

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

*Núlan*

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

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2480/>**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

---

**TESIS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**“LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA EN LA  
ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA: DEL MODELO  
VERTICAL AL HORIZONTAL”.**

**Maestrando: Lic. ROSSI, Fernando Cesar**

**Directores: Mg. SALAZAR ,Patricio**

**Mg. OZAN, Marcelo**

---

**MAYO 2015**

## **RESUMEN**

El Instituto Universitario Naval está conformado por diferentes Unidades Académicas. Una de ellas es la Escuela de Oficiales que será objeto de este estudio, cuyos alumnos son Oficiales de rango medio e inferior y en pleno proceso de formación como profesionales. Esta escuela requiere una comunicación eficiente con sus distintos públicos internos, para poder optimizar la relación y el clima de trabajo, aumentar la confianza mutua, mantener la cultura naval y por sobre todas las cosas capacitar y optimizar el rendimiento laboral de las personas que la integran.

Toda comunicación supone un emisor, un mensaje y un receptor. Cuando recibe el mensaje, el público al cual es dirigido inicia un trabajo de decodificación, asumiendo una posición frente al mismo. Esta respuesta puede ser la de asimilar su contenido y/o la de reaccionar frente a éste.

En el presente trabajo se plantea la hipótesis de la aplicación de un modelo de comunicación institucional interno de la ESOA de carácter horizontal sobre las políticas de estudio, favorece su interpretación por parte de los alumnos cursantes

El estudio pretende arribar a una conclusión que compruebe la validez de la hipótesis planteada, a través del análisis de la comunicación, desde cuatro ópticas: la comunicación en la organización, el hombre y sus necesidades, los tipos de aprendizaje y por último la teoría de la comunicación.

## **TABLA DE CONTENIDO**

	Pág.
<b>ÍNDICE</b>	I
<b>ABREVIATURAS Y GLOSARIO</b>	V
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
1. Planteo del problema	1
2. Marco teórico	2
3. Marco de referencia	6
3.1. Aspectos generales	6
3.2. La comunicación	7
3.3. La comunicación institucional	8
4. Incentivo	8
5. Delimitación	10
6. Formulación de la Hipótesis	10
7. Tipo y diseño de la investigación	10
8. Población a estudiar	11
9. Objetivo general	12
10. Objetivos específicos	12
<b>CAPÍTULO 1: ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA</b>	
1. Antecedentes	13
2. Misión	15
3. Organización y estructura	16
4. Modernización de la formación profesional militar	19
5. Conclusiones parciales	20
6. Tipos de aprendizaje en la ESOA- INUN	22
6.1. Introducción	22

7. Teorías de aprendizaje	24
7.1. Conductismo	24
7.1.1. Conductismo y educación	25
7.1.2. Rol docente	26
7.2. Cognitivismo	27
7.2.1. Rol del docente	29
7.3. Constructivismo	31
7.3.1. Rol del docente	32
8. Conclusiones parciales	35

## **CAPÍTULO 2: TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES EN EL MARCO DE LA ESOA - INUN**

1. Introducción	37
2. La complejidad de las organizaciones	38
3. Conformación de una organización	44
4. Tipos de organizaciones	48
5. Objetivos organizacionales	52
6. Diseño organizacional	54
7. Eficiencia organizacional	58
8. Conclusiones parciales	62

## **CAPÍTULO 3: LA NATURALEZA DEL HOMBRE DENTRO DE LA ESOA**

1. Introducción	65
2. Perspectivas antropológicas	66
3. Las personas como microsistemas	67
4. La motivación humana	69
4.1. Comportamiento y necesidad	71

4.2. Jerarquías de Maslow	73
4.3. Comportamiento y ambiente	75
5. Clima organizacional	79
6. El hombre complejo	82
7. Conclusiones parciales	83

#### **CAPÍTULO 4: TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL vs LA COMUNICACIÓN VERTICAL**

1. Comunicación	87
2. Comunicaciones interpersonales	88
3. La comunicación interna y la cultura institucional	96
4. Las organizaciones y su comunicación interna	96
5. La vía jerárquica en las comunicaciones	101
6. La comunicación en la Escuela de oficiales- ESOA	106
6.1 Sistemas de comunicaciones de la ESOA	108
7. Comunicación informal	110
8. Conclusiones parciales	110

#### **CAPÍTULO 5: ENCUESTA DE OPINIÓN**

1. Encuesta de opinión	115
2. Formulario de encuesta de opinión	117
3. Respuestas del formulario y análisis	119
4. Conclusiones parciales	126

#### **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES GENERALES: LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL UN MODELO SUPERADOR PARA LA ESOA - INUN**

1. Conclusiones generales	128
2. Propuestas	133
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>137</b>



## **AGRADECIMIENTOS**

El autor desea agradecer:

A los directores de tesis, Mg Patricio SALAZAR y Mg Marcelo OZAN, por acompañarme y aconsejarme en este largo trayecto.

A mis compañeros de cohorte, por brindarme otras visiones y su compañerismo.

A mi amigo Miguel Portela, por apoyarme en los momentos más duros.

A mi familia, Gabriela, Hernán, Mariana, por estar siempre a mi lado y alegrar mi vida.

A la memoria del Dr. Roberto VEGA, por sus enseñanzas, su ejemplo y su coherencia.



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ARA:** Armada Argentina

**CONEAU:** Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

**ESOA:** Escuela de Oficiales de la Armada

**GFH:** Grupo fecha hora- mensaje militar

**INUN:** Instituto Universitario Naval

**MECYT:** Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología

**MINIDEF:** Ministerio de Defensa

**RM:** Resolución ministerial

## **GLOSARIO**

**AMBIENTES DE CONFLICTOS:** Lugar específico, donde se desarrollan los conflictos, los mismos pueden ser aire, tierra, mar.

**ARMAS ANTISUBMARINAS:** Especialidad que se estudia en la ESOA, referida a todo lo atinente a doctrina y empleo de armas contra submarinos.

**ARTILLERÍA:** Especialidad que se estudia en la ESOA, referida a la doctrina y empleo de armas tubulares y misiles.

**BASE NAVAL PUERTO BELGRANO:** Principal base naval de la Armada Argentina, situado al sur de la provincia de Buenos Aires.



**CARRERA DE GRADO:** Es una carrera universitaria cuya titulación es una Licenciatura

**COMANDANTE:** Oficial designado por la superioridad, para estar a cargo de un buque militar.

**COMUNICACIONES:** Especialidad que se estudia en la ESOA, referida a la doctrina y empleo de los equipos de comunicaciones de la ARA.

**COMUNICACIÓN OPERATIVA:** Es la comunicación radial o satelital o intranet, que se lleva a cabo entre dos o más unidades operativas, su contenido se refiere exclusivamente a la operación en curso.

**CURSO APLICATIVO:** Curso de posgrado en tácticas y planeamiento naval dictado en la ESOA.

**CURSO BASICO:** Curso de posgrado en especialidades de armas antisubmarinas, artillería, comunicaciones, maquinas y electricidad, dictado en la ESOA.

**DIRECCIÓN DE PERSONAL:** Dirección que entiende de todos los temas relacionados con el personal militar y civil de la ARA, la misma se encuentra en Buenos Aires.

**DOCTRINA:** Es el conjunto de técnicas, tácticas y estrategias para emplear en un procedimiento operativo naval.

**ELECTRICIDAD:** Especialidad que se estudia en la ESOA, referida a la doctrina, empleo y mantenimiento de todos los equipos eléctricos de un buque.



