

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

Especialización en Relaciones Laborales

TESINA

**"POSTURA DEL PERSONAL CIVIL DE LA BASE NAVAL MAR DEL
PLATA EN EL AÑO 2011 ANTE EL FUTURO CAMBIO DE
NORMATIVA VIGENTE"**

DOCENTE: Dra. Estela LANARI

TUTORIA: Lic. Mariana FOUTEL

ALUMNA: Lic. Stella Maris SUAREZ

MAR DEL PLATA, 24 de junio de 2013.

RESUMEN

En el marco de la Reforma del Estado Argentino planteado en la década del '90, al margen de las continuas modificaciones en la legislación laboral, el rol de las Fuerzas Armadas y su personal en cuanto a la Defensa Nacional no estuvieron al margen de dicha reforma.

Con respecto a la Defensa Nacional se adoptó un rol puramente defensivo eliminando las hipótesis de conflicto como tales. Se prioriza el empleo de las Fuerzas Armadas en misiones de la O. N. U. como tropas de mantenimiento de la paz. Continúa la curva descendente con respecto a la inversión en mantenimiento y renovación del material bélico, estructuras edilicias, medios de combate, etc., en las tres fuerzas. Muchas responsabilidades técnicas y operativas inherentes a la defensa se han transferido a otras áreas fuera del ámbito de las FF. AA., responsabilidades que pasaron a la órbita del Ministerio de Defensa.

En referencia a la estructura orgánica, éstas permanecen prácticamente iguales tomando mayor protagonismo la conjuntes y por ende, el Estado Mayor Conjunto tomando fuerza un vocabulario común, tal es así que dentro de las distintas organizaciones se adoptó una orgánica similar para las tres fuerzas.

En cuanto al personal militar, por decisión política se eliminó el Servicio Militar Obligatorio adoptándose el sistema de voluntarismo; ha tenido preponderancia el rol participativo de la mujer uniformada en las tres fuerzas, se efectivizaron los juicios a los integrantes de la Junta Militar; se eliminó el Código de Justicia Militar y fue sustituido por el nuevo Código de Disciplina de Las Fuerzas Armadas que trata puramente sobre los temas de disciplina militar. Por otro lado, la década del '90 se caracterizó entre otras cosas por ser la del inicio de los juicios por parte del personal militar (tanto en servicio como retirados) contra el Estado Nacional por la regularización de los haberes.

Así como se implementó como Política de Estado el nuevo perfil del personal dentro de la Institución, también lo es y por iniciativa de las organizaciones sindicales la apertura de una nueva carrera administrativa para los agentes civiles.

Ha sido relevante la activa participación sindical (A. T. E., P. E. C. I. F. A. y U. P. C. N.) en el logro de la inclusión al C. C. T. para los trabajadores del Estado por parte del personal civil de las Fuerzas Armadas para luego consensuar el propio Convenio Sectorial.

Tomando en cuenta el Decreto 1106/05 se consiguió que el personal civil fuera considerado con los mismos derechos y deberes que el resto de los hombres y mujeres que trabajan en el Estado.

Producto de las negociaciones paritarias, el C. C. T. sectorial será el instrumento perfectible que soporte los cambios necesarios para la mejora de las condiciones laborales en todos sus aspectos.

Para lograr un buen convenio colectivo sectorial se necesita de la participación y el compromiso de los trabajadores, directamente o a través de sus representantes; prepararse hacia el futuro que se aproxima significa asimilar información estratégica para hacer frente a la nueva forma de relaciones laborales.

Muchos años han transcurrido en que las discusiones estatutarias creadas unilateralmente fueron vividas y asumidas naturalmente por parte del personal civil; aprender a discutir de igual a igual con los representantes del Estado empleador (Defensa, Interior, Trabajo, Economía y Jefatura de Gabinete) es todo un desafío que genera tensiones, entusiasmo, indignación, temor, esperanza,.....; no es una tarea fácil introducir el cambio de tal magnitud sin una preparación previa del personal. Hay que recordar que la cultura institucional está arraigada en valores jerárquicos; existe poca apertura a los espacios participativos y falta de experiencia activa en la toma de decisiones.

INDICE

1. Introducción
2. La situación actual del Personal Civil de la Base Naval Mar del Plata
3. El cambio social en las organizaciones
4. La cultura institucional y el cambio
5. La noción de cambio y resistencia al cambio
6. La Institución como un sistema homeostático ante una situación de cambio
7. El relevamiento en el personal civil de la Base Naval Mar del Plata.
8. Análisis de la encuesta.
9. Reflexiones
10. Bibliografía
11. Anexos

1. INTRODUCCION

En el ámbito de la Base Naval Mar del Plata se percibe temor y rechazo por parte del Personal Civil ante el próximo cambio de reglamentación vigente (C. C. T. Sectorial), por ello se considera que es oportuno estudiar este proceso de cambio ya que se observan manifestaciones de negación y desesperanza en cuanto al futuro laboral por parte de un elevado porcentaje de agentes.

El presente trabajo, de tipo descriptivo simple, cualitativo y con un estudio de campo transversal tiene por objetivo: identificar los factores de resistencia al cambio presentes en el personal civil de la Base Naval, generar condiciones a través de la capacitación para disminuir el nivel de dicha resistencia y proponer que el personal civil y las entidades sindicales "se encuentren" para crear más espacios de debate y participación.

Los integrantes civiles de la Armada Argentina suman en total 6.700 agentes activos. Para el presente trabajo se consideraron 78 agentes, una muestra que si bien no parece significativa desde el punto de vista numérico, lo es desde la perspectiva generacional, instruccional y en cuanto a las especificidades laborales.

Si bien existen muchas investigaciones de autores renombrados referentes a la resistencia al cambio, es de interés conocer cuál es la realidad en el personal civil de las Fuerzas Armadas ya que si bien forman parte de la sociedad en su conjunto, no es una población que haya atraído la atención de la mayoría de los autores.

Al observar el clima organizacional durante episodios no laborales específicamente hablando (ya sea en las reuniones de personal, en los eventos protocolares o en las asambleas gremiales) se pueden observar distintos factores relacionados con la temática en cuestión; tal el caso de las barreras institucionales que están arraigadas intrínsecamente en los agentes y que puede ser una de las causas por las cuales se percibe ese desinterés o negación al cambio de encuadramiento reglamentario.

Sería interesante ver y enumerar cuales son las manifestaciones del malestar o rechazo por parte del personal y como inciden en su rutina laboral, y a través de la orientación bibliográfica sería útil saber qué se puede realizar para que el traspaso de reglamentación y el encuadramiento del personal sea lo menos traumático posible, por ejemplo, encontrar un marco de referencia como orientación en la capacitación que definirá los futuros reencasillamientos.

Dada la suficiente existencia de material bibliográfico que se puede utilizar como una herramienta imprescindible para conceptualizar el presente trabajo, ha sido de gran ayuda la orientación indicada tanto por la Sra. Directora de la Carrera, Dra. LANARI como por la tutora, Lic. FOUTEL.

Durante la elaboración del presente trabajo se tuvo la posibilidad cotidiana de acceso a la base de datos del personal en cuestión; el hecho de existir contacto fluido entre los integrantes de la oficina de recursos humanos y los agentes permitió el acompañamiento y la participación en conjunto con los delegados sindicales durante todo el proceso.

La existencia de un interés personal y profesional de la autora en el abordaje de esta problemática, dada su función como encargada de Personal Civil de B. N. M. P. a la vez de ser

partícipe del proceso de cambio, siente la obligación moral y la necesidad de asumir la responsabilidad de colaborar al máximo para que este proceso de cambio sea lo menos estresante para el personal a su cargo, para ello es necesario conocer los mecanismos para disminuir la sensibilización negativa en una población influida por las arraigadas pautas culturales de la Institución.

Existe interés institucional y sindical en la próxima instauración de la nueva reglamentación ya que de continuar la situación actual (al margen de la ambigüedad normativa), se amplía la burocratización administrativa en el ordenamiento y la conducción del personal.

A su vez, las repercusiones del cambio de reglamentación en el ámbito del Personal Civil de las Fuerzas Armadas tiene cierto impacto social ya que en número de 18.000 agentes entre las tres fuerzas (casi 7.000 en la Armada) están distribuidos poblacionalmente a lo largo y ancho del país; el logro de una reglamentación que beneficiase a la mayoría del personal encuadrado en ella redundaría en una predisposición positiva a desarrollar las tareas con eficiencia ya que el malestar percibido ante la incertidumbre genera desgano y apatía; la optimización satisfaccional en el área de los recursos humanos se condice en armonía laboral, aparte sería un aporte sustancial hacia la modernización del Estado.

Ya que el propósito del presente trabajo es conocer cuál es la postura del personal civil de la Base Naval Mar del Plata en el transcurso del año 2011 ante un posible cambio de reglamentación y de carrera, es intención de la autora tener una aproximación al conocimiento de las distintas improntas ante la situación vivencial y, de corroborarse la presuposición, descubrir donde están los focos de incertidumbre para así, en un futuro colaborar con la implementación de las estrategias que se requieran.

En este trabajo serán observados los agentes civiles de la Base Naval Mar del Plata en un total de 78 personas de ambos sexos con distintos niveles de ocupación e instrucción. La recolección de datos generales comenzó en el año 2010, bajo un entorno de desasosiego ya que, sumado al hecho histórico de la participación en paritarias, se vivió el estresante temor del cierre de la Base Naval.

Por medio del análisis de los resultados de una encuesta se intenta comprobar que "La resistencia a la apertura sectorial es directamente proporcional a la antigüedad en la institución e inversamente proporcional al nivel de instrucción".

