadas argentinas la Guerra de las Malvinas fue un momento crítico del cual pueden obtenerse lecciones importantes sobre el comportamiento de organizaciones complejas.

El conflicto del Atlántico Sur que se desarrolló entre abril y junio de 1982 terminó en una derrota para la Argentina. A pesar de ello, durante el conflicto hubo tropas argentinas que se destacaron por su habilidad en el combate. Estos casos exitosos merecen ser investigados. Entre ellos se encuentra el batallón de Infantería de Marina 5 (BIM 5).

Este trabajo analiza la dimensión organizacional, en particular la de la cultura, para explicar el destacado desempeño de las unidades de infantería de marina argentinas en combate.³ Por

lo tanto, supone que la cultura organizacional es significativa a la hora de guiar el comportamiento dentro de las organizaciones.

Esta aproximación es posible porque la Campaña de Malvinas permite aislar los factores organizacionales con facilidad. En este conflicto, durante un período de tiempo acotado, contra un mismo enemigo, dentro de un teatro de operaciones confinado, y conformadas por soldados conscriptos asignados por un sistema de lotería, distintas unidades militares argentinas se comportaron de modo diferente. Sólo variaron las organizaciones militares.

MONTE TUMBLEDOWN: EL RECONOCIMIENTO

Una vez concluida con éxito la recuperación de las Islas Malvinas el 2 de abril de 1982, las fuerzas de Infantería de Marina que participaron en la operación deberían haber regresado al continente dado que el plan original de defensa no contemplaba su posterior empleo.⁴ Sin embargo, cuando los británicos decidieron responder militarmente a la acción argentina, las autoridades resolvieron reforzar la guarnición de las islas y enviaron, entre otras unidades, un contingente de Infantería de Marina. El grueso del mismo estuvo compuesto por el BIM 5 cuya base permanente está en Río Grande (Tierra del Fuego). Entre los días 8 y 12 de abril, el personal y el equipo del batallón fueron aerotransportados a Puerto Argentino. Allí, se le asignó la responsabilidad de

¹ Kinzer Stewart (1991), 127-128.

² El presente trabajo se basa en Corbacho (2003) y Corbacho (2006).

³ Para un especialista en estudios militares, “el análisis organizacional...trata esencialmente de comprender porqué los militares... se preparan para la guerra y la conducen del modo en que lo hacen” (Farell, (1996), 123).

⁴ El plan original tenía por objeto hacer un llamado de atención a los británicos para que iniciaran negociaciones serias que culminaran en el traspaso de la soberanía. Por lo tanto, en tanto se desarrollaba la diplomacia, contemplaba dejar una guarnición simbólica en las islas.

defender parte del cinturón de elevaciones que rodean la ciudad: Montes Tumbledown, Williams y Sapper Hill. En total el batallón desplegó 1.590 efectivos.

La etapa del combate terrestre por la posesión de las Malvinas se inició en la madrugada del 21 de mayo con el desembarco de los británicos en San Carlos (Isla Soledad). Los combates finales se desarrollaron en las alturas que rodean a Puerto Argentino entre los días 11 y 14 de junio. En la noche del 13, el Segundo Batallón de Guardias Escoceses atacó Monte Tumbledown que era defendido por BIM 5. El combate ha sido descrito como parte de “aquellas áreas del campo de batalla donde los británicos se enfrentaron con tropas argentinas bien entrenadas y profesionales... las unidades inglesas pagaron un alto precio [por capturar esas posiciones]”.⁵ El hecho de que el Monte Tumbledown “cayera luego de un reñido combate” muestra “la variación en la calidad del desempeño de la tropas argentinas”.⁶ Un corresponsal británico testigo de los hechos describió la acción en los siguientes términos:

“A los pocos minutos, francotiradores argentinos utilizando miras nocturnas habían matado a tres de los Guardias y herido a otros dos. La típica fórmula británica de responder con fuego de cohetes de 66 y 84 milímetros pareció tener poco efecto sobre las posiciones enemigas ubicadas entre las rocas. Los Guardias Escoceses escucharon a los argentinos gritando y hasta cantando mientras combatían. Estas eran las mejores tropas de que disponía el general Menéndez en el campo de batalla, se trataba del BIM 5... Mientras la noche avanzaba, el duro combate continuó y los argentinos no mostraban signos de quebrarse y sus posiciones principales se mantuvieron firmes.”