**ESCUELA DE CIENCIAS DEL MAR:** Unidad Académica del INUN, en la cual se cursan las carreras de Oceanografía, Hidrografía, Meteorología y Cartografía.

**ESCUELA NACIONAL DE NAÚTICA:** Unidad Académica del INUN, en la cual se forma el personal superior de la Marina Mercante.

**ESCUELA NAVAL MILITAR:** Unidad Académica del INUN, en la cual se forman los Oficiales de la Armada Argentina.

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA:** Unidad Académica del INUN, en la cual se dicta el curso de Comando y Estado Mayor- Estrategia.

**ESTADO MAYOR:** Grupo de oficiales que asesoran al Comandante durante la fase de planeamiento de una operación en las siguientes áreas: personal, inteligencia, operaciones y logística.

**GRADO:** También llamado rango militar, es el empleo de un sistema jerárquico para establecer la línea de mando.

**JEFATURA DEL ESTADO MAYOR DE LA ARA:** Es el cargo máximo de la Armada Argentina, representado por un Almirante, es parte del Estamento Superior.

**MAQUINAS:** Especialidad que se estudia en la ESOA, referida a la doctrina, empleo y mantenimiento de todas las maquinas navales.

**OFICIALES:** Es el grado que se detenta dentro de la fuerza.

**OPERACIONES NAVALES –ANFIBIAS – TERRESTRES - AÉREAS:** Es la clasificación que se realiza de las diferentes tipos de acciones que se pueden desarrollar en un conflicto, la misma está dada por el espacio donde se realiza como así por el empleo de medios específicos.



**ÓRDENES OPERATIVAS/COMBATE:** Son órdenes dadas dentro de un ejercicio u operativo real en el cual no debe existir ambigüedad, debe ser precisa y clara.

**SECRETARIO GENERAL NAVAL:** Oficial de máxima jerarquía, con grado de Almirante, encargado de fijar las políticas de comunicación de la Institución.

**SERVICIO DE COMUNICACIONES DE LA ARA:** Servicio que tiene a cargo todos los equipos de comunicaciones, la doctrina de empleo, el mantenimiento de las redes de enlaces de toda la Armada.

**SISTEMA EDUCATIVO DE LA ARMADA-DIRECCION DE EDUCACIÓN NAVAL:** Dirección que tiene a cargo toda la educación de la Armada, esto comprende todas las Escuelas, tanto de Oficiales como de Suboficiales, como así también el establecimiento de políticas de educación para la ARA, también es la responsable de la relación con el Ministerio de Educación.

**TENIENTE DE CORBETA:** Es el segundo grado de oficial, la permanencia en este grado es de tres años, tienen una experiencia de 7 a 10 años en la ARA.

**TENIENTE DE NAVIO:** Es el cuarto grado de Oficial, la permanencia en el mismo es de 6 años, tienen una experiencia de 14 a 18 años en la ARA.

**TRASLADOS.** Son los cambios que se realizan anualmente entre los destinos de la ARA. La rotación de personal es alta por los ascensos, cursos obligatorios, lo cual hace que una persona este como máximo tres años en el mismo cargo. Pueden darse entre diferentes provincias/ ciudades. Ejemplo Mar del Plata-Ushuaia- Rio Gallegos-Puerto Belgrano, etc.

**UNIDAD OPERATIVA:** Se designa así a los buques, a los aviones navales, submarinos, agrupación de buceo y unidades de infantería de marina, ya que son las que realizan las operaciones navales.



**VOZ DE TRANCANIL:** En construcción naval es la zona de unión entre la última traca superior del forro exterior del casco y la cubierta principal, en los buques antiguos se favorecía la existencia de un desnivel para facilitar el escurrimiento de las aguas sucias de cubierta por medio de imbornales (agujeros) al exterior. En la ARA es como se denomina al chisme.



## INTRODUCCIÓN

### FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

#### 1- PLANTEO DEL PROBLEMA

En la comunicación institucional interna, hay una relación entre el público objeto de esta comunicación (personal de la organización) y quien emite, que a su vez es también parte de dicha organización. La relación emisor-receptor no es simétrica. Se podría decir que es especular: ya que el que informa es parte del público y viceversa.

En este punto queda planteada una de las cuestiones más controvertidas de la comunicación institucional interna: ¿Qué área asume la responsabilidad de los lineamientos de la comunicación con los empleados?

Es obvio que el vínculo tradicional con el personal que ha tenido el área de Recursos Humanos la convirtió en la heredera natural de la tarea. Sin embargo, la comunicación interna requiere una competencia especial, que va más allá del conocimiento de la temática y de los públicos. (Suarez Suneda; 2000,132).

Como organización, el Instituto Universitario Naval (INUN) y su unidad académica, Escuela de Oficiales (ESOA), requieren una comunicación eficaz y eficiente con los diferentes públicos internos, para poder optimizar el clima de trabajo, el rendimiento laboral, pero por sobre todas las cosas para llegar a la **“formación continua”** de los alumnos que la integran.

Por eso el objetivo de este trabajo es analizar la comunicación institucional interna en la ESOA-INUN y la percepción que las diferentes jerarquías tienen sobre la aplicación de las políticas de estudio y formación continua, como prioridad en la formación de los Oficiales.

## **2- MARCO TEÓRICO**

En el desarrollo cotidiano de la comunicación en una organización se dan múltiples interferencias que pueden obstaculizar la correcta recepción y comprensión del mensaje por parte de los trabajadores.

Estas barreras generales suelen producirse en varios niveles semióticos (Lattmann, 1992:45). Desde el punto de vista sintáctico, puede ocurrir que el mensaje no llegue al receptor o lo haga de manera interrumpida, debido, fundamentalmente, a que el emisor no logra codificar adecuadamente el mensaje que quiere transmitir. También existe la presencia de *ruidos*, que pueden distorsionar la comunicación en cualquier punto del proceso en el que esta se desarrolla.

En el nivel semántico y pragmático, los problemas surgen por la falta de armonía entre lo que dice el emisor y lo que entiende el receptor, ya que un mismo término puede tener significados muy diversos para distintas personas. Por consiguiente, la interpretación del mensaje va a estar determinada por el entorno social, y por las características del trabajador que lo recibe. (Dei; 1997,13)

Se investigará y analizará la comunicación interna, además, desde otros tres puntos de vista teóricos. El primero de ellos es la teoría de la organización, y nos basaremos en los conceptos de Argyris quien afirma que cuando son observadas atentamente las organizaciones, se revelan compuestas de diferentes formas: personalidades, pequeños grupos, intergrupos, con diferentes normas, valores y actitudes. Todo existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional, que algunas veces parece sobrepasar la comprensión.

Esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales y a la vez torna difícil la vida de un administrador. (Argyris, 1975:23)



Se tendrá en cuenta a qué tipo de organización pertenece la ESOA - INUN, de acuerdo con la clasificación de Hicks y Gullet: “Según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser *formales* o *informales*. Actualmente esas dos designaciones representan solamente extremos, pues es casi imposible encontrar una organización totalmente *formal* e *informal* definiendo extremos de un espectro de tipos de organizaciones”. (Hicks y Gullett, 1976:13-15). También se tendrá en cuenta la clasificación en cuanto a su diseño organizacional.