2. LA SITUACION ACTUAL DEL PERSONAL CIVIL DE LA ARMADA ARGENTINA EN LA BASE NAVAL MAR DEL PLATA

Se denomina Personal Civil a los trabajadores que en virtud de un nombramiento emanado de la autoridad competente prestan servicios civiles y son remunerados bajo relación de dependencia en la Fuerzas Armadas.

Sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX, cuando por razones de necesidad se incorporó personal calificado en las artes marinas, en su mayoría extranjeros.

2.1 La reglamentación actual, amplia, general y poco específica: La totalidad del personal con responsabilidad en la conducción y administración del personal civil y docente civil debe conocer la normativa que a continuación se detalla, ya que desde mediados del año 2005 es la reglamentación vigente en el ámbito, a la cual se incorporan las diferentes leyes, decretos y/o resoluciones que dan marco legal al personal de la Administración Pública Nacional.

- Ley N° 25.164 – Marco de Regulación del Empleo Público
- Decreto N° 1421/02 – Reglamentario de la Ley Marco de Regulación del Empleo

Público

- Decreto N° 214/06 – Convenio Colectivo de Trabajo General
- Ley N° 23.551 – Asociaciones Sindicales
- Decreto N° 467/88 – Reglamentario de la Ley de Asociaciones Sindicales
- Ley N° 24.185 – Convenciones Colectivas de Trabajo
- Decreto N° 447/93 – Reglamentación de la Ley de Convenciones Colectivas de

Trabajo

- Decreto N° 894/01 – Incompatibilidades
- Decreto N° 8566/61 – Incompatibilidades
- Decreto N° 707/05 – Contrataciones
- Decreto N° 1184/01 – Régimen de Contrataciones
- Decreto N° 467/99 – Reglamentación de Investigaciones Administrativas
- Circular N° 04/02 Secretaría Legal y Técnica – Incorporaciones
- Ley N° 24.557 – Ley de Riesgos del Trabajo
- Decreto N° 717/96 – Riesgos del Trabajo
- Resolución N° 15/98 Superintendencia de Riesgos del Trabajo
- Resolución N° 48/02 Gestión Pública S/Contrataciones
- Decreto N° 911/06 – Homologación Acta Acuerdo
- Publicación RA6-205 – Estatuto para el Personal Civil de las Fuerzas Armadas

(23/06/78, derogado el 17/05/05)

Continúan utilizándose todos aquellos artículos que no están delimitados en la Ley Marco o en el Decreto N° 214/06, ya que aún no se cuenta con una reglamentación de convenio sectorial.

Dado que un Convenio Colectivo de Trabajo es la herramienta de participación y democratización por excelencia en el mundo del trabajo y que en oportunidad de la homologación del Decreto N° 66/99 no se contempló al personal civil de las Fuerzas Armadas debido principalmente a la diversificación de las tareas, se requirió de un pormenorizado análisis y

discusión que se vieron reflejados en el Decreto N° 1106/05 con la incorporación de los trabajadores civiles al ámbito de la Administración Pública Nacional.

En el transcurso del año 2010 hubo apertura de paritarias para tratar el Convenio Colectivo Sectorial; esto significará un avance integral para la situación legal del personal civil ya que en la actualidad existen diferencias entre el estatuto para el Personal Civil, la Ley Marco y sus decretos reglamentarios (66/99 y 214/06). En lo que se refiere a temas tales como la modalidad y los impedimentos para el ingreso, el período de prueba, algunos derechos (retribución, permanencia en el cargo y estabilidad, afiliación sindical, calificación y disciplina en lo que hace a la naturaleza de empleo, las licencias, etc.). Esta diferenciación en la implementación de las diversas reglamentaciones vigentes implica una sumatoria de acciones en la operatividad de la actitud o determinación ante cualquier situación que se plantee ya que siempre se opta por aquella normativa que produzca mayor beneficio al trabajador, con la consiguiente pérdida de tiempo derivada de la burocratización de la gestión.

2.2 La carrera de personal anclada en el siglo anterior: Se denomina carrera al progreso del agente dentro del escalafón. Existen diferentes agrupamientos a los que el agente puede pertenecer de acuerdo a la naturaleza de las funciones o tareas que debe desempeñar. Los agrupamientos a su vez están divididos en clases según la importancia de las funciones o el nivel de especialización de las tareas que debe llevar a cabo el agente civil. Las categorías, por su parte, son los sucesivos niveles o grados que el agente puede ir avanzando a lo largo de su carrera. Para poder obtener un cambio de categoría el agente debe acumular en sus calificaciones un puntaje determinado que le permita ascender un módulo.

En la clasificación existen nueve agrupamientos: *superior, de supervisión, universitario, de seguridad y protección al vuelo, técnico, aeronavegante, administrativo, producción y servicios.*

Entre los diferentes agrupamientos con sus respectivas clases existen 815 especialidades, algunas ya obsoletas (colchonero, cargador de leña, dorador gráfico, hojalatero, etc.) o que han perdido su aplicabilidad debido al avance de las tecnologías. Resulta necesario por lo tanto ofrecer al personal de estas especialidades oportunidades de capacitación en otras áreas en concordancia con su nivel de instrucción, sus capacidades naturales y el tiempo probable de permanencia en la institución en base a su edad.

2.3 El ascenso del personal, mayores responsabilidades y escasa mejora salarial: Los cambios en la situación escalafonaria del personal se realizan según la naturaleza del cambio: cambio de agrupamiento, cambio de clase o subclase, cambio de categoría o de especialidad.

Los cambios de agrupación, clase o subclase implican el pasaje del agente a otra función o tarea diferente a la que realiza y se disponen previa selección por concurso.

Los cambios de categoría se producen por cambio de agrupación, clase o subclase así como a raíz de ascensos que según sus características pueden ser ordinarios o extraordinarios y que en ambos casos están íntimamente relacionados a las calificaciones anuales del personal.

En la realidad operativa, desde los años 2005/2006 que se está cumpliendo con esta normativa, fecha en la que se incorporó al personal civil dentro del margen de la Administración Pública Nacional y en la que la participación sindical demostró su actividad inclusiva.

Dadas las circunstancias actuales en que no existe un convenio sectorial la mayoría del personal no conoce cuál es su carrera tipo de acuerdo a su especialidad; es casi nula la absorción de responsabilidades según transcurren los años, limitándosele de esta manera al personal el

acceso a puestos de mayor responsabilidad y protagonismo. Existen fallas en los sistemas de promoción que miden las capacidades reales del individuo y puede apreciarse que el sistema atenta contra la sana ambición de la persona por superarse, razones que evidencian más aún la urgente necesidad de plasmar un Convenio Sectorial.

2.4 Aprendiendo a aceptar la discapacidad como un componente social: En el transcurso del año 2002 y por orden ministerial, la Dirección Personal del Personal Naval trabajó en el diseño, puesta en marcha y posterior consolidación del "Programa de Inserción Laboral para Discapacitados en el ámbito de la Armada", declarado de interés legislativo por la Cámara de Diputados de la Nación, avalado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y por la CONADIS y oficializado en el 2007 por Presidencia de la Nación mediante el decreto N° 118/02.

El 7% de la población argentina (2.176.126 personas) padece alguna discapacidad, y cerca del 50% de esa cifra se encuentra en el período económicamente activo de su vida. El trabajo es un derecho humano fundamental amparado por la Constitución Nacional, pero el 90% de las personas con capacidades diferentes no consigue empleo.

Sin mencionar los tratados internacionales, a nivel nacional el marco legal fundamental que encuadra a las personas con discapacidad está compuesto por la Ley N° 22.431 (Sistema de protección integral para las personas con discapacidad, del año 1981) y la Ley N° 24.901 / Decreto N° 1193/98 (Programa de cobertura del sistema de prestaciones básicas de servicio a favor de personas con discapacidad / Prestaciones básicas de rehabilitación).

Pertenece a la Armada Argentina aproximadamente 6.400 agentes civiles, de los cuales aproximadamente 650 son personas con capacidades diferentes. El proceso de inclusión en el ámbito laboral es lento e incluye un trabajo exhaustivo con el futuro empleado, la familia, el área donde se desempeñará y los futuros compañeros de trabajo, sorteando las barreras arquitectónicas y culturales, éstas últimas tal vez las más difíciles de superar.

2.5 La capacitación, eje fundamental en la futura carrera del personal: A partir del año 2003 la Armada Argentina comenzó a diseñar distintos planes de capacitación para el Personal Civil. Visto los decretos N° 993/91 y N° 78/02, las resoluciones de la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros N° 2/02 y de la ex Secretaría de la Función Pública N° 374/94, por disposición del INAP se estableció un Sistema Nacional de Capacitación y, considerando que la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional y su decreto reglamentario N° 1421/02 establecen el derecho a la capacitación acorde con las necesidades de las tareas o funciones a desarrollar en la carrera del personal de la Administración Pública Nacional (bajo cuya esfera actúa la Armada Argentina), el Jefe del Estado Mayor General de la Armada resolvió en el año 2007 que la Dirección General del Personal Naval elaborara el Plan Institucional de Capacitación (PIC) y el Plan Operativo de Capacitación (POC), cuya metodología de aplicación será diligenciada por la Dirección de Educación Naval según las exigencias del Instituto Nacional de la Administración Pública y cuya operatividad fáctica dependerá de la responsabilidad de los distintos destinos dependientes.

En la Base Naval Mar del Plata y a partir del mes de marzo del año 2007 se comenzó a trabajar en la implementación del Plan Quinquenal de Capacitación. Tras la confección de un diagnóstico institucional se detectaron:

Fortalezas: elevado compromiso e identificación con la Institución por parte del personal civil, interés para capacitar al personal civil en el área de informática y positiva reacción a la integración del personal con discapacidad.