Esta acción, descrita por Hasting y Jenkins,

“En la derrota los Infantes de Marina argentinos no se mostraron quebrados, se mantuvieron unidos “como un equipo”, es decir cohesionados.”

duró once horas. Su relato continúa:

“Los Guardias alcanzaron las últimas posiciones en Tumbledown sólo después de luchar pulgada por pulgada en las rocas utilizando granadas de fósforo y armas automáticas para eliminar los bunkers enemigos... El batallón de Guardias Escoceses había... capturado una de las posiciones argentinas más fuertemente defendidas de la guerra.”⁷

Hacia el mediodía del 14 de junio, el Alto Mando argentino ordenó el cese del fuego en las islas. La lucha armada por las Malvinas había concluido. Al final de la batalla, el BIM 5 había sufrido un total de 16 muertos y 45 heridos. Los atacantes declararon haber tenido 9 muertos y 41 heridos.⁸

Con posterioridad, el equipo de corresponsales del *Sunday Times* al resaltar la labor de los atacantes reconoció la tarea de los defensores al informar a sus lectores que en Tumbledown “los Guardias Escoceses habían enfrentado la acción más dura de todas. Allí había, bien atrincherados en una serie de intrincados bunkers cortados en la

tierra, un batallón *bien entrenado* de la Infantería de Marina”⁹.

En la derrota los Infantes de Marina argentinos no se mostraron quebrados, se mantuvieron unidos “como un equipo”, es decir cohesionados. Cuando los hombres del BIM 5 marchaban a su cautiverio al teniente coronel Vaux, comandante del 42nd *Marine Commandos*, le llamó la atención que “los valientes enemigos de Monte Tumbledown” marchaban a lo largo de las calles de Port Stanley “elegantemente (smartly) y portando en alto los estandartes de la unidad”.¹⁰ Por último, el historiador británico Martin Middlebrook también tiene palabras de reconocimiento para estas tropas argentinas:

“Los infantes de marina argentinos, quienes se consideran a sí mismos mejores soldados que los del ejército, probablemente lo sean.

⁵ Kinzer Stewart (1989), 33.

⁶ Train (1988), 44. Otro lugar donde se produjo un duro combate fue en Monte Longdon, defendido por una fracción del Regimiento 7 de Infantería Mecanizada del Ejército Argentino. En esta acción los británicos sufrieron el mayor número de bajas de la campaña.

⁷ Hastings et al. (1983), 301-303.

⁸ Robacio et al. (1996), 346, Hasting et al. (1983), 303.

⁹ Eddy et al. 251, énfasis agregado.

¹⁰ Citado en Kinzer Stuart (1991), 104-105.

Su componente básico también era de concriptos, pero el sistema de la infantería de marina de incorporarlos en tandas a lo largo del año significó que la unidad tuvo un mayor grado de entrenamiento y no tuvo ningún joven de la clase 1963 cuando fueron enviados a las Malvinas. Otra ventaja de la que disfrutaban los infantes de marina era que tuvieron mejor ropa de invierno... Al mismo tiempo estaban apoyados por su propia batería de artillería de la infantería de marina.”¹¹

En el lado argentino, la Infantería de Marina tuvo también reconocimiento por parte de fuentes ajenas a la Armada Argentina. Por ejemplo, una publicación del Ejército Argentino enumeró las razones que explican el destacado desempeño de la unidad:

“El BIM 5 poseía un conjunto bien balanceado de armas y excelentes equipos de comunicaciones. Pero mucho más importante fue que dispuso de hombres que, como consecuencia del sistema de incorporación de la Armada, habían completado su adiestramiento, adaptados desde la paz al terreno y a las condiciones meteorológicas extremas... a la vez que contó con un sistema logístico particular de la Armada... logrando mantenerlo en excelente aptitud para el combate.”¹²

Por otra parte, el Informe elaborado por la Comisión de Análisis y Evaluación (Informe Rattenbach) reportó que:

“El BIM 5... demostró vocación conjunta, un elevado grado de alistamiento, profesionalismo y equipamiento adecuado, lo que se puso de manifiesto en el combate terrestre, durante la defensa de Puerto Argentino, acción donde tuvo un desempeño destacado.”¹³

Por su comportamiento ejemplar en combate, el BIM 5 fue condecorado por la Nación Argentina con la medalla de “Honor al Valor en Combate”, declarado “Benemérito” del Territorio Nacional de la Tierra del Fuego (hoy provincia) y condecorado por el gobierno del Perú con la medalla “Cruz

Peruana al Mérito Naval”.¹⁴

Por lo tanto, adversarios y propios reconocen el desempeño destacado que tuvo el BIM 5 durante el conflicto de Malvinas.