Desde el punto de vista antropológico, intentaremos comprender a las personas en su individualidad, sus motivaciones y necesidades y como ellas podrían afectar las comunicaciones internas, para luego insertarlas en una organización y poder comprender las conductas que habitualmente tienen las personas en conjunto, en un medio ambiente particular. En este sentido, comprenderemos con Thompson y Van Houten, al ser humano como:

1. *Un ser transaccional*, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos, sino que también adopta una posición preactiva, anticipándose y, muchas veces, provocando los cambios que ocurren en su ambiente;
2. *Con comportamientos dirigidos hacia un objetivo*, lo que significa que es capaz de tener objetivos o aspiraciones y de aplicar grandes dosis de esfuerzo en el sentido de alcanzarlos.
3. *Un modelo de sistema abierto*, donde, “es dirigido hacia objetivos, interdependientemente del medio físico y social y activamente involucrado en transacciones con ese ambiente en la medida en que se persigue sus objetivos.”( Thompson y Van Houten,1975:30)

Sin embargo, no es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento.



De modo general, *motivo* es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o que da origen a una propensión a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. En este sentido, la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo. (Krech, CHutchfield y Egerton, 1962:17).

El estudio se complementará con las teorías de Maslow, en cuanto a la jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. El autor concibió esa jerarquía advirtiendo que el ser humano demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida, pero en la medida en que satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento". (Maslow, 1943:23)

Se trabajará, además, la teoría de Herzberg, que considera al ambiente externo (contexto ambiental), como al trabajo en sí como factores importantes en la motivación humana. Sobresaliendo más las condiciones que rodean al trabajo y lo que se recibe a cambio de él, que el trabajo propiamente dicho. (Herzberg, 1954:35).

Por último se va a desarrollar la teoría de las comunicaciones considerando que la comunicación conlleva transacciones entre personas y se define como el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra.

La comunicación es esencialmente un puente de significados entre, por lo menos, dos personas: la que envía y la que recibe. Una persona sola no puede comunicarse. Solamente puede hacerlo mediante una receptora que pueda completar el acto de la comunicación.

El proceso de comunicación involucra los siguientes elementos:

1. *Emisor o fuente: Persona*, cosa o proceso que emite el mensaje.



2. *Código*: Sistema de signos elegidos para el mensaje.
3. *Canal*: Medio físico por el que circula el mensaje.
4. *Receptor o decodificador*: Destinatario del mensaje.
5. *Contexto*: Marco referencial.
6. *Mensaje*: Conjunto de signos o convenciones (lingüísticos o no) que circulan del emisor al receptor.

Generalmente, en el *proceso de comunicación* ocurre cierta cantidad de ruido, o sea, una perturbación indeseable que tiende a deformar, distorsionar y alterar, de manera imprevisible, los mensajes transmitidos. Son interferencias que alteran la comunicación.

Así, el proceso puede estudiarse matemáticamente, no desde el punto de vista determinístico, sino desde el probabilístico, ya que no toda señal emitida por la fuente de información recorre el proceso de modo que llegue incólume a su destino. La señal puede sufrir pérdidas, mutilaciones, distorsiones; puede también sufrir ruidos, interferencias, vacíos, y aun ampliaciones y desvíos. El rumor es un ejemplo típico de la comunicación distorsionada, ampliada y muchas veces desviada. (Davis, 1995:56).

En lo referente a la percepción social, hay tres aspectos básicos que deben considerarse:

1. *El observador* – la persona que está “mirando” e intentando comprender.
2. *El obstáculo* – la persona que está siendo “mirada” o comprendida
3. *La situación* – el conjunto total de fuerzas sociales y no sociales. (Massarik, Weschler; 1978, 34)

En este análisis no se puede dejar de lado lo que Daprix denomina la era de la información:

“Durante años he defendido la necesidad de un enfoque estratégico para el proceso de comunicación dentro de la empresa. El imperativo para este



enfoque nunca ha sido más urgente que hoy, en el turbulento medio empresarial.

En mi opinión los ganadores en la presente competencia global serán los que monten un sistema de comunicaciones para sostener todos los demás sistemas de cambio que necesitan para tener éxito. No es ninguna coincidencia que en cualquier revolución, el primer sistema del que se adueñan los líderes es el de los medios de comunicación: los diarios, la televisión, la radio, cualquier cosa que se puedan usar para transmitir sus mensajes. Estamos viendo una revolución empresarial global. Los “revolucionarios” que ignoren el sistema de comunicación corren el muy serio riesgo de no lograr el apoyo que necesitan para participar con éxito en esa revolución”. (Daprix, 1999: 14).

### **3-MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1- ASPECTOS GENERALES**

La comunicación institucional busca influir en los actores de interés a través de la comunicación, y para ello es necesario identificar los segmentos hacia los que dirigiremos el mensaje.

La comunicación institucional tiende a preservar y continuar la imagen y la cultura de la institución. Sin embargo, cuando nos referimos a una institución como la ESOA (INUN), debemos tener en cuenta que las personas abrirán juicio sin conocer la organización de manera integral, sino a través de las distintas percepciones que van recibiendo por medio de los canales formales e informales de la comunicación.

Ahora bien, si esto es de esta manera, “cuando un público tiene una imagen formada es muy difícil poder modificarla. En especial si ese público es maduro y ha pasado gran parte de su vida reforzando la misma percepción a través de acontecimientos que lo han marcado fuertemente en lo emotivo y profesional.



Por esto el éxito en cualquier trabajo que desee realizarse en este campo debe basarse en un plan de mediano y largo plazo, con continuidad y fundamentalmente sobre un segmento que aún sea permeable a nuestro accionar” (Soteras, 2001:45).

### **3.2- LA COMUNICACIÓN**

Toda comunicación supone un emisor, un mensaje y un receptor. Cuando se recibe el mensaje, se inicia un trabajo de decodificación que supone una posición frente al mismo. Esta posición puede ser la de asimilar su contenido o la de reaccionar frente a éste.

El ser humano posee una característica que lo hace único en todo este proceso: recibe el contenido del mensaje pero lo hace en un atravesamiento de diversos factores que lo constituyen como persona: factores culturales, sociales, etarios, de educación, etc. El ser humano lleva sus prejuicios, modelos personales, intereses y fundamentalmente su carga emocional, creando una actitud frente al mensaje y proyectando una respuesta individual y de conjunto.

Por otra parte, el emisor también deposita parte de su emotividad en el mensaje transmitido. En función de cómo se conjugue este aspecto con la sensibilidad presente en el público receptor, esta carga puede ser:

Simpática: Inclinação o afecto que caracteriza una relación.

Antipática: Relación de repugnancia instintiva contra alguien o algo.

Apática: Impasibilidad de ánimo, relación donde prima la dejadez o la indolencia.

Empática: Relación en la que el individuo es capaz de comprender las emociones ajenas a través de un proceso de identificación con el otro. (Escobar,1999:56).



### **3.3- COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

Definimos como comunicación Institucional al conjunto de mensajes que una organización proyecta empáticamente hacia un público determinado, a fin de dar a conocer su misión y visión.