Debilidades: insuficientes recursos humanos y económicos, elevado promedio etario del personal, sobrecarga de funciones, aumento en la burocratización del sistema, políticas inadecuadas en materia de seguridad e higiene, percepción de que el plan de capacitación es un cumplimiento administrativo generado por una orden superior, desinterés por parte de los delegados sindicales, escasa participación en la elaboración del proyecto tanto por parte de las autoridades como de la mayoría del personal.

2.6 El salario como limitante del desarrollo y la capacitación: Dado que aún no existe una reglamentación modernizada y actualizada (convenio sectorial), según el Estatuto para el Personal Civil la remuneración del personal está constituida por el *Sueldo Básico*, la *Bonificación Especial* y el *Adicional por Antigüedad*; todos estos ítems comprenden a la totalidad del personal. Existen además diferentes retribuciones suplementarias, a saber: por *Actividad Industrial*, *Trabajo riesgoso*, *Tareas Peligrosas*, *Dedicación Exclusiva*, por *Encargado de Obra*, por *Título*, por *Zona*, por *Actividad en Campaña*, *Actividad Crítica*, de *Vuelo*, por *Enseñanza*, por *Máxima Categoría*, por *Función*, por *Falla de Caja* y por *Prueba de Aeronaves*. A éstos tiene acceso personal acorde a las tareas o funciones que deba cumplir según su especialidad, el nivel de instrucción alcanzado o el lugar geográfico en donde desempeña sus actividades.

En las últimas dos décadas y por razones políticas y presupuestarias se sucedieron distorsiones salariales; desde el año 1985 y hasta el año 2005(año en que el personal civil de las Fuerzas Armadas fue incorporado a la Administración Pública Nacional), los aumentos percibidos por los trabajadores fueron exigüos. Otra aspiración del personal es que al obtener una nueva reglamentación y un perfil de carrera, el Convenio Colectivo Sectorial fije pautas y modalidades de piso salarial superiores a las que existen en la actualidad. En la actualidad, para un elevado porcentaje de los agentes civiles, el monto fijado para el Salario Mínimo Vital y Móvil en vez de ser un piso salarial se trata de un techo ya que por la categoría a la que pertenecen (categorías 1 a 15), sus haberes mensuales solo alcanzan esa cifra tras la incorporación de adicionales.

Existe un claro achatamiento salarial, lo que conlleva a una apatía manifiesta hacia la superación para lograr ascensos: al margen del reconocimiento moral no existe un incentivo económico evidente que sirva de estímulo para asumir nuevas y más responsabilidades. En la mayoría del personal se percibe un descontento generalizado respecto a su salario ya que para un elevado porcentaje, este no alcanza para cubrir los gastos de la canasta básica familiar.

Dada esta problemática salarial, al menos el 50% del personal procura incrementar sus ingresos mediante un segundo empleo, por lo que tras la jornada de trabajo la falta de tiempo y de energías suficientes dificulta la dedicación para capacitarse. Si el trabajador no avanza en su nivel de instrucción o de capacitación específica, limita las posibilidades de ascenso en su carrera; al no ascender no tiene acceso a categorías superiores, y como son éstas las que determinan el haber mensual, la situación del agente se transforma rápidamente en un círculo de difícil salida. Se necesitan políticas de estado en torno al personal de la Defensa Nacional, un trabajo comprometido y altruista por parte del área sindical para elaborar un proyecto de carrera acorde a la modernización del Estado y apostar una vez más a la buena voluntad de los trabajadores para continuar desarrollando las actividades con eficiencia.

2.7 El personal civil de la Base Naval Mar del Plata como una muestra de los trabajadores de la Defensa Nacional: La Base Naval Mar del Plata tiene una planta básica aprobada de 92 agentes y una fuerza efectiva de 78 agentes, distribuidos en los diferentes agrupamientos que constan en el Estatuto del Personal Civil, de lo que resulta un déficit real del 17,39 %; como la planta básica propuesta es de 100 agentes, el déficit potencial se eleva a un 22 %.

La escasez del personal se debe a las continuas bajas vegetativas producidas anualmente y al congelamiento de las vacantes de ingreso, lo que además condiciona el rango etario mayoritario, superior a los 40 años de edad. Dicha situación, sumada al incremento laboral (sea por la multiplicidad de actividades como por el déficit de personal) y al stress manifestado por los bajos salarios, conforma un marco en el que cerca de un 30 % del personal padece afecciones cardiovasculares o de diabetes. Es intención incrementar la cantidad de agentes para cubrir el total de la planta básica y optimizar la calidad operativa fundamental, falta la decisión político-administrativa para hacerlo.

En cuanto al nivel de instrucción, solamente el 15,38 % del personal ha alcanzado estudios superiores, mientras que el 38,46 % posee solo el ciclo primario completo. El resto en su mayoría ha concluido sus estudios secundarios.

Respecto al nivel de actividades, solamente el 2,82 % del personal ocupa puestos jerárquicos. El 15,38 % de los agentes ocupa niveles medios en la conducción y a la vez cumplen funciones propias de su especialidad; en este nivel escalafonario se observa que en la mayoría de los casos se trata de agentes con mucha antigüedad, con intenciones de acceder a un salario superior y con escasa preparación previa en el campo de la conducción de personal. Como ya ha sido mencionado, gran cantidad de este personal con cargos medios continúa cumpliendo las mismas funciones que hace una década.

Existe un elevado nivel de disconformidad, máxime teniendo en cuenta que solo la mitad del personal percibe un salario superior al Salario Mínimo Vital y Móvil. Es entendible que hay que seguir trabajando en áreas tales como la motivación del personal para seguir capacitándose o la participación de los sindicatos ya que en gran medida de ellos dependerá el futuro de la carrera del Personal Civil: incentivar los mecanismos para incrementar las capacidades del personal será una herramienta clave para lograr un mayor bienestar laboral.

3. EL CAMBIO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES:

Así como para Leonardo Schvarstein (*Leonardo Schvarstein - Ingeniero industrial y psicólogo social, consultor en organización, profesor en maestrías y especialidades en Buenos Aires, Mar del Plata, Rosario. Obras: Identidad de las organizaciones (conjuntamente con Jorge Etkin, 1989), Psicología Social de las Organizaciones (1991), Diseño de Organizaciones (1998) y La Inteligencia Social de las Organizaciones (2003), todos publicados por Editorial Paidós*) el análisis organizacional es el dominio de las intervenciones que en las organizaciones realizan el análisis sistemático de sus contradicciones para favorecer el logro de la eficacia; en este tramo del presente trabajo se enunciarán algunos aspectos organizacionales que ayudarán a ubicarse al lector en una perspectiva de cambio organizacional. Como toda organización, la Armada Argentina tiene su propia identidad construida a través de dos siglos de existencia, nacida de una necesidad de defensa de la Patria, con ciertos valores morales y culturales que la han caracterizado históricamente por ser una organización estructuralmente rígida, de poder hegemónico, pero contenedora de su personal (tanto militar como civil) es por ello que se habla de "la gran familia naval". Esa estructuración que ha permanecido a lo largo del tiempo estuvo y está contemplado en todas las reglamentaciones y normativas vigentes; es lógico pensar que los integrantes con más tiempo de permanencia en la Institución tengan aprehendidas e incorporadas esas conductas, que consideren que esos rasgos organizacionales construidos deben permanecer inalterables, y que intenten procesar cualquier perturbación ya sea interna o externa.

El mundo cambia, todo cambia constantemente, no es estático, la Armada Argentina no está libre de ello y la ha venido demostrando en las últimas décadas, la globalización, los cambios tecnológicos, políticos y sociales han influido lentamente en ese proceso de cambio, resta mucho por procesar, absorber y transformar dentro de sí misma para adaptarse a los cambios sin perder su esencia como Institución que se prepara para la defensa nacional. En coincidencia con L. Schvarstein, esos cambios pueden aparecer como transformaciones, desarrollo, evolución, innovación y transición; y la gestión emprendedora de ese cambio debe ser ampliamente abarcativa sobre todo en lo que se refiere a los recursos humanos que componen la Institución, debe conocer el comportamiento organizacional para aprender y saber "dónde se está parado", asumiendo un liderazgo participativo, que asuma la resolución de los conflictos, cuya gestión de proyectos y toma de decisiones (aparte de ser políticamente correctas) sean motivadoras e impulsadoras de ese necesario cambio.

En "La inteligencia social de las organizaciones", L. Schvarstein plantea que el gobierno de una sociedad socialmente inteligente es aquel en el cual la política está imbuida de valores y racionalidad; y para que una organización se transforme en una denominada socialmente inteligente debe cumplir con la satisfacción social de todos los miembros que la componen, del entorno y preservar el medio ambiente. Si los actores que asumen la gestión y toma de decisiones, logran desarrollar las capacidades necesarias para posibilitar las consignas preanunciadas, formarán parte del proceso de cambio transformador.

Los integrantes de cualquier organización interpretan los acontecimientos dependiendo de cada situación personal y laboral; las competencias comunicativas por parte de los equipos de gestión son necesarias para resolver por medio de las relaciones de poder los potenciales conflictos derivados de las distintas racionalidades socio - políticas participantes, incluido el objetivo de un cambio en la organización - institución.

Eduardo Amorós (*Eduardo Amorós - Obras: Comportamiento del Consumidor; Comportamiento humano en las organizaciones del Norte; Comportamiento Organizacional; Toma de decisiones para negocios.*) en su libro "Comportamiento organizacional: En busca de Desarrollo de Ventajas Competitivas" manifiesta que las personas se comportan de tal o cual manera para lograr algo que quieren o para impedirlo en el caso que así no fuere, influidas perceptualmente en el contexto situacional que se encuentren, por ello para llevar a cabo una gestión emprendedora en períodos de cambio, amén de conocer el modo en que las personas se conducen es necesario comprender el porqué de ese comportamiento, antes de tomar decisiones, para planificarlas exitosamente.