FACTORES ORGANIZACIONALES Y DESEMPEÑO EN COMBATE

Para explicar el desempeño en combate de unidades militares, los especialistas han tendido a centrarse en el nivel de análisis sociopsicológico: el grado de cohesión.¹⁵ La cohesión en combate se define como “un lazo especial por el cual los hombres de un grupo están dispuestos a morir por la preservación del mismo, o por el código de honor del grupo, o por el valor y el honor de su país”.¹⁶ De este modo, se concluye que “el grado de unión entre los oficiales y soldados y entre los propios soldados en todos los niveles determinará si la unidad combate o huye”.¹⁷

Otros han recurrido a un nivel de análisis superior: el societal. El desempeño en combate se explica en este nivel como el resultante de la relaciones entre la sociedad y las fuerzas armadas. En particular se citan el carácter nacional, las creencias religiosas, y la ideología.¹⁸

Entre estos dos niveles de análisis existe otro nivel, el organizacional. Este se centra en las características de la organización dentro de la cual los soldados combaten. Esta investigación sostiene que además del componente humano—los individuos que la conforman—, una organización cuenta con otros dos componentes. Uno es la estructura organizacional tangible. Esta estructura constituye el esqueleto, que incluye la organización formal y otros elementos visibles como, por ejemplo, el material y el armamento disponible, el número de sus miembros y el despliegue geográfico de sus unidades en tiempo de paz. Otro está constituido por los elementos intangibles que definen la personalidad de la

¹⁴ Robacio et al. (1996).

¹⁵ Millet et al. (1989), 19.

¹⁶ Kinzer Stewart (1989), 32 y 38.

¹⁷ Kinzer Stewart (1991), 102.

¹⁸ Ver por ejemplo, van Cleved (1982); Bartov (1992); Fritz (1995); Baxter (1995); Doubler (1994).

¹¹ Middlebrook (1990), 254-255.

¹² Dalton et al. (1985), 236.

¹³ Comisión Rattenbach (1988), 203.

organización. Se trata de la historia de la unidad y las tradiciones, los supuestos básicos, el conjunto de normas, los valores, las creencias, y el conocimiento formal de sus miembros. Estas afectan el funcionamiento interno de la organización e influyen en el modo cómo los soldados se comportan colectivamente.

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Las apreciaciones sobre la Infantería de Marina argentina citadas previamente afirman que su desempeño puede explicarse por un conjunto de atributos que hemos llamado tangibles. Se trata de aspectos de la estructura de la organización fácilmente observables: composición balanceada de armamento y equipo, un apoyo logístico propio superior, y habilidad demostrada en la preparación de posiciones defensivas. Por último, los analistas coincidieron en señalar la importancia del sistema de incorporación de soldados conscriptos particular de la Armada que le permitió disponer de conscriptos bien entrenados. Según los observadores, estos factores están presentes junto con un alto grado de cohesión.

La investigación para este trabajo permitió agregar otros factores de la estructura de la organización: la *ubicación geográfica* de la principal base de la Infantería de Marina, Baterías; el *grado de concentración* en un solo lugar del núcleo de las unidades de la fuerza; y el *tamaño* de la misma. La conjunción de todos estos factores facilitó y contribuyó al entrenamiento y ayudó a la conformación de una fuerza integrada, densa y cohesionada que cumplió con la misión que se esperaba de ella. Sin embargo, estos factores dicen poco del contenido de las ideas, valores, y modo de hacer las cosas que la organización inculca a su personal. La sección siguiente discutirá los elementos culturales centrales de la Infantería de Marina argentina.

LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

En una reseña histórica sobre las organizaciones militares, el historiador Jeremy Black describe el siguiente patrón: si bien las armas y las tácticas si son exitosas pueden ser fácilmente reproducidas, es mucho más difícil reproducir un “desempeño militar eficiente”.¹⁹ Esto parece estar conectado con la calidad de los cuadros, es decir, de oficiales y suboficiales. ¿Cómo es posible obtener cuadros de alta calidad? La respuesta rápida es mirar cómo las organizaciones militares reclutan y educan a su personal para realizar el trabajo. Durante este proceso, la organización militar inculca los conocimientos, procedimientos y valores uniformes que les permite a sus miembros compartir el mismo espíritu que distingue a un grupo de soldados de otro.²⁰ Se construye así “la fuerza invisible detrás de las actividades de la organización”.²¹ Por lo tanto, para comprender el desempeño de una organización es necesario prestar atención tanto a los factores visibles como a los más sutiles, que son sus elementos culturales característicos.

La cultura de una organización se define comúnmente como “el conjunto de supuestos, valores, normas, creencias, y conocimiento

formal que configura el entendimiento colectivo”.²² Según Mintzberg, la cultura organizacional abarca “las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida al esqueleto de su estructura”.²³ La cultura organizacional actúa como el pegamento normativo y social que mantiene unida a la organización y

“...para comprender el desempeño de una organización es necesario prestar atención tanto a los factores visibles como a los más sutiles, que son sus elementos culturales característicos.”

¹⁹ Black (1998), 884.

²⁰ Según Kier “las organizaciones militares desarrollan fuertes culturas por su membresía de larga duración y poderosos mecanismos de asimilación”. Kier (1997), 28.

²¹ Ott (1989), 50.

²² Kier (1997), 28. Un manual define cultura organizacional como un sistema de significados compartidos. En consecuencia, las organizaciones tienen culturas que establecen los patrones de comportamiento de sus miembros (Robbins et al. (1996), 79.

²³ Mintzberg, 372.

expresa los valores e ideales sociales que los miembros de esta organización comparten. Se considera a la cultura como la “caja de herramientas” o “repertorio” del comportamiento organizacional que ayuda a superar los desafíos externos a la organización. También ayuda a manejar las incertidumbres colectivas, y genera continuidad en las creencias y en las prácticas. Por lo tanto, como consecuencia de compartir la misma cultura se crea un orden social, una identidad colectiva y compromiso.²⁴ Es importante destacar que estas ideas se consideran válidas porque han funcionado, pero que no definen los objetivos de la organización.²⁵ Las organizaciones militares transmiten la cultura a sus miembros a través del proceso de entrenamiento. Más aún, debido a que se trata de organizaciones “totales”, les es más sencillo inculcar una cultura común, o espíritu, que se conoce también como *esprit de corps*.²⁶

En tanto que los factores estructurales de la organización son fáciles de observar, los aspectos culturales son más difíciles de aprehender. A partir del análisis de documentos oficiales, publicaciones y entrevistas personales a miembros de la fuerza fue posible identificar la presencia de un conjunto de elementos clave constitutivos de la cultura organizacional de la Armada en general y otros particulares de la Infantería de Marina. A continuación se presentan someramente estos factores culturales:

- *Integración:* La idea de integración de sus cuadros está incorporada en el sistema educativo de la Armada y la profesión naval enseña la necesidad de trabajar armónicamente en equipo.

- *Previsión logística:* El concepto de “barco” significa que, para operar exitosamente, la unidad debe ser autosuficiente. Por lo tanto, debe llevarse a bordo todo lo necesario para mantenerse en operaciones. En consecuencia, la Armada tiene muy presente la “idea de previsión”.

- *Capacidad de aprendizaje:* la Armada como organización mostró una notable capacidad de aprendizaje a partir de lecciones de las

experiencias pasadas como fueron los aprestos militares de 1978 en previsión de un conflicto armado con Chile por el Canal del Beagle. Esa experiencia permitió ajustar el equipo y contar con los suministros necesarios para sostener una campaña en regiones de clima riguroso como las Malvinas.

- *Importancia del liderazgo:* los infantes de marina argentinos no fueron la excepción a la observación hecha por el historiador Craig Cameron cuando afirma que “los infantes de marina casi universalmente atribuyen sus logros principalmente a su extraordinario liderazgo a nivel de las pequeñas unidades”.²⁷ Durante la campaña, “el liderazgo de los argentinos se ejerció tanto por la presencia como por el ejemplo”. Más aún, en la Armada sostienen que “es importante ser un líder natural y no meramente institucional”.