La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Según Lasswell toda institución deberá responder, antes de comunicar, las siguientes preguntas:

¿A quién comunicar?- ¿Qué comunicar?-¿Cuándo comunicar?-¿Dónde comunicar?-¿Cómo comunicar?-¿Por qué comunicar? (Fórmula de Lasswell).(Lasswell,1948,55)

Uno de los aspectos más importantes en la comunicación institucional es la sensibilidad que tengan los públicos a los cuales va dirigido el mensaje; de ella dependerá la comprensión y la respuesta frente al mensaje transmitido.

Toda comunicación eficaz deberá entonces basarse en la construcción de un nexo sólido entre la organización y su público; para lo que deberemos conocer cuál es el objetivo, el lenguaje a utilizar y el contenido correcto de nuestro mensaje. Si bien nuestro trabajo se limita al análisis de la COMUNICACION INTERNA, observamos en la teoría que ambas (comunicación interna y externa) son importantes al momento de generar una estrategia.

### **4- INCENTIVO**

Para el presente trabajo, se reconoce como incentivo los cambios sufridos en los últimos años en lo referido a las políticas de estudios en la ESOA (INUN) y en particular en la “**formación continua**” de los Recursos Humanos. Se



pretende poner especial énfasis en la forma de comunicar dichas políticas y en cómo fueron recibidas en el seno de la Institución. Se apreciará no tanto su implementación, sino el análisis desde el punto de vista de la comunicación.

En base a los estudios efectuados por el autor, postgrado en Administración Estratégica de Recursos Humanos, Profesorado Universitario en Sistemas Navales , alumno de la Maestría en Gestión de la Educación Superior y egresado de ambos cursos de la ESOA, se intentará en este trabajo compatibilizar dichos conocimientos teóricos con la práctica, en la hipótesis que en la ESOA (INUN), como la formación continua de Recursos Humanos no están aisladas del contexto general de las Organizaciones y Universidades.

Las organizaciones de éxito son aquéllas que le dan verdadera importancia a las comunicaciones y a la información, las que han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente y el clima laboral, para volverlo “dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la Institución”.(Escobar,1999:58).

A través de la información las organizaciones cumplen una serie de objetivos tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos. La información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización.

La comunicación operativa es la que concentra y organiza el flujo de información esencial para el funcionamiento de la Organización. Incluye los manuales de normas y procedimientos, los de inducción, los instructivos, las regulaciones. Este tipo de comunicación es la más establecida por los usos y costumbres. Sin embargo, por su mismo carácter, suele ser producida desde áreas técnicas o en forma exclusiva por la Dirección de Personal. Por lo tanto, el desafío es integrarla al programa general de acciones internas de modo que refuerce y complemente la comunicación informativa.



La comunicación informativa se define por oposición de la operativa y concentra el resto de los aspectos que hacen a la organización, su proyecto, su cultura, sus resultados.

## **5- DELIMITACIÓN**

El tema a investigar se va a centrar en un período que abarca los últimos veinte años de la ESOA - INUN, cuando fue consolidado como Instituto Universitario, lo cual trajo una serie de cambios profundos y relevantes en la formación del Oficial. El principal cambio fue en la política de estudios que se traduce en el concepto de “**FORMACIÓN CONTINUA**”. Este proceso se aprecia en forma directa en la Escuela de Oficiales (ESOA), ya que la totalidad de los Oficiales cursa allí dos años no consecutivos de forma obligatoria. Específicamente, nos remitiremos a lo que llamamos *Comunicación Interna* y *comunicación de políticas*, y a su percepción por parte de quienes deberían ser los principales beneficiarios de dicha política.

## **6- FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

El nudo de nuestra hipótesis es el siguiente: La aplicación de un modelo de comunicación institucional interno de la ESOA de carácter horizontal sobre las políticas de estudio, favorece su interpretación por parte de los alumnos cursantes

## **7- TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Se va desarrollar a través de un diseño descriptivo. Con una investigación del tipo exploratorio y explicativo con aplicación de metodologías cualitativas, basada en análisis de bibliografía y documentos.

Se llevara a cabo mediante consultas a fuentes primarias, documentación, bibliografía, tesis y estadísticas y también a fuentes secundarias: a quienes cumplen tareas referidas a la educación militar.

Para el análisis de las variables a utilizar, usaremos ideas del ámbito de las Universidades e Institutos Universitarios, que sean aplicables a nuestro caso. También se realizará una investigación de campo, mediante un sondeo de opinión directamente efectuado sobre los alumnos/ egresados. Mediante un muestreo estratificado de acuerdo a lo explicado anteriormente, respecto de los estamentos

## **8- POBLACIÓN A ESTUDIAR**

A los fines del presente estudio, llamaremos *Estamentos superiores* a la dirección del INUN y a los Oficiales superiores de la ESOA (INUN), *Estamentos medios* a los Oficiales cursantes del “curso aplicativo” y *Estamentos inferiores* a los Oficiales cursantes del “curso básico de especialidad”. La ESOA tiene dos cursos anuales como principal oferta académica, ambos cursos son de carácter obligatorio con dedicación exclusiva.

El primero de ellos es el “Curso Básico” de la especialidad, donde se capacitan en las siguientes especialidades: Armas Antisubmarinas, Artillería, Comunicaciones, Maquinas y Electricidad, dicho curso es realizado por Oficiales en el grado de Teniente de Corbeta, con una experiencia en la Armada de 7 a 10 años, finalizado esto vuelven a las Unidades Operativas (Buques, aviones, unidad de infantería de marina). Para este estudio lo llamaremos “estamentos inferiores”.

El segundo Curso se denomina “Aplicativo para Oficiales” y en él se desarrollan todos los ambientes de conflictos (Agua, tierra y aire), este curso es realizado por Oficiales en el grado de Teniente de Navío, con una antigüedad en la Armada de 14 a 18 años. Para el estudio lo denominaremos “estamentos medios”.

**9- OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general es analizar y determinar fallas en el proceso de comunicación interna y desarrollar soluciones para mejorarla dentro del INUN, en particular en la ESOA.

**10- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos son los que se detallan a continuación:

- Efectuar un diagnóstico de las comunicaciones internas en la ESOA (INUN).
- Determinar la conveniencia de incorporar profesionales de la materia para desempeñar cargos relacionados con este tema.
- Determinar qué área o departamento asume la responsabilidad de la comunicación con los Recursos Humanos de la ESOA (INUN).



Nunca te rindas, nunca, nunca, en nada, grande o pequeño, largo o corto, nunca. Excepto por convicciones de honor y buen sentido- Sir Winston Churchill

## CAPÍTULO 1

### ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA - INSTITUTO UNIVERSITARIO NAVAL- (ESOA- INUN)

#### 1- ANTECEDENTES

Un breve recorrido cronológico, nos permitirá establecer mojones dentro de la historia de la educación naval que pueden reconocerse como antecedentes mediatos, remotos o inmediatos de la creación de la ESOA – INUN, como así también reconocer la cultura propia de la educación naval.

La ESOA- INUN está impregnada de la cultura de la Institución que la cobija, desde hace más de cien años, la Armada Argentina. La creación de un Instituto Universitario propio, tomando como base las Unidades Académicas que existían, hacen que estén fuertemente marcada por su historia, su orgánica, además de lo mencionado anteriormente su cultura institucional. A partir de ello, se puede apreciar cómo se fue amalgamando lo específico de la profesión naval con la visión propia de una formación Universitaria.