Así como Idalberto Chiavenato (*Idalberto Chiavenato - 1936 - Brasil - Graduado en Filosofía, Pedagogía con especialización en Psicología Educativa. Profesor en Brasil, Portugal, España y América Latina. Autor de más de 40 libros en lengua portuguesa y 17 en idioma español.*) en su "Administración de Recursos Humanos" expresa que el capital intelectual de las personas será el principal recurso de las organizaciones, con el cual se debe trabajar proactivamente en la administración organizacional, también subraya que la interdicción e influencia recíproca entre las personas que componen dicha organización lograrán la eficacia administrativa para alcanzar los objetivos, si uno de los objetivos de la Institución Armada Argentina es el cambio de reglamentación de su personal, es de resaltar la importancia que adquieren todos sus integrantes en este proceso de cambio munido de tantas percepciones e interpretaciones internas y del entorno como agentes que la componen.

El comportamiento humano en su compleja naturaleza depende de factores internos y externos, originado por un ciclo motivacional surgido de una necesidad, que irrumpe y rompe el estado de equilibrio del organismo generando en estado de tensión que libera comportamientos para solucionar problemas, satisfacer una necesidad o reducir la intensidad de aquella que no puede satisfacerse.

El hombre complejo desea utilizar sus habilidades intelectuales y físicas, ambas sujetas a limitaciones, para solucionar los problemas a los cuales se enfrenta e intenta dominar el mundo exterior; este comportamiento influye en el nivel de satisfacción o insatisfacción en el cargo laboral ejercido, es otro aspecto a tener en cuenta para entender la problemática de un proceso de cambio organizacional ya que de la interacción de los integrantes con sus objetivos e intereses diferentes surgen fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento organizacional.

4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO

En coincidencia con las definiciones de Etkin (*Jorge Ricardo Etkin - 1942 - Buenos Aires, Argentina. Licenciado en Administración y Contador Público Nacional. Docente en licenciaturas y maestrías de la U. B. A.. Profesor en U. N. M. P.*) y Schvarstein, a continuación se transcribirán algunos párrafos de los autores ya que dichas definiciones le caben perfectamente a la institución en cuestión.

"Entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitida y mantenida en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

....A los efectos del análisis organizacional la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cual es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales, pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan a los actores de la organización.

La cultura se instala por imitación, interacción o aprendizaje, Las normas administrativas y prescriptivas devienen en pautas culturales en la medida que son reconocidas y aceptadas en el grupo.

La cultura organizacional se integra entonces con los siguientes elementos: a) los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta; b) la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; c) la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación; d) los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización; e) los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas; f) las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos; g) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

....En el concepto de cultura organizacional se incorporan elementos del medio social más amplio, tales como los factores religiosos, procesos educativos y nuevos símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad. La cultura de una organización refleja el modo particular como el sistema está atravesado por las instituciones básicas de la sociedad. Nos referimos a instituciones tales como la educación, salario, salud, familia, religión, tiempo libre. En la cultura se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder en las organizaciones. Estos mecanismos reflejan el peso de las fuerzas culturales internas, propias de las relaciones instituidas dentro de la organización, como también los modos sociales de dominación imperantes en el contexto social.

En el enfoque de la auto-organización, los elementos de la cultura se incluyen en el dominio de las capacidades existentes. Esta inclusión se basa en que la cultura contiene los conocimientos, los valores e instrumentos tangibles o no, utilizables para hacer funcionar los recursos de la organización. El fundamento que utilizamos para distinguir un dominio de capacidades en la organización es la existencia de instrumentos que se justifican por su aptitud para construir,

transformar y generar condiciones, relaciones y productos organizacionales. En este marco conceptual, la cultura puede ser definida entonces como un recurso en sí misma.

.....la cultura es un marco de referencia compartido, son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cual es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

.....La cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, y resulta ser así uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización. Los elementos de la cultura organizacional son los componentes estructurales de más lento movimiento, y sus cambios son denominados "de adaptación" cuando se los estudia junto con las transformaciones que ocurren en el entorno bajo la mirada del observador" ¹.

La identidad, como metaconcepto que abarca a la organización, es una condición de existencia, que no incluye necesidades de adaptación o cambio y se forma con aquellos rasgos que permanecen en el tiempo. A diferencia de ella, la cultura es el resultado del intercambio con el contexto, puede ser motivo de aprendizaje por efecto de los procesos de educación y socialización, que se puede actualizar continuamente y cuyos conocimientos y recursos se ubican en el dominio de las capacidades.

Dado que estamos en presencia de una época de cambios y de cambios de época, la administración de Recursos Humanos tiene que asumir un liderazgo transformacional multidimensional para que a través de su actitud de acción y estando atento a los cambios de mentalidad de las personas pueda crear las oportunidades de cambio en el desempeño de las personas; a esto le llamo yo una postura positiva para prepararse a los cambios. Se puede cambiar parte de la cultura institucional sin alterar su identidad.

Es relevante destacar que así como un proceso de cambio depende en cierta medida de la influencia interpersonal, la socialización y el nivel de identificación con la cultura de la organización, también es fundamental aprender a aprender, procesar la información cotidiana y transformarla en un nuevo conocimiento ya que en todo cambio organizacional, y la Institución Armada Argentina lo es, se tiene en cuenta no solamente al hombre que piensa y siente, sino su preparación y capacitación en las áreas que más se lo necesite.

Pienso que allí debe radicar el compromiso mutuo, institución y personal, en desarrollar las capacidades intelectuales para así insertar al Personal Civil en un Convenio Colectivo Sectorial cuyo encuadramiento permita no solo el mejoramiento del desarrollo humano, sino la conservación de los valores identificatorios institucionales.

¹ J. Etkin y L. Schwarstein (1992). En Antología Básica. La gestión como quehacer escolar. México. UPN (págs. 112 - 115) www.udgvirtual.udg.mx/.../Lectura_3_Rasgos_de_la_cultura_organizational... Consulta, 18 de julio de 2011.

5. LA NOCION DE CAMBIO Y RESISTENCIA AL CAMBIO

Dado que el cambio es la transformación de un estado anterior hasta su estado posterior que le sucede, podemos entender que todo lo que existe se propaga a través del tiempo en una sucesión de estados que pueden ser similares pero que nunca son idénticos.

Todo cambio implica una modificación interna pero también un reajuste con el medio y éste a su vez se está transformando y así el estado ulterior es el resultado de modificaciones internas y externas; de la interpretación acerca de la importancia del cambio es que analizamos que a través de los sucesivos cambios llegamos a ser lo que somos en cada momento y lo que nos permite desarrollarnos y modificar el entorno personal o laboral; podríamos decir que el cambio puede verse como un estímulo por el cual y para que los organismos y las organizaciones se adapten y modifiquen en alguna parte de su estructura o sistema.

Según la teoría del cambio planificado, el fruto del cambio está compuesto por la confrontación de la fuerza que éste ejerce sobre las organizaciones, dado que algunos cambios sociales pueden tener lugar lentamente, con modificaciones paulatinas ya sea en las mentalidades y en las creencias; estos cambios sociales organizacionales requieren de una previa planeación de los objetivos que conllevan a un fin determinado; estos cambios intencionales presentan una perspectiva global e integradora de la organización en su conjunto y son cambios profundos ya que manteniendo la identidad de la institución de una forma estable, se puede adaptar o ajustar la estructura original en una forma continua y lineal; es lo que en filosofía se diría que es una metamorfosis.

Si se observa que con el cambio de reglamentación para el personal civil, se estaría modificando no solamente la reglamentación vigente, sino que ese cambio también abarcaría los aspectos intelectuales, tecnológicos, económico, cultural; se podría afirmar que estaríamos en presencia de un cambio de paradigma ya que al instalarse ese cambio y al ser internalizado también se producirán cambios en los usos y costumbres del personal en cuestión.

Dado que este cambio en la vida laboral del personal civil es un cambio cualitativo que resultará del cambio en el conjunto de normas que rigen la estructura u orden interno de la institución, es un desafío para la administración de los recursos humanos liderar el estímulo para incrementar la capacidad de aprender por parte de los agentes para que sean capaces de adaptarse a las alteraciones.

Es preciso realizar un cuidadoso diagnóstico institucional como punto de partida para planificar un cambio reconociendo los problemas existentes y evaluando la necesidad del cambio, identificando los recursos administrativos y las motivaciones del personal, planificando una estrategia de cambio y las metas propuestas; siempre teniendo en cuenta el grado de satisfacción de los empleados ya que si éstos en la actualidad están descontentos con la situación laboral y perciben poco riesgo futuro seguramente estarán predispuestos a participar de ese cambio; pero ofreciendo expectativas positivas pero realizables.

Es natural que las personas presenten resistencia a cualquier cambio por los posibles impactos que éste ejercerá en sus vidas; una de las manifestaciones de dicha resistencia es la falta de participación y compromiso con los cambios propuestos aún cuando tienen las oportunidades para ello.

Se coincide con Amorós cuando sostiene que el temor de perder la comodidad y seguridad del mundo laboral conocido, su poder o influencia; la incertidumbre que alienta un proceso de cambio

por las posibles consecuencias pueden manifestarse con angustia por parte de los trabajadores al tener que enfrentar lo desconocido; no es tarea fácil modificar una cultura laboral institucional y esa cultura puede convertirse en la principal fuente de resistencia a dicho cambio.

Si pensamos en concomitancia con Pichón Riviere (Enrique Pichón Riviere - 1907 - 1977. Médico psiquiatra suizo-argentino. Creador de la Escuela Privada de Psicología Social. Fundador del Instituto Argentino de Estudios Sociales. Obras: El proceso grupal; La psiquiatría, una nueva problemática) que los diversos comportamientos de los individuos son el producto de la interacción dialéctica del interjuego establecido entre los objetivos internos y externos, que interactúan en una vida cotidiana históricamente determinada, debemos sostener que el hombre es un ser social cultural situado en una relación instituido - instituyente, sujeto modificable y modificante de y por su entorno, relación nacida de una necesidad interna o externa.