- *Disciplina:* como en toda institución militar, los infantes de marina valoran la disciplina. Los oficiales de la fuerza coincidieron en afirmar que la suya era una fuerza altamente disciplinada.

- *Importancia de la iniciativa:* de acuerdo con los entrevistados, los infantes de marina le dan importancia al criterio de decisión independiente. Según ellos, hacen hincapié en la inventiva, en la autoconfianza y en la capacidad para llevar adelante una acción independiente. El autor de este artículo da fe de ello cuando recuerda su paso por la Infantería de Marina como conscripto. Recién incorporado, durante la instrucción, los suboficiales siempre repetían: “¡el milico piensa y ejecuta!”. Esto contrastaba con la experiencia de sus amigos en otras fuerzas quienes eran instruidos bajo la consigna de “¡el milico no piensa, ejecuta!”. El desarrollo de la iniciativa individual puede ser de gran utilidad llegado el caso de que se pierda al superior que da órdenes.

- *Importancia de la planificación:* los oficiales de la Infantería de Marina son educados para desarrollar la capacidad para el planeamiento que los caracteriza.

- *El valor de la tenacidad:* la tenacidad es otro de los valores inculcados señalados por los entrevistados. Se les enseña que deben hacer

²⁴ Schein (1984), 3.

²⁵ Kier (1997), 31.

²⁶ Kier (1997), 28-29.

²⁷ Cameron (1994), 222-223.

aquello que dicen que van a hacer de modo tal que sea muy difícil encontrar una justificación por no haber cumplido la misión.

CONCLUSIÓN

Una vez concluida la Guerra de Malvinas diferentes comentaristas destacaron el notable desempeño de las unidades de la Infantería de Marina argentina desplegadas en las islas. Según éstos, las razones de tal desempeño fueron su elevado grado de cohesión, la posesión de una balanceada dotación de armas, el contar con equipos adecuados, y la habilidad para la preparación de posiciones defensivas. Un análisis más comprensivo de la dimensión organizacional permite señalar la presencia de otros factores que coadyuvaron para el cumplimiento de una labor destacada. Algunos de estos factores, llamados estructurales, son: la ubicación geográfica, la concentración de medios, el tamaño de la fuerza, el contar con apoyo logístico propio y el sistema particular de la Armada para la incorporación de conscriptos.

Más importante aún, esta investigación identifica un conjunto de factores más sutiles y menos visibles, presentes a todo lo largo del sistema educativo de la Armada y que ayudan a caracterizar al espíritu de la organización. Se trata de los factores de la cultura organizacional que comprende los siguientes elementos: integración de las partes componentes, sentido de previsión logística, capacidad de aprender de las experiencias, dar importancia al liderazgo, fomentar la disciplina, dar importancia a la iniciativa individual, dar importancia a la planificación, y valorar la tenacidad.

Podría argüirse que estos elementos son comunes a las culturas de todas las organizaciones militares y que, por lo tanto, esta investigación resulta superflua. Sin embargo, la Infantería de Marina argentina sometió esos valores y creencias básicos a la prueba del combate y se distinguieron durante la campaña. En consecuen-

cia, estos valores y creencias pueden ser considerados como componentes válidos de la cultura de la Infantería de Marina argentina.

Hacia finales de la Segunda Guerra Mundial, un joven *marine* estadounidense escribió a sus padres desde el Pacífico que “el ‘espíritu’ del Cuerpo de Infantería de Marina que no puedo explicar (uno lo siente en su cuerpo y actúa de acuerdo a él) es la razón por la cual la nuestra es la organización de combate más grande del mundo”.²⁸ Quizás esta última frase sea la que mejor encapsula la idea de cultura organizacional y del rol que la misma cumple. En nuestro caso, una publicación de la Armada Argentina editada poco antes del conflicto de las Malvinas caracterizaba al BIM 5 como una unidad particularmente cohesiva y capaz de “obtener logros superlativos”. Las causas que explicaban esta condición eran el aislamiento, la insularidad geográfica de Río Grande en Tierra del Fuego, y

las condiciones adversas que prevalecen en el área. Pero más importante es que la publicación señalaba la presencia de un *espíritu especial* que proveía de una “única e inflexible voluntad...que arrastra y obliga a sus hombres a dar lo mejor de sí”.²⁹ De este modo,

en la cultura organizacional pueden encontrarse los fundamentos de ese espíritu.