- 1.1. **Año 1872:** Durante el gobierno de Sarmiento, se creó la Escuela Naval Militar, el 5 de octubre de 1872.
- 1.2. **Año 1904:** La necesidad de continuar, en otros niveles, la formación y capacitación del Oficial Naval llevó a la creación, de la Escuela de Oficiales de la Armada. La Escuela de Oficiales de la Armada (ESOA) reconoce como fecha de creación el 5 de enero de 1904, año en que fuera inaugurada bajo el nombre de *Escuela Superior para Oficiales*. La misión del instituto fue la especialización de Oficiales en las áreas de artillería y balística, torpedos, minas submarinas y electricidad. A fines de la década de 1920 se trasladó al ámbito de la Base Naval Río Santiago bajo la dependencia de la Escuela Naval Militar.



- 1.3. **Año 1934:** Se inauguró la Escuela de Guerra Naval, cuyo propósito era la preparación para las dos tareas del ámbito superior del Oficial, ser Comandante e integrar Estados Mayores.
- 1.4. **Año 1991:** En este año, un estudio de la situación del Sistema Educativo Naval y su comparación con el Sistema Universitario Nacional permitió mostrar un claro desbalance en desmedro del área naval, en el que la carga horaria (más de 5500 horas clase), los contenidos básicos, la infraestructura y el plantel docente, cubrían holgadamente los requerimientos universitarios. Con estos indicadores, se inició el trabajo que implicaba no sólo la creación de nuevos títulos universitarios, sino la minuciosa redacción del correspondiente Estatuto, Reglamento Interno y demás requerimientos legales. Presentado todo el estudio ante el Ministerio de Cultura y Educación, el mismo fue aprobado sin observaciones con fecha 28 de noviembre de 1991 en el marco de la Ley de Universidades Provinciales N° 17.778. Esta creación fue llevada a cabo sobre la base de tres instituciones preexistentes, la Escuela Naval Militar, "**la Escuela de Oficiales de la Armada**" y la Escuela de Guerra naval, cada una de las cuales aportó su historia y su tradición.

Al respecto, es pertinente citar los considerandos de la aprobación por parte de la Coneau:

“En el año 1991 se analiza la posibilidad de crear un Instituto Universitario relacionado de manera directa con el Sistema Educativo Naval y con el objeto de otorgar el nivel de grado universitario a los estudios realizados en la Escuela Naval Militar y las Escuelas de Oficiales de la Armada. Cabe señalar que, los títulos otorgados por estas Escuelas no eran reconocidos como títulos de grado universitario por otras Instituciones Universitarias lo cual dificultaba la realización de estudios superiores del personal de la fuerza, ya que se les otorgaba un certificado pero no el correspondiente título de posgrado. Una vez concluidos los estudios de factibilidad y luego de consultas realizadas al



MECyT, no se encontraron impedimentos para la creación de un Instituto Universitario por lo que, de acuerdo a la Ley 17.778 y mediante la RM 1503 del año 1991, se aprueba la creación de Instituto de Estudios Navales y Marítimos. Este Instituto reunió a tres instituciones preexistentes: la Escuela Naval Militar (ESNM), **la Escuela de Oficiales de la Armada (ESOA)** y la Escuela de Guerra Naval (ESGN).

Más tarde, se incorporaron la Escuela Nacional de Náutica (ESNN) y la Escuela de Ciencias del Mar (ESCM), de creación más reciente.”

(<http://www.coneau.gov.ar/archivos/evaluacion/INUN.pdf>)

## **2 - MISIÓN**

La misión de la ESOA –INUN, es la de dotar al Sistema Educativo de la Armada Argentina de una estructura académica equivalente a las existentes en el nivel superior universitario del Sistema Educativo Nacional, para impartir enseñanza universitaria y realizar investigaciones científicas y técnicas en el campo de las ciencias y artes de la navegación, de las operaciones del ámbito naval y marítimo y de todas aquellas ramas del saber relacionadas con ellas, que permitan alcanzar y mantener el ritmo de evolución de los conocimientos científicos y tecnológicos.

De acuerdo con lo que se expresa en el Proyecto Institucional, la misión declarada de la ESOA- INUN se define en términos de:

“Formar profesionales universitarios de excelencia, realizar investigaciones científicas y técnicas en el campo de la ciencia y arte de las operaciones navales y marítimas y de todas las ramas del saber relacionadas con ellas; proveer servicios y extensión universitaria según las necesidades de la comunidad y simultáneamente optimizar el proceso de transfuncionalidad entre el Sistema Educativo Nacional y el Sistema Educativo Naval a fin de **contribuir a la formación, educación y actualización permanentes del Personal de la Armada**, de la Marina Mercante, Ciencias del Mar y de ciudadanos en general que se interesen



por incorporar, difundir o profundizar aquellos conocimientos, tal que les permita adquirir competencias e incumbencias respectivas”.

<http://www.coneau.gov.ar/archivos/evaluacion/INUN.pdf>

### **3- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL INUN Y LA ESOA**

Primero vamos a describir la organización y estructura del INUN, Institución que contiene a la ESOA, para entender las características particulares de esta institución académica y luego describir algunas de las particularidades de la ESOA.

El INUN está estructurado en un Rectorado y cinco Unidades Académicas. El Rector es a su vez el Director de la Dirección de Educación Naval. El órgano superior de gobierno del INUN es el Consejo Académico Superior, colegiado, que adopta resoluciones por simple mayoría. Este Consejo Superior está integrado por el Rector, el Secretario Académico, un representante de la Dirección de Educación, los Directores de cada una de las Unidades Académicas y un vocal por cada Unidad.

A pesar de que la ley 24.521 establece que los Institutos Universitarios son entes autónomos, con su propio gobierno, el INUN forma parte orgánica de la Armada y permanece bajo su gobierno, dentro del ámbito del Ministerio de Defensa.

“Su estructura organizativa depende por una doble vía de las decisiones militares. La primera la traza el organigrama, que establece que las disposiciones académicas son decididas por la Dirección de Educación Naval, organismo responsable en la Armada de la gestión, planificación y supervisión de la educación y formación de su personal. La segunda, el hecho de que la mayor parte de sus autoridades sean militares de alta graduación en actividad. ***La verticalidad, establecida desde los más altos niveles de decisión de la Armada, se ejerce simultáneamente***



***desde el organigrama académico y desde el organigrama militar***".

<http://www.coneau.gov.ar/archivos/evaluacion/INUN.pdf>.

A pesar de su oferta académica variada y no limitada a un solo campo disciplinario, el INUN conserva su denominación de Instituto Universitario que le fuera otorgada por ley 24.521. Se cursan en él carreras de grado tan variadas como las licenciaturas en administración de recursos navales para la defensa, sistemas navales, cartografía, plantas propulsoras marinas, transporte marítimo, la ingeniería en propulsión naval, y las maestrías en estudios estratégicos, dirección de organizaciones y gestión logística. Resumiendo la situación actual, podemos establecer las diferencias de las Unidades Académicas. Así, dedicadas al nivel de grado están:

- a) Escuela Naval Militar
- b) Escuela Nacional de Náutica
- c) Escuela de Ciencias del Mar

Y al área de posgrado:

- a) Escuela de Oficiales de la Armada ( ESOA)**
- b) Escuela de Guerra Naval

Esta misión implica, por una parte, el estudio de aspectos sociales y psicológicos de las interrelaciones humanas para poder ejercer dicha conducción aún bajo fuertes presiones. Por otra parte, el manejo de las unidades operativas implica el reconocimiento de aspectos esencialmente técnicos que abarcan la mecánica, la electrónica, la hidrodinámica, las matemáticas, etc. Y finalmente la utilización de sus armas —incluyendo entre éstas, su intelecto— como aplicación propia del aspecto militar.