El aprendizaje de una situación es un proceso de apropiación instrumental de la realidad cuyo resultado es el cambio de conductas del sujeto, ese proceso de aprendizaje es una situación de cambio en la cual puede surgir la resistencia al cambio con sus ansiedades básicas: el miedo a la pérdida de lo ya conocido y al ataque por parte de lo desconocido. Sería lógico afirmar que existan esas ansiedades en el personal civil (a menos que la situación laboral actual sea insatisfactoria y la mayoría del personal estuviese motivado para comenzar ese proceso de cambio) y que las mismas se manifiesten de muchas formas distintas: aburrimiento, agresividad, desatención, conspiración, etc.

Todo cambio cultural no es un suceso, es un proceso en el cual participan todos los integrantes involucrados en ese grupo u organización, es necesario que exista un fluido mecanismo de comunicación por parte de los líderes para informar sobre las nuevas habilidades y conductas que este cambio exigirá por parte de los trabajadores y para consultar acerca de los aportes con los que el personal puede colaborar para realizar los ajustes necesarios durante el proceso; teniendo en cuenta que el temor al cambio tiene una base emocional, hay que emplear la racionalidad e intelectualidad para buscar el equilibrio.

Harold y Elizabeth Guarnieri enunciaron que durante este proceso transformador las personas afectadas por el cambio sufren un síndrome: "el síndrome del cambio" compuesto de ocho fases: 1) Sentimiento general de inseguridad, tanto emocional como intelectual; 2) Desintegración ego - status; 3) Dilema hostilidad / desafío; 4) Búsqueda de equilibrio; 5) Formación del grupo de apoyo; 6) Primeros éxitos significativos en el aprendizaje; 7) Integración Ego - Status; 8) Equilibrio.

Por su parte, Kurt Lewin (Kurt Lewin - Psicólogo alemán nacido en 1890. Doctor en Filosofía. Fundador de la Psicología social moderna, especializado en la dinámica de grupo. Obras: Una teoría dinámica de la personalidad; Principios de la psicología topológica y Teoría del campo en Ciencias Sociales.) encontró tres causas comunes en los procesos de resistencia al cambio: 1) Interés propio que son las razones personales que estimulan o anulan el deseo del cambio; 2) Cultura organizacional en donde los trabajadores se sienten amenazados al tener que cambiar la forma de hacer las cosas, y 3) Percepción de las metas y estrategias de la organización, en donde la falta de información hace que el personal no entienda que se necesita un cambio.

También Lewin propone tres pasos a desarrollar en ese proceso de cambio, a saber: 1) Descongelar: Como al principio del proceso la organización se encuentra en equilibrio, es importante hacer evidente la necesidad del cambio para que todos los involucrados lo acepten, con esto se logra eliminar o reducir la resistencia al cambio. Es opinión que en el caso presentado

se encuentra en esta fase del proceso ya que las distintas asociaciones sindicales y los referentes jerárquicos de las oficinas de personal han ofrecido la suficiente información acerca de la obsolescencia en la reglamentación vigente.

2) Cambio: Paso en el cual hay que fomentar nuevos valores, actividades y comportamientos, hasta lograr que los trabajadores los identifiquen e interioricen; para ello habrá que comunicar a todos un claro proyecto de implementación proponiendo metas atractivas, desarrollando mecanismos de retroalimentación en la búsqueda de nuevas habilidades y capacidades. Es en esta etapa donde se requiere que el interés político está involucrado para poder llevar a cabo el cambio de reglamentación ya que significa una nueva carrera laboral para los trabajadores de la defensa nacional; no deja de ser una opinión personal el manifestar que aún no están dadas las condiciones políticas para llevar a cabo un cambio de semejante envergadura; quizás sea una percepción negativa pero al observar que en el transcurso de los últimos años todo el sistema organizacional de las Fuerzas Armadas se ha ido deteriorando (incluso por reducción presupuestaria) no es descabellado opinar que la apertura de paritarias y la propuesta de la nueva carrera laboral por ahora es un proyecto muy ansiado por parte de las entidades sindicales y por un elevado porcentaje de agentes conscientes de que el Estatuto vigente no se condice con la realidad actual.

3) Recongelamiento: en donde se interioriza el nuevo patrón de comportamiento hasta quedar arraigado en los individuos y ésta sea la nueva situación de cultura institucional instaurada.

Propone E. Amorós que tanto los directivos como los empleados de una organización pueden convertirse en agentes de cambio efectivos si en los métodos que utilizan para enfrentar la resistencia al cambio incluyen ciertos componentes como empatía y apoyo, comunicación eficaz, participación y inclusión para lograr compromiso, investigar el comportamiento organizacional para lograr el sistemático proceso de desarrollo, administrar programas de cambio que tengan un real efecto sobre las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados.

Toda organización necesita capitalizar las oportunidades ante la necesidad de un cambio combinando la precaución con el optimismo ante las ventajas de un cambio cultural, comprendiendo la existencia real de una resistencia hacia dicho cambio, identificando y reduciendo los factores de incidencia sobre esa resistencia, reconociendo y transmitiendo la importancia de la implementación del cambio modificando los procesos de sociabilización para que todos los individuos al percibir un liderazgo innovador vislumbren un enfoque efectivo hacia un cambio cultural.

Personalmente destaco la importancia de la comunicación fidedigna, la veracidad y no la presentación de una utopía, el hacer partícipe a toda la comunidad laboral, al formar parte del proceso de cambio desde sus inicios el personal siente y percibe que está incluido no solamente como destinatario final de la reglamentación que resultare sino de la gestación de la misma y así continúa formando parte invaluable en este proceso y manteniendo la identidad que los une.

Según P. Riviere la adaptación activa en su concepción dialéctica cobra sentido cuando el sujeto se transforma ya que modifica al medio y así se modifica a sí mismo, configurando una espiral permanente de modificaciones estructurales y estableciendo una vinculación entre adaptación activa y aprendizaje.

El miedo es la emoción que experimenta una persona cada vez que prevé la llegada de situaciones dolorosas, la capacidad humana para el miedo es más grande que la de los demás

seres vivos, puesto que en nosotros hay más memoria y cierto don que nos permite prever algunos acontecimientos.

Conceptualizando la ansiedad básica como el miedo que se genera en las personas frente a todo intento de adaptación al medio, Melanie Klein (Melanie Klein - Viena 1882 - Londres 1960 - Psicoanalista austríaca pionera del análisis infantil y del estudio de las psicosis. Obras: Amor, culpa y reparación; El psicoanálisis de niños; Envidia y gratitud; Relato del psicoanálisis de un niño; Psicoanálisis del desarrollo temprano) identificó dos tipos de ansiedad básica: el miedo a la pérdida y el miedo al ataque, instrumentándose medidas defensivas frente a ellas. Toda situación de cambio, todo proceso de interacción es un aprendizaje que genera ansiedad y que se manifiesta a través del miedo a perder el equilibrio ya logrado anteriormente y miedo al ataque en la nueva situación en la que la persona no se adecúa; estos miedos pueden coexistir y potenciarse mutuamente aumentando la ansiedad ante el cambio, generando la resistencia al cambio.

Las situaciones grupales son ansiógenas y cuando ocurre el surgimiento de las ansiedades básicas aparecen los mecanismos de defensa contra ellas movilizados por la resistencia al cambio con el fin de retrasar el abordaje de esas ansiedades ya que la elaboración de ellas augura la ruptura de pautas estereotipadas que solo estancan el aprendizaje y la comunicación.

Si entendemos que aprender es realizar una lectura coherente y crítica de la realidad, con capacidad de evaluación y creatividad, reconocemos que es un proceso dialéctico transformador de la realidad circundante, y en ese intercambio modificador se produce un cambio cualitativo en el grupo lo que conlleva a la resolución de las ansiedades y a una adaptación activa a la realidad con creatividad y proyectos.

En el cambio entendiéndolo como proceso planificado está el medio por el cual las personas, los grupos y las organizaciones tienen acceso a una adaptación activa a la realidad.

Si ante la inminencia de un cambio, las ansiedades básicas aumentan en intensidad, allí es cuando aparece la resistencia al cambio que no es otra cosa que la intención de destruir esas ansiedades con actitudes de connotación negativa creadoras de situaciones que impiden una adaptación activa a la realidad, ya que todo cambio acarrea fuentes de ansiedad que si son elaboradas en un proceso de construcción de aprendizaje favorecen la aceptación del cambio pero que si son anuladas por reacciones obstaculizantes en un intento de mantener el statu quo, se hace presente la resistencia a ese cambio.

6. LA INSTITUCION COMO UN SISTEMA HOMEOSTATICO ANTE UNA SITUACION DE CAMBIO

Según Peter Senge, (Peter Senge. Nació en 1947. Ingeniero. Máster en Modelación de Sistemas Sociales. Obras: La Quinta Disciplina; La danza del cambio; Escuela que aprenden; La revolución necesaria) para construir una organización inteligente hay que aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles, la organización debe guardar coherencia con las aspiraciones humanas y permitir que la gente expanda su aptitud para crear los resultados prefijados. Esto guarda mucha relación con el cambio ya que si recordamos que el cambio es aprender a transitar el aprendizaje, se estaría aseverando que una organización inteligente es aquella predispuesta a los cambios continuos en donde el espíritu especial de esa organización esté formado por personas capaces de aprender.