BIBLIOGRAFÍA

- Armada Argentina, 1979, *Infantería de Marina. Tres siglos de historia y cien años de vida orgánica 1879-19 de noviembre- 1979*, Buenos Aires.
- Bartov, Omer, 1992, *Hitler's Army. Soldiers, Nazis and War in the Third Reich*, Oxford, New York: Oxford University Press.
- Baxter, Colin F., 1995, “Did the Nazis Fight Better than Democrats? Historical Writing on

²⁸ Subteniente Richard C. Kennard, carta a sus padres citada en Cameron (1994), 156.

²⁹ Armada Argentina (1993), 133-134, énfasis agregado.

the Combat Performance of the Allied Soldiers in Normandy”, *Parameters*, Autumn.

- Black, Jeremy, 1998, “Military Organization and Military Change in Historical Perspective”, *Journal of Military History* 62 (4) October.
- Cameron, Craig M., 1994, *The American Samurai. Myth, Imagination, and the Conduct of Battle in the First Marine Division. 1941-1945*, New York, Cambridge University Press.
- Comisión Rattenbach, 1988, *Informe Rattenbach. El drama de Malvinas*, Buenos Aires, Espartaco.
- Corbacho, Alejandro L., 2003, “Factores organizacionales y desempeño en combate: la experiencia de la IMARA en Malvinas”, Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, N° 255, diciembre.
- Corbacho, Alejandro L., 2006, “The Study of Professionalism During the Falklands /Malvinas War: The Case of the Argentine Marines”, Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, N° 337, diciembre.
- Dalton, Eugenio y Martín Balza, 1985, “La batalla de Puerto Argentino” en *Operaciones Terrestres en las Islas Malvinas*, Buenos Aires, Círculo Militar.
- Doubler, Michael D., 1994, *Closing the Enemy. How GIs Fought the War in Europe, 1944-1945*, Lawrence, Ka: University Press of Kansas.
- Eddy, Paul et al., 1982, *The Falklands War*, Harper Collins, New York.
- Farrell, Theo, 1996, “Figuring Out Fighting Organizations: The New Organizational Analysis in Strategic Studies”, *The Journal of Strategic Studies* vol. 9, No. 1, March.
- Fritz, Stephen, 1995, *Frontsoldaten. The German Soldier in World War II*, Lexington, Ky: The University Press of Kentucky.
- Hastings Max and Simon Jenkins, 1983, *The Battle for the Falklands*, New York: WW. Norton.
- Kier, Elizabeth, 1997, *Imagining War. French and British Military Doctrine Between the Wars*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kinzer Stewart, Nora, 1989, “A Case Study in Cohesion. South Atlantic Conflict 1982”, *Military Review* LXIX (4), April.
- Kinzer Stewart, Nora, 1991, *Mates and Muchachos. Unit Cohesion in the Falklands/Malvinas War*. Mc Lean, Va: Brassey’s.
- Middlebrook, Martin, 1990, *The Fight for the ‘Malvinas’. The Argentine Forces in the Falklands War*, London: Penguin Books.
- Millet, Allan y Williamson Murria (eds.), 1989, *Military Effectiveness*. Volume I, Boston: Unwin Hymena.
- Mintzberg, Henry, 1993, “La estructuración de las organizaciones”, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, 1993, *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Ott, Steven J., 1989, *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, Ca.: Brooks/Cole.
- Robacio, Carlos y Jorge Hernández, 1996, *Desde el frente. Batallón de Infantería de Marina N° 5*, Buenos Aires: Solaris.
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 1996, *Administración, 5ta edición*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Schein, Edgard H., 1984, “Coming to a New Awareness of Organizacional Culture”, *Sloan Management Review* 25 (2).
- Train, Harry D., 1988, “An Analysis of the Falklands/Malvinas Islands Campaing”, *Naval War College Review* XLI (1) 321, Winter.
- Van Cleveld, Martin, 1982, *Fighting Power. German and U. S. Army Performance, 1919-1939*, Wesport, Ct: Greenwood Press.

Copyright of *Temas de Management* is the property of Universidad del CEMA - CIMEeI and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.