Es innegable, entonces, que la formación del Oficial requiere, una doble vertiente, por un lado la académico-universitaria, dada en su mayoría por profesores universitarios civiles, como sustento de toda su formación y otra



específicamente militar, en este caso los docentes son militares por su especificidad y experiencia, como utilizador inteligente de las armas que la sociedad pone en sus manos para la defensa común.

La ESOA, es una Unidad Académica del INUN, la misma está establecida en la Base Naval Puerto Belgrano, en un edificio específicamente diseñado desde su origen y posterior construcción, para el dictado de clases teóricas y prácticas, cuenta con todas las condiciones edilicias requeridas para una Institución académica superior.

Con respecto a la plantilla de profesores, la misma cuenta con dos tipos de docentes:

- Los profesores universitarios civiles, los cuales dictan materias complementarias en ambos cursos, como ser análisis matemático, estadística, electrónica, derecho internacional, filosofía, psicología, física, química, etc. Los mismos tienen dedicación exclusiva, tienen permanencia en el cargo a lo largo de los años y en la mayoría de los casos son docentes en Universidades de la región.
- Por otro lado están los profesores militares, los cuales dictan las materias troncales y específicas de la carrera, artillería, armas submarinas, comunicaciones, planeamiento, operaciones navales, anfibas, aéreas, etc. Cumplen una doble función, además de dictar clases, son directivos de la ESOA, tienen una alta rotación ya que los mismos cambian cada dos / tres años, por ser militares en actividad que cumplen con los traslados previstos en la Armada. En algunas materias en particular se opta por la opción de algún profesor militar retirado, el cual brinda permanencia en el cargo docente, pero las vacantes para la categoría militar retirado, sufrieron una drástica reducción.

En cuanto a los alumnos, como fue mencionado en la población a estudiar, podemos decir que existen dos cursos principales como oferta académica,



como características comunes de ambos cursos, cabe destacar que son de carácter obligatorio en la carrera del Oficial Naval, son de dedicación exclusiva, el Oficial cursante es destinado a la ESOA durante el año de curso con lo cual está abocado exclusivamente al estudio, al finalizar cualquiera de los dos cursos, es destinado a lo que se denomina Unidad Operativa, buque, avión o infantería de marina. Las diferencias de los cursos son las siguientes:

- El primero de ellos se llama “Curso Básico”, es cursado por Oficiales con el grado de Teniente de Corbeta, es decir con una experiencia en la Armada de 7 a 10 años y en el mismo desarrollan la especialidad de la carrera: Armas Antisubmarinas, Artillería, Comunicaciones, Maquinas y Electricidad.
- El segundo de ellos se llama “Aplicativo para Oficiales”, es cursado por Oficiales en el grado de Teniente de Navío, con una experiencia de 14 a 18 años.

#### **4- MODERNIZACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL MILITAR DE OFICIALES DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS DEL MINISTERIO DE DEFENSA**

Se puede analizar parte de las políticas establecidas por el Ministerio de Defensa, en lo que concierne a la Educación Militar en los considerandos establecidos en dos resoluciones “MD 1587/10 y MD 1648/10 en donde se crea el Comité con el objetivo de modernizar la formación básica profesional militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, articulando y jerarquizando la dimensión académica y su aplicación operacional militar. De esta manera se profundizarán y consolidarán las acciones ya realizadas en los últimos cinco años por parte de este Ministerio y el camino recorrido por las propias Fuerzas Armadas desde la creación de los Institutos Universitarios.



Las pautas fundamentales (reflejadas en la Resolución 1648/10) que incluyen los criterios orientados a elevar la calidad de la formación militar universitaria se basan en tres conceptos fundamentales:

- a. Integrar los contenidos teóricos y prácticos específicos, combinando la educación académica, la formación profesional y la instrucción militar;
- b. Profundizar los criterios propios de la educación universitaria tales como el pensamiento creativo, reflexivo, analítico y autónomo con el fin **de promover la resolución creativa y eficiente de problemas impredecibles, propios de escenarios (en los que se desempeña un militar como la guerra y/o situaciones de catástrofes); y**
- c. Entender que la calidad del proceso de enseñanza/aprendizaje involucra el desarrollo de la responsabilidad del cadete sobre sus desempeño y rendimiento, para lo cual **formación debe garantizar libertad de acción y fomentar la decisión individual con el fin de promover la flexibilidad y responsabilidad para actuar en situaciones adversas desde los niveles menores de liderazgo.**

## **5- CONCLUSIONES PARCIALES**

1. Las políticas establecidas por el Ministerio de Defensa (Estamento Superior), promueven la resolución creativa y eficiente de problemas impredecibles, la libertad de acción, la decisión individual, la flexibilidad y responsabilidad para actuar en situaciones adversas desde los niveles menores de liderazgo (Estamentos inferiores), la forma de materializar dichos objetivos desde el punto de vista de la comunicación interna es claramente por medio de la comunicación horizontal.
2. Existe una contradicción sustancial con la anterior directiva propuesta por el Ministerio de Defensa, con respecto a una de las definiciones realizadas por la CONEAU, durante las evaluaciones hechas para ser

considerado Instituto Universitario, que dice: “Su estructura organizativa depende por una doble vía de las decisiones militares. La primera la traza el organigrama, que establece que las disposiciones académicas son decididas por la Dirección de Educación Naval, organismo responsable en la Armada de la gestión, planificación y supervisión de la educación y formación de su personal. La segunda, el hecho de que la mayor parte de sus autoridades sean militares de alta graduación en actividad.

***La verticalidad, establecida desde los más altos niveles de decisión de la Armada, se ejerce simultáneamente desde el organigrama académico y desde el organigrama militar***.

<http://www.coneau.gov.ar/archivos/evaluacion/INUN.pdf>. para poder realizar este tipo de conducción el estilo de comunicación es vertical descendente.

3. La ESOA es un Instituto de especialización de Oficiales que existe desde el año 1904, en el seno de la Armada Argentina y que está instalada dentro de la Base Naval Puerto Belgrano, la mayor Base de la Argentina, lo cual le impregna una fuerte cultura institucional y tradición naval, desde la visión de la comunicación se ve influenciada por el estilo de comunicación propio de la Institución, vertical descendente.

4. A partir del año 1991, año de incorporación de la ESOA, como Unidad Académica del INUN, la misma empieza a mostrar cambios para adecuarse a su nueva función y misión, “contribuir a la formación, educación y actualización permanente del Personal de la Armada”, si bien se apreciaron esas modificaciones, las mismas no fueron comunicadas correctamente a los diferentes estamentos, como se demuestra en las encuestas de opinión realizadas en el capítulo 5.

5. La plantilla de docentes de la ESOA, está compuesta por dos tipos de profesores: profesores universitarios civiles y profesores militares- Los primeros tiene permanencia a lo largo de los años, cumplen con una de las premisas que dio origen a los Institutos Militares, la cual se refiere a la constitución del cuerpo docente con profesores universitarios de la región



de cada Instituto, estos profesores normalmente dan las materias propias de una Universidad como ser análisis matemático, física, química, termodinámica, relaciones internacionales, derecho de los conflictos armados, etc., tienen dedicación exclusiva. Los segundos son militares en actividad, los cuales son elegidos por su especificidad y experiencia en la materia en cuestión, tienen una alta rotación, producto de ser marinos en actividad y cumplir diferentes destinos, algunos son parte de la Dirección de la ESOA, lo cual les establece una serie de tareas adjuntas además del dictado de clases, el estilo de comunicación es ciertamente similar al que se encuentra en la institución, vertical descendente.