Si la planificación organizacional es entendida como aprendizaje institucional, es necesario un liderazgo que pueda compartir una idea de futuro para que así la gente desee aprender a trabajar en pos de esa visión; pensando en conjunto se pueden obtener óptimos resultados, ello implica elaborar la disciplina del diálogo en un constante compromiso de aprendizaje. Si bien la institución Armada Argentina es estructuralmente hegemónica, hay que resaltar que desde el año 2009 a la fecha se han abierto canales de diálogo entre las máximas autoridades y los representantes sindicales, llegándose a acuerdos en pos de beneficios del personal civil, amplia apertura de concursos de ascenso, mayor inclusión de personal en las retribuciones suplementarias, cierta flexibilidad en cumplimiento de la carga horaria del personal con menores jerarquías; dado que no depende de las autoridades intrainstitucionales la apertura del marco regulatorio para la nueva carrera del personal, esos acuerdos han logrado estímulos paliativos ante la disconformidad de un elevado porcentaje del personal con respecto a la actual carrera laboral y retribución salarial; eso da la pauta que las autoridades han aprendido a escuchar a su personal y se tradujo en la disminución notoria de conflictos laborales.

En coincidencia con P. Senge y su Quinta Disciplina, "la construcción de una visión compartida alienta un compromiso de largo plazo"². Allí queda asentada la idea de un pensamiento sistémico donde se recalca que el todo es superior a la suma de las partes. Como ya se ha señalado previamente en este trabajo, todo tiene que ver con todo, el engranaje de una institución no funciona si se acumulan estancos individualizados y en el caso particular que se está tratando tampoco; una nueva reglamentación para una distinta carrera laboral significaría un avance fundamental para el desarrollo de los trabajadores. Esto se traduciría en un mayor rendimiento a la hora de cumplir con las actividades ya que los individuos que sienten satisfacción laboral aportan más a sus funciones y los objetivos de la institución se pueden llevar a cabo eficazmente. Es también tarea no solo de quienes portan el liderazgo sino de los representantes sindicales y del conjunto trabajar con aquellos agentes que se resisten al cambio, no solamente para incluirlos sino para que se sientan satisfechos como personas.

² La Quinta Disciplina. Peter Senge. El arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje. Barcelona. Editorial Granica. Grupo Colección Management y contexto, 1990. Capítulo 1. [www.alumnos.inf.utfsm.cl/~pena/ramos/.../La Quinta Disciplina](http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~pena/ramos/.../La_Quinta_Disciplina)
Consulta: 30 de agosto de 2011

Si para P. Senge la organización inteligente es aquella donde la gente detecta como crear su realidad para modificarla, en el caso a estudiar sería interesante que todo el personal civil involucrado elaborase sus ansiedades y potencie sus capacidades. Repito, todo tiene que ver con todo; si el personal se siente en equilibrio se conecta mejor con el entorno, puede absorberlo en profundidad y modificar aquello que no es positivo o satisfactorio; es también otro proceso de aprendizaje, es adoptar un cambio de enfoque (metanoia), es aprender a aceptar los cambios reales y la realidad de los cambios ya que nada es estático y así, los individuos se desarrollan y la institución puede cumplir sus objetivos.

Como todo proceso, el aprendizaje conlleva a solucionar algunos problemas para poder efectivizarse. Las siete barreras para el aprendizaje son:

1) Yo soy mi puesto. Es el caso en que las personas se mimetizan con las actividades que desarrollan diariamente, sin preocuparse por el resultado final de todas las partes. Si el agente está concentrado en su tarea y no se preocupa por lo que ocurre en el resto de la institución, es muy difícil que quiera participar activamente en alguna asamblea donde se discuta un tema reglamentario que le compete a todo el personal.

2) El enemigo externo; casi todas las personas que se preocupan solamente por su actividad, cualquier hecho negativo que sucediese pensarían que "la culpa es de otros"; es una posición rígida, inmadura y a veces cómoda; decir yo hago mi trabajo, que los demás trabajen en la reglamentación, las normas, etc., pero que no me perjudiquen.

3) La ilusión de hacerse cargo.

4) La fijación en los hechos.

5) La parábola de la rana hervida.

El autor destaca estos dos puntos como amenazas para el aprendizaje; si se observa que pueden desarrollarse procesos lentos para llegar a un objetivo difícil de alcanzar, es algo positivo; en el caso del personal civil, en el transcurso del año 2007 se hizo un relevamiento de todo el personal en cuanto a su nivel de instrucción y capacidades. En el año 2008 se inició con el plan de capacitación; en el año 2009 se presentaron los tres proyectos de carrera laboral. En la actualidad está en marcha un proyecto de relevamiento de competencias por cargos. Todo apunta a un nuevo perfil de carrera; todo forma parte del proceso lento de cambio de reglamentación y así, cuando esto ocurra el personal ya tendrá aprehendido cuales son las competencias exigibles para tal o cual puesto, estarán señaladas sus aptitudes y deberá hacerse cargo de sus limitaciones. Todos los actores intervinientes en la toma de decisiones deben prever que ese traspaso de encuadramiento de los agentes sea lo menos traumático posible.

6) La ilusión que se aprende con experiencia.

7) El mito del equipo administrativo.

Negarse a manifestar el dolor que produce la incertidumbre bloquea la capacidad de aprender a superar las amenazas, es cerrarse al aprendizaje, y un cambio es un proceso de aprendizaje.

P. Senge en el desarrollo de su pensamiento sistémico enuncia once leyes de la quinta disciplina, de las cuales rescato dos de las que se puede aprender mucho para resolver el problema en cuestión:

"Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de apalancamiento a menudo son las menos obvias" y "No hay culpa" ³

Si se detecta cual es el problema que genera la resistencia al cambio, hay que identificar los motivos personales que generan esa angustia, esa ansiedad, tal vez se manifieste objetivamente por la falta de instrucción apropiada, pero si se investiga adonde radica el origen de ello, tal vez sea vergüenza de enfrentar la falta de conocimientos, tal vez sea la ausencia de medios, tal vez sea la falta de información apropiada, tal vez sea un rechazo a aceptar que el mundo cambia - los tiempos cambian - los seres vivos cambian - la institución cambia, y hay que aprender a adaptarse a ese proceso de cambio; tal vez sea tiempo de dejar de pensar que "siempre fue así, cuando yo comencé era así, estoy cómodo así, ¿porqué voy a cambiar?".

En este proceso en el cual participan muchos actores en distintos niveles ministeriales, el personal civil no está exento de compartir la responsabilidad que implica trabajar activamente en los proyectos de carrera, en transmitir a los compañeros la necesidad de que se opere un cambio, pero básicamente en interiorizarse personalmente cuales son las claves positivas y negativas que ese cambio producirá no solo en la trayectoria laboral sino en el engranaje interrelacionado de toda la Institución.

³ La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Segunda parte. Piedra angular de la organización inteligente. Capítulo 4. Págs. 35 - 37. Barcelona. Editorial Granica. Grupo Colección Management y Contexto. 1990. Peter Senge. [www.alumnos.inf.utfsm.cl/~pena/ramos/...La quinta disciplina](http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~pena/ramos/...La_quinta_disciplina). Consulta: 10 de setiembre de 2011.

7. EL RELEVAMIENTO EN EL PERSONAL CIVIL DE LA BASE NAVAL MAR DEL PLATA

Como muestra significativa del personal civil de las Fuerzas Armadas, los integrantes del plantel de la Base Naval Mar del Plata nos muestran un abanico socio demográfico amplio y abarcativo en cuanto a distintos niveles jerárquicos y de instrucción según los grupos etarios.

Por tal razón (dado que este trabajo es un estudio descriptivo simple, de campo y no experimental, transversal, que puede transformarse en un diseño correlacional simple dada la hipótesis enunciada y el marco teórico consultado) se eligió ese grupo de observación.

Si bien la cantidad total de agentes civiles en toda la Armada es de 6.700 personas, resultaría muy difícil dada la ubicación geográfica de los mismos poder recabar información, es por eso que se decidió que el universo a observar sea la cantidad de agentes registrados en esta Base Naval ya que presenta la ventaja de la accesibilidad directa entre la autora y los distintos integrantes de la población elegida.

Desde el plano abstracto en que fueron enunciadas las variables teóricas a través del desarrollo del marco conceptual y para lograr la operacionalización de las mismas (y estudiarlas empíricamente), el medio de registro de la información de campo elegido a utilizar (de una forma satisfactoriamente confiable y válida) fue la técnica estructurada de observación por encuesta a través de un cuestionario impreso autoadministrado.

Si bien al utilizar esta técnica la autora se vio privada de efectuar preguntas espontáneas para minimizar el riesgo de transmitir sensaciones o percepciones, se entregaron los formularios individualmente a cada uno de los agentes y se les pidió que lo completasen en ausencia de la autora.

Para identificar los hechos o conductas objeto de observación y los indicadores con los cuales se captaron las mismas se utilizaron preguntas sencillas, de fácil interpretación según los distintos niveles de instrucción de los encuestados, de características cerradas con escala da ordinal, de naturaleza subjetivas, organizadas por secciones según sean identificatorias, de conocimientos o de expectativas de los encuestados.

El formulario de la encuesta contiene preguntas que pueden en cuatro secciones, a saber:

El primer grupo nos determina la situación actual de los agentes, en cuanto a la edad, al nivel de instrucción alcanzado, a la antigüedad y a su jerarquía; en su conjunto nos presenta la conformación del grupo en general.

El segundo grupo de preguntas está orientado a detectar cual es la visión del contexto político en el cual el personal se ubica; nos muestran cual es la visión que los agentes civiles tienen con respecto a los representantes laborales capaces de generar un cambio en la normativa vigente; se eligieron esas preguntas orientadas hacia la confianza del agente en los delegados sindicales por ser éstos uno de los cuatro ejes que participan y deciden en la mesa paritaria ya que es muy difícil la accesibilidad por parte de la mayoría del personal hacia las otras Instituciones deliberativas (Ministerios de Defensa, Trabajo y Economía).

Un grupo de preguntas está dedicado al área de la capacitación personal y del conocimiento que tienen los trabajadores acerca de las tareas que realizan los tomadores de decisiones. En capítulos precedentes y según los autores de referencia, la información fidedigna es importante para saber "qué se está gestando" y para minimizar las ansiedades.

La sección mayoritaria de preguntas confeccionadas en la encuesta están íntimamente relacionadas al entorno del "cambio" en sí mismo; como motivo principal de observación en este trabajo se enfocaron los distintos cuestionamientos hacia los diferentes parámetros que están relacionados con los cambios institucionales, y que fueron elaborados según los autores consultados.

8. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL CIVIL DE LA BASE NAVAL MAR DEL PLATA DURANTE EL TRANCURSO DEL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL AÑO 2011

A través de la encuesta se trata de identificar los distintos factores de resistencia al cambio presentes en el personal civil, y enumerar las manifestaciones del malestar o rechazo por parte del personal para saber si existe tal resistencia; por medio de esta herramienta no se pudo demostrar como inciden esas manifestaciones en su rutina laboral.

Se intentó determinar cuál es la postura del personal civil de la Base Naval ante un posible cambio de reglamentación y de carrera.

Fue intención de la autora tener una aproximación al conocimiento de las distintas improntas ante la situación vivencial, pero ésto no fue posible ya que hubiese hecho falta acceder a entrevistas personales para formalizar una investigación cualitativa que, por falta de experiencia no resultó positiva.

Dada la hipótesis mencionada, donde se enunció que **"la resistencia a la apertura sectorial es directamente proporcional a la antigüedad en la Institución e inversamente proporcional al nivel de instrucción"**, la idea fue corroborar la presuposición y descubrir dónde están los focos de incertidumbre para así en un futuro colaborar con la implementación de las estrategias que se requieran.

Ya que ideológicamente podría generar cierto nivel de susceptibilidad en el ámbito laboral, la autora se abocó a un nivel reducido de cuestionamientos personales, enfrascándose en ese aspecto como una primera aproximación al estudio exploratorio, la temática en cuestión es muy amplia dado que la realidad es muy diversificada y no sería lógico proponer objetivos no alcanzables por mas loables que éstos fuesen.

La primera serie de preguntas elaboradas nos ofrecen un panorama descriptivo en cuanto a la carrera del personal (su situación actual).

El segundo grupo de cuestionamientos nos da una visión del contexto político en el cual se encuadra la realidad del personal, de los entes representativos, de los grupos laborales capaces de generar un cambio en las normativas vigentes y de algunas modalidades para generar esos cambios; también la enumeración de las opiniones sobre algunas de las intervenciones realizadas o estrategias para generar esos cambios.

El tercer núcleo de preguntas está marcando el nivel de conocimientos que tienen los agentes acerca del trabajo que realizan los tomadores de decisiones.

El último grupo de planteamientos está enfocado a observar cuál es la reacción del personal ante el cambio en este contexto.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

En la Base Naval Mar del Plata trabajan 78 agentes civiles de los cuales el 38,46% tiene entre 50 y 59 años de edad y solamente el 11,54% tiene entre 20 y 29 años.

Según registros examinados, el 34,62% del personal tiene instrucción primaria; el 32,05% tiene estudios secundarios; el 12,82% cursó estudios terciarios; el mismo porcentaje de personal completó sus estudios universitarios; un 5,13% realizó algún posgrado y el 2,56% de los agentes no tiene ningún nivel de instrucción formal.

Ante la identificación de factores de resistencia al cambio presentes en el personal civil, 26 agentes (33,33%) manifestaron directamente su presencia.

De los 26 agentes civiles que manifestaron rechazo por el cambio, solamente 4 reconocieron sentir temor por el desconocimiento ante ese cambio, de ellos 2 agentes alcanzaron el nivel de instrucción primaria y 2 completaron la enseñanza secundaria. En tanto que entre los agentes que no sienten rechazo (52), 12 de ellos manifestaron que sienten temor por el desconocimiento, de los cuales el mayor porcentaje tiene instrucción secundaria.

En cuanto a las consecuencias que el cambio tendrá en su carrera laboral, de los 26 agentes que manifestaron rechazo por el cambio, solamente 1 dijo que cree que el cambio tendrá consecuencias positivas, identificándose en este caso la incertidumbre.

Acerca del conocimiento y enumeración de los indicadores de asunción de compromiso ante un posible cambio, sobre si se necesitaba una nueva reglamentación, de los 26 agentes que manifestaron su rechazo, 3 de ellos opinaron que se necesitaba una nueva reglamentación; y de los 52 agentes que están de acuerdo solamente 5 opinaron que la reglamentación vigente es correcta.

Para identificar algunas manifestaciones de resistencia al cambio se preguntó al personal cuál era su nivel de expectativa ante ese futuro y de los 26 agentes que verbalizaron su rechazo solamente 2 dijeron sentir expectativas. Por el contrario, de los 52 agentes que no rechazarían el nuevo paradigma, solamente 3 manifestaron no tener expectativas.

Sobre cuál es la postura del personal civil ante un posible cambio de carrera y de reglamentación, se consultó si creían que podrían hacer aportes para tener un compromiso con la temática planteada y resultó que del total del personal, casi el 59% respondió negativamente, equilibrándose entre los que tienen rechazo y los que están a favor de ese cambio; y el 40% del personal manifestó poder aportar ideas durante el proceso; entre ellos, la mayoría está de acuerdo con un cambio de escalafón.

Cuando se le consultó al personal civil si consideraban que se necesita un cambio de reglamentación, del total general, el 25,64% respondió negativamente y pertenecen al grupo que

manifestó sentir rechazo por el cambio, y el 60,26% estarían a favor perteneciendo éstos al grupo de agentes que no rechazarían dicho cambio.

Como para hacerse cargo de una situación los seres humanos necesitan saber "de qué se trata" el hecho en sí mismo, cuando se consultó al personal si creían que tenían la suficiente información al respecto, el 80% del total dijo no poseerlo (equitativamente distribuidos en ambos grupos de agentes), surgiendo como propuesta del área técnica de capacitación una reunión informativa a fin de aunar criterios.

Como una forma de descubrir donde están los focos de incertidumbre que presenta la población en estudio se necesita poseer cierto conocimiento o visión del contexto político en el cual se desarrolla el proceso de reestructuración de la carrera laboral, para ello se consultó sobre el nivel de confianza que el personal tiene en el gobierno nacional ya que de él dependen las Fuerzas Armadas; solamente el 9% del total de agentes manifestó tener mucha confianza y el 17% negó toda expectativa positiva, es decir, el mayor porcentaje del personal continúa trabajando sin la confianza en que las autoridades brindarán mejoras en su carrera .

Dado que las entidades sindicales fueron las gestoras de la iniciativa del cambio y son uno de los actores partícipes en la mesa de negociación paritaria, se consultó al personal sobre su nivel de confianza en la representación sindical; es de resaltar que entre el grupo de agentes que rechazan un cambio de carrera y los que están a favor, el 47% del total no posee ninguna confianza entre los delegados sindicales y el 36% estiman que merecen poca confianza. Es opinión de la autora que ésto merece una nueva investigación y los delegados tendrán que trabajar para recuperar el apoyo del personal y revertir la situación.

Ya que los Estatutos que rigen al Personal Civil de las Fuerzas Armadas están vigentes desde finales de la década del '60, sería lógico pensar que la mayoría del personal los conoce y ante la pregunta de "si tienen conocimiento sobre esta normativa", el 64% de los agentes respondió afirmativamente; y cuando se consultó al personal si se sentían plenamente contemplados en ella, de un total de 78 agentes el 56% respondió que no percibía sentirse bien encuadrado, siendo el porcentaje mayor entre los agentes que no sentían rechazo por un cambio estatutario.

La población en estudio es integrante de una Institución de claustro, con una cultura propia rígida y como la autora, considero que el término "**paritaria**" era significativo ante la perspectiva que se presenta, el 57% respondió tener escaso conocimiento de la definición de dicho término.

Muy relacionado con el término "paritaria" está el significado de "**Convenio Colectivo Sectorial**", sobre el cual el 80% del personal respondió saber sus implicancias en una proporción equitativa entre los dos grupos de agentes.

En cuanto al conocimiento sobre los diferentes proyectos de la futura carrera laboral y dado que el desconocimiento crea incertidumbre, se consultó si sabían cuales eran sus incumbencias a lo cual las respuestas fueron equiparadas en un 50% afirmativamente y otro porcentaje similar en forma negativa en ambos grupos del personal.

En concordancia con este ítem anterior, se consultó si la población elegida tenía conocimiento de las instituciones que discuten los proyectos de carrera a lo cual el 54% de los agentes contestó afirmativamente.

Dadas las respuestas obtenidas, es opinión de la autora que tanto las entidades sindicales como el área de recursos humanos de la institución deberán trabajar en conjunto para que el personal logre ampliar el caudal de conocimientos y participación en la temática planteada ya que cuando al personal se le consultó si creían que podrían adquirir nuevas destrezas para adaptarse al cambio, el 65% del mismo contestó afirmativamente.

Desde la observación se detecta que no hay una mayoría absoluta que posea todo el cúmulo de preparación previa para transitar el período crítico del cambio; la mayoría del personal quiere un cambio como "anhelo superador" pero no se observa participación, ya sea por desconfianza hacia las entidades sindicales, hacia el ente estatal o hacia sus propios conocimientos aportables; se generan dudas acerca de si esa colaboración redundará en un beneficio laboral; puede ser que el desánimo en los agentes de mayor edad se deba a las diferentes experiencias negativas y el ímpetu en los jóvenes a las ilusiones propias de la edad. Existen pocos espacios de concertación y es opinión de la autora que se tendrán que buscar las estrategias para trabajar en ello y fomentarlos.