## **6- TIPOS DE APRENDIZAJE EN LA ESOA -INUN**

### **6.1- INTRODUCCIÓN**

En esta sección se analizará que tipo de aprendizaje, se desarrolla en la ESOA, dicho análisis tiene una importancia fundamental, ya que nos permitirá inferir cual es la forma de comunicación asociada al tipo de aprendizaje. Teniendo en cuenta los puntos desarrollados en los capítulos anteriores como ser:

- La adaptación y transformación de un Instituto centenario, con una fuerte cultura y tradición, a una Unidad Académica (ESOA) dentro de un Instituto Universitario (INUN).
- La pertenencia a un estilo y diseño organizacional, propio de una estructura jerárquica y rígida.
- La duración de los estudios los cuales son anuales y obligatorios.
- Parte del rol docente es ejercido por profesores civiles y otra parte por profesores militares, los cuales son elegidos por sus conocimientos de la materia y por su experiencia en Unidades Operativas, pero no por su currículum como docente.

Es por eso que podemos comenzar a hacer una aproximación a la definición de aprendizaje, que es un proceso complejo sobre el cual existen numerosas



teorías. En la definición de Gagné, aprendizaje será la permanencia, por cierto período, de un cambio o disposición humana que no ha sido producido por procesos madurativos. Los procesos de aprendizaje, entonces, pueden ser explicados como el ingreso de información a un sistema, donde esta información será procesada, modificada y reorganizada a través de su paso por algunas estructuras hipotéticas. (Gagné, 1985).

Una definición que intenta abarcar las ideas principales —más universalmente aceptadas— sería: *El aprendizaje es un cambio perdurable en la conducta o en la capacidad de comportarse de una determinada manera, la cual resulta de la práctica o de alguna otra forma de experiencia.*(Schunk, 1991)

Al decir de Carlos Leiva:

*“Ninguna definición de aprendizaje es aceptada por todos los teóricos, investigadores y profesionales de la educación; y las que hay son numerosas y variadas, pues existen desacuerdos acerca de la naturaleza precisa del aprendizaje”* (Leiva, 2005).

Si queremos buscar las raíces de las teorías sobre el proceso de adquisición de conocimiento, debemos remontarnos al siglo IV AC, época de Platón y Aristóteles. La idea de Platón está expuesta en la República, en la conocida Alegoría de la Caverna: el mundo que conocemos, es el que podemos conocer —atados como estamos a nuestros sentidos—, como sombras proyectadas sobre la pared de la caverna. Estas sombras se corresponden de alguna forma con las ideas puras, de las que el alma está impregnada desde el nacimiento.

Conocer es recordarlas. El conocimiento se ve como derivado de la razón, sin ayuda de los sentidos. La teoría platónica será retomada por la corriente racionalista de Descartes, Leibniz y Kant. A esta corriente se la denomina **RACIONALISMO**. Desde esta perspectiva, la enseñanza, y el diseño de instrucción, se centran en cómo estructurar mejor la nueva información, para



facilitar su codificación por parte del estudiante, así como también el recuerdo o evocación de lo que ya se ha aprendido.

Aristóteles, por su parte, planteará una teoría completamente diferente. Nuestra mente (alma) no tiene ideas innatas impregnadas, sino que es una *tabula rasa* que habrá de escribirse día a día a través de los sentidos. Es decir que los sentidos dotan a la mente de imágenes, que se van relacionando a través de la contigüidad, la similitud y el contraste. A esta corriente se la llama **ASOCIACIONISMO** y será retomada por Hobbes, Locke y Hume.

Desde esta perspectiva, la enseñanza y el conocimiento se derivan de las impresiones sensoriales que, cuando se asocian, pueden formar ideas complejas. La enseñanza y el diseño de instrucción se centran en cómo manipular el ambiente para mejorar y garantizar que ocurran las asociaciones apropiadas.

## **7-TEORÍAS DE APRENDIZAJE**

Las teorías sobre la adquisición del conocimiento han tenido mucho desarrollo en los últimos años, gracias a los avances de la psicología y de las teorías instruccionales (de enseñanza). Podemos sintetizarlas en tres vertientes:

1. Conductismo
2. Cognitivismo
3. Construccionismo

### **7.1- CONDUCTISMO**

Para hablar de conductismo debemos remontarnos a los estudios en Psicología de la conducta realizados por el psicólogo estadounidense John B. Watson, a quien se atribuye la célebre frase:

*“Dadme una docena de niños sanos, bien formados, para que los eduque, y yo me comprometo a elegir uno de ellos al azar y adiestrarlo para que se convierta*



*en un especialista de cualquier tipo que yo pueda escoger —médico, abogado, artista, hombre de negocios e incluso mendigo o ladrón— prescindiendo de su talento, inclinaciones, tendencias, aptitudes, vocaciones y raza de sus antepasados”. (Watson, 1913).*

El conductismo pone el énfasis en la conducta observable — junto con las relaciones entre estímulo y respuesta— a las que considera el objeto de estudio de la Psicología. Para sus teorías, se recostó sobre los “condicionamientos clásicos” o “reflejos condicionados”, recientemente descubiertos y descritos por Pavlov.

Estos estudios se complementan con los del estadounidense Burrhus Frederic Skinner (1904-1990). Él argumentaba que las personas responden a su ambiente, pero también operan sobre el ambiente para producir ciertas consecuencias. Para Skinner,

*“La conducta humana es un dato que sigue leyes, que es insensible a actos caprichosos de cualquier agente libre; en otras palabras, que está totalmente determinada”. (Skinner, 1956)*

### **7.1.1- CONDUCTISMO Y EDUCACIÓN**

El conductismo puede entenderse, en realidad, como una filosofía de naturaleza metodológica relacionada con la investigación de las situaciones de aprendizaje en animales para inferirlas a los humanos. (Leiva,2005).

En la sistematización del principio, ubicaremos al conductismo entre las teorías asocianistas:

- Se aprende asociando estímulos con respuestas
- El aprendizaje está en función del entorno
- El aprendizaje no es duradero, necesita ser reforzado



- El aprendizaje es memorístico, repetitivo y mecánico y responde a estímulos
- El aprendizaje se logra cuando se demuestra o se exhibe una respuesta apropiada a continuación de la presentación de un estímulo ambiental específico. (Ertmer, P. y Newby, T. 1993).

*“Hábito, aprendizaje, condicionamiento, adaptación, constituyeron las principales temáticas bajo análisis. En definitiva, predicción y control como objetivos, logrados a partir de una metodología objetiva y rigurosa”. (Pautasi, R. y Godoy, J.C. 2003).*

Ertmer y Newby define el tipo de aprendizaje que se explica mejor con esta teoría, *“Estas prescripciones, generalmente, han probado ser confiables y efectivas en la facilitación del aprendizaje que tiene que ver con discriminaciones (recuerdo de hechos), generalizaciones (definiendo e ilustrando conceptos), asociaciones (aplicando explicaciones), y encadenamiento (desempeño automático de un procedimiento especificado)”*.