Arbitrariamente se decidió que aquellos agentes que manifestaron presencia de "resistencia al cambio" en hasta 3 factores que inciden marcadamente entre las respuestas de la encuesta formulada, se consideraría como una percepción de baja resistencia; y en aquellos casos en que las respuestas obtenidas que confirmasen o indicasen cierto grado de resistencia superasen la cantidad de 4 ítems marcados, serían considerados con presencia de "alta resistencia".

Se consideraron cuatro grupos de agentes distribuidos según la cantidad de años laborales y según el nivel de instrucción adquirido.

1) En el grupo de agentes civiles que tienen una antigüedad de hasta 10 años en la Armada, se observó que de 33 agentes, solamente 6 de ellos manifestaron (a través de sus respuestas) sentir la presencia de una alta resistencia, poseyendo ellos un nivel de instrucción primario o secundario; y 27 agentes presentaron baja resistencia, distribuidos equitativamente entre las personas sin nivel de instrucción formal y algunos con posgrados académicos.

2) En el grupo de agentes que tienen una antigüedad de hasta 20 años en la institución, se contabilizan 11 personas en total: hay que considerar que a mediados de la década del '90 fueron restringidos los ingresos como personal de planta, desvirtuándose no solamente la pirámide jerárquica de los agentes, sino perjudicándose la misión de la Base Naval por la escasez de personal para cumplir los objetivos. De esos 11 agentes, son 6 en los que se evidencia la presencia de alta resistencia al cambio, todos con instrucción primaria.

3) Son 18 en total los agentes que pertenecen al grupo con una trayectoria laboral de hasta 30 años, de los cuales el 67% presentan alta resistencia al cambio (12 agentes), entre ellos solamente 3 avanzaron sus estudios más allá de la educación primaria.

4) De los 18 agentes que tienen más de 30 años continuados en la Institución, solo 3 de ellos presentaron indicios de alta resistencia al cambio (todos con educación primaria) y 15 manifestaron tener perspectivas positivas ante el próximo cambio de carrera. Se rescata que dentro de este grupo solamente 3 agentes tienen estudios primarios completos.

9. REFLEXIONES

Hecha la presentación del análisis de los datos aportados por las encuestas, la autora observa que su hipótesis ha sido parcialmente corroborada ya que la presencia de "resistencia al cambio" está directamente relacionada con el nivel de instrucción alcanzado, no así con la antigüedad laboral, dado que esta variable no fue significativa en los hallazgos.

Si bien este trabajo se comenzó formalmente en octubre del año 2010, la autora estaba y está interesada en el tema desarrollado desde el año 2008, y fue a partir de esa fecha en que comenzó a trabajar en el área de capacitación para el personal civil.

Este trabajo ha sido el inicio de futuras elaboraciones ya que aún no está definido el Convenio Colectivo Sectorial, no están aprobados los proyectos de carrera; el personal civil tiene la presunción que para las autoridades ministeriales no es un tema interesante para ser discutido y resuelto a la brevedad. Esta flexibilidad y dilatación en el tiempo podría llegar a aumentar la incertidumbre.

Es intención de la autora concertar el diálogo con los representantes sindicales y entablar encuentros con el personal para interiorizarse juntos en los avances de las reuniones paritarias, para discutir cuales serán las metodologías para el reencuadramiento de los agentes y para buscar las estrategias de aplicación de las distintas herramientas para lograr mayor capacitación en el personal, ya que aparte de ser una devolución a todos aquellos que participaron de la encuesta, es opinión personal que ésta será una forma positiva de que el cambio de carrera encuentre mejor posicionados a todos los agentes civiles.

10.BIBLIOGRAFIA

AMOROS, Eduardo. Comportamiento organizacional: En busca de desarrollo de ventajas competitivas. Lombeyque. Perú. Universidad Católica de Mogrovejo. USAT. Escuela de Economía. 2007.

CAZAU, Pablo . Esquema Conceptual Referencial Operativo. Diccionario de Psicología Social. 2008. www.scribd.com/doc/...cazaupablo-diccionario...

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá. Colombia. V Edición. Editorial McGraw Hill.
Causaestudiantil.com.ar/.../dptoadministración/.../adm.

ETKIN J. y SCHWARSTEIN L. Antología básica. La gestión como quehacer escolar. México U P N. 1982 www.udgvirtual.udg.mx/.../. Consulta 18/07/2011

FERNANDEZ, Arturo - Trabajo de investigación. La evolución de las relaciones laborales en el contexto de cambio. 2001 - 2003. <http://www.ceil-piette.gov.ar/areasino/retrabajo/rtrtproy/evolucion.html>

<http://www.ilustrados.com/tema/8013/Superando-resistencia-cambio.html>

LEFCOVICH, Marcelo. Monografía. Superando la resistencia al cambio.

MAICH, Angel. Monografía. Administración de recursos humanos, el futuro. Venezuela 2011. www.monografias.com>...>recursoshumanos

ONG - Solidaridad/enacción.org www.inau.gib.uy/biblioteca/psicologiasocial.Cap.4.P.D.F.

PICHON RIVIERE, E. Aportaciones a la didáctica de la Psicología Social. Artículo en "El Proceso Grupal". Buenos Aires 1985. Nueva Visión P.D.F. Teorías. Aprendizaje y comunicación. bligoo.com.ar/.../8/.../

PICHON RIVIERE, Enrique. Del Psicoanálisis a la Psicología Social. Buenos Aires 6º Edición Ediciones Nueva Visión. 1981.

SABULSKY, Jacobo . Metodología de la Investigación. Córdoba. Argentina 1993. Ediciones Ciudad Universitaria

SCHWARSTEIN, Leonardo. Psicología Social de las organizaciones. Buenos Aires, Barcelona, México 1992. Paidós.

SENGE Peter. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica. Grupo editorial Norma. Colección Management y contexto. 1990. www.alumnos.inf.utfsm.cl/~pena/ramos/.../la_quinta_disciplina.

WARNER Burke. El desarrollo organizacional como proceso de cambio. Fuente Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Chile. Equipo de de gestión escolar de Fundación Chile. www.educarchile.cl/.../P0001%5CFile%5C001/File...

11. ANEXOS

ENCUESTA

PERSPECTIVAS DEL PERSONAL CIVIL ANTE EL PROXIMO POSIBLE CAMBIO DE CARRERA

Edad

20 - 30 Años	30 - 40 Años	40 - 50 Años	50 - 60 Años	+ de 60años
--------------	--------------	--------------	--------------	-------------

Nivel de Instrucción Alcanzado

Primario	Secundario	Terciario	Universitario	Posgrado
----------	------------	-----------	---------------	----------

Antigüedad en la Institución

Hasta 5 años	Hasta 10 años	Hasta 15 años	Hasta 20 años	Hasta 30 años	+ de 30 años
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--------------

Jerarquía por Módulo según Categoría

Hasta 5	Hasta 10	Hasta 15	Hasta 20	Hasta 25	Hasta 30
---------	----------	----------	----------	----------	----------

Nivel de Confianza en el Gobierno Nacional

Ninguna	Poca	Mediana	Mucha
---------	------	---------	-------

Afiliación Gremial

Sí	No
----	----

Nivel de Confianza en la Entidad Sindical

	Ninguna	Poca	Media	Mucha
A T E				
PECIFA				
UPCN				

Conoce la Normativa Vigente?

Si	No
----	----

Se Siente Plenamente Contemplado en la Norma Vigente?

Si	No
----	----

Nivel de Conformidad con las Labores - Tareas Desempeñadas en el Cargo

Desconforme	Poco Conforme	Muy Conforme
-------------	---------------	--------------

Desempeña Algún Otro Trabajo?

Si	No
----	----

Conformidad con el Nivel de Ingreso - Salario

Desconforme	Poco Conforme	Conforme	Muy Conforme
-------------	---------------	----------	--------------

Conocimiento del Significado del Término "PARITARIA"

No Tengo Conocimiento	Poco Conocimiento	Amplio Conocimiento
-----------------------	-------------------	---------------------

Nivel de Aceptación y Conformidad en Cuanto a la Intervención de los Sindicatos en la Toma de Decisiones

	Poca	Media	Mucha
Aceptación			
Conformidad			

Acuerdo de Modalidad para:

	Decisión de Jefaturas	Decisión de Sindicatos	Mecanismo de selección
Ingreso			
Ascenso			

Cambio de Carrera.

Le interesa Conocer del Tema:

Si	No
----	----

Conoce los Proyectos:

Si	No
----	----

Sabe qué Instituciones Discuten los Proyectos:

Si	No
----	----

Sabe lo que Significa Convenio Colectivo Sectorial?

Si	No
----	----

Usted Cree que se Necesita un Cambio de

Reglamentación?

Si	No
----	----

Nivel de Expectativas ante el Futuro Cambio

Ninguna	Poca	Mucha
---------	------	-------

Cree Usted que Tiene la Suficiente Información

Sobre el Cambio?

Si	No
----	----

Cree Usted que Puede Ofrecer Aportes para El Cambio?

Si	No
----	----

Está motivado a Comprometerse con el Cambio?

Si	No
----	----

Siente Rechazo por el Cambio?

Si	No
----	----

Siente Temor por el Desconocimiento?

Si	No
----	----

Qué Tipos de Consecuencias Cree Usted que el Cambio Tendrá en su Carrera?

Favorables	Desfavorables
------------	---------------

En Cuanto al Poder Individual o Grupal que Usted Posee en la Actualidad, con el Cambio Usted Cree que éste:

Aumentará	Se Reducirá	Continuará Igual
-----------	-------------	------------------

Cree Usted que Podrá Adquirir Nuevas Destrezas Para Adaptarse al Cambio?

Si	No
----	----