### **7.1.2- ROL DEL DOCENTE**

Ya que la instrucción se estructura alrededor del estímulo, las oportunidades y la respuesta, el rol del docente girará en torno a la consecución de esa respuesta y a la disposición de todas las variables con el fin del logro. El esfuerzo se centra en facilitar la consecuencia entre estímulo-respuesta, a través de indicios o pistas, además del refuerzo para lograr las respuestas correctas. La tarea se articularía de la siguiente forma:

- I. Determinar cuáles "pistas" o "indicios" ("cues") pueden "extraer" la respuesta deseada.*
- II. Organizar situaciones de práctica en las cuales los "provocadores" ("prompts") se aparean con los estímulos que inicialmente no tienen poder para lograr la respuesta, pero de los cuales se puede esperar que la logren en el ambiente "natural" de desempeño.*



*III. Organizar las condiciones ambientales de tal forma que los estudiantes puedan dar las respuestas correctas en la presencia de los estímulos correspondientes y recibir refuerzos por las respuestas correspondientes (Groppe, 1987).*

En los capítulos anteriores se determinaron los tipos de profesores que tiene la ESOA, en el caso de los profesores militares, son los que enseñan las materias profesionales específicas, como ser artillería, armas submarinas, comunicaciones, operaciones navales, etc.

Los mismos se encuentran limitados en varios aspectos en el dictado de la materia, primero por el tiempo de duración del curso, anual, exámenes con solo una fecha establecida, las materias profesionales tienen mayor coeficiente de calificación, bibliografía acotada a manuales de procedimiento, muchos de ellos tienen una doble función dentro de la ESOA, cumplen el papel de profesor y de directivo de la misma, en general tienen poca preparación docente opuesta a su gran experiencia y conocimiento específico del tema.

Todo esto hace que el modo de aprendizaje sea de corte conductista, el cual es eficiente con los objetivos buscados por el curso, ya que existe una gran cantidad de procedimientos, en cada una de las materias específicas.

Pero desde el punto de vista de la comunicación solo se puede apreciar una forma, la vertical descendente. Si bien este es un análisis general de los profesores militares, sirve la aclaración que no existe una orden o programa, por parte de la Dirección, en cuanto a la forma de enseñanza, cada profesor adopta la que más crea conveniente.

## **7.2- COGNITIVISMO**

Es una de las dos corrientes dominantes, junto con el conductismo, de la psicología del siglo XX. Esta teoría, surgida en los años '60, se nutre de los aportes de Jean Piaget (psicología genética), David Ausubel (aprendizaje



significativo y teoría de la Gestalt), Jerome Bruner (aprendizaje por descubrimiento) y Lev Vygotsky (socialización en los procesos cognitivos superiores y la importancia de la Zona de Desarrollo Próximo —ZDP—).

“El cognitivismo asume que el aprendizaje se produce a partir de la experiencia, pero, a diferencia del conductismo, pone atención a la forma en que las personas organizan, filtran, codifican, categorizan y evalúan la información y cómo estas herramientas se utilizan para acceder e interpretar la realidad. La representación de la realidad dependerá de los propios esquemas de cada uno y de la interacción misma con la realidad. Todas estas variables irán modificándose y complejizándose con el tiempo, de modo de no ser un proceso estático”. (Gagné, Robert Mills y Leslie J. Briggs, 1976)

Aprender será una conjunción de:

- Lo recibido por las percepciones (condicionado por las diferentes subjetividades)
- Los antecedentes, actitudes y motivaciones individuales.

En el paradigma cognitivo, el alumno es parte activa del aprendizaje, y la retroalimentación del proceso es fundamental. El alumno es visto como poseedor de habilidades cognitivas en constante crecimiento y sofisticación, y el docente es considerado un facilitador que organiza experiencias didácticas para que sus alumnos aprendan a aprender, y asimismo crea el ambiente apto para dichas experiencias.

Para el enfoque cognitivista, el aprendizaje consiste en la categorización de nuevos conceptos con los que interaccionar con la realidad. Este proceso se logra organizando las entradas según las propias categorías, creando nuevas, o modificando las preexistentes en procesos de asociación y construcción.

La estructura cognitiva previa del aprendiz (sus modelos mentales y esquemas) es un factor esencial en el aprendizaje, que da significación y organización a sus experiencias y le permite ir más allá de la información dada.



Este paradigma de aprendizaje se opuso al conductismo a partir de la segunda mitad del siglo XX, sobre todo a partir de las corrientes teóricas iniciadas por Noam Chomsky —generativismo y gramática transformacional en lingüística— y de las corrientes psicológicas cognitivas que ponían el acento en el procesamiento de la información.

La novedad chomskiana tiene que ver con la atención a una estructura profunda innata, los universales lingüísticos, cuyas reglas son comunes a todos los hablantes con competencia lingüística, independientemente de la lengua que hablen.

### **7.2.1- ROL DEL DOCENTE**

El docente es un facilitador cuyo rol es el de potenciar las habilidades y las estrategias cognitivas de los alumnos, desarrollando experiencias didácticas adaptadas a los esquemas mentales y conocimientos previos de los alumnos. El docente crea situaciones de aprendizaje significativo, promueve la experimentación y la práctica, e involucra al estudiante en un aprendizaje activo, de acuerdo con sus propios recursos previos y con la generación de nuevos recursos.

En el cognitivismo se cambia el foco de la enseñanza: ya no es el docente el sujeto activo, sino el alumno.

Procesos tales como la motivación, la atención y el conocimiento previo del sujeto pueden ser manipulados para lograr un aprendizaje más exitoso.

Robert Gagné sintetiza así los nueve eventos de instrucción del docente:

1. Ganar la atención
2. Informar a los alumnos cuáles son los objetivos del aprendizaje
3. Evocar los conocimientos previos
4. Presentar el Contenido (nueva información)



5. Proveer guía en el aprendizaje
6. Provocar el desempeño (práctica)
7. Proveer Feedback (retroalimentación)
8. Evaluar el desempeño
9. Mejorar la retención y la transferencia

FASES DEL APRENDIZAJE	ACCIONES DEL APRENDIZAJE
Fase de motivación: expectativa	Ganar la motivación Informar los objetivos
Fase de aprehensión: atención, percepción selectiva	Dirigir la atención Evocar los conocimientos previos
Fase de adquisición: codificación, entrada, almacenamiento	Presentar el contenido, guiar el aprendizaje
Fase de retención: almacenamiento en la memoria	Memorizar
Fase de recuerdo: recuperación	Promover el desempeño
Fase de generalización: transferencia	Promover la transferencia
Fase de desempeño: respuesta	Promover la respuesta
Fase de retroalimentación: refuerzo	Retroalimentar

Así como se analizaron los tipos de enseñanza en general de los profesores militares de la ESOA. A partir de la teoría cognitivista, podemos analizar en forma general a los profesores universitarios civiles, que en los dos cursos principales dan diferentes materias como ser análisis matemático, física, química, filosofía, derecho internacional, etc.



Los profesores civiles tienen en común con los profesores militares, algunos de los problemas mencionados anteriormente, tiempo acotado, exámenes con fechas fijas, dichas materias tienen un coeficiente menor que las de la especialidad. Pero a diferencia de los militares, tienen dedicación exclusiva, la bibliografía que pueden utilizar es la de uso común en las Universidades, las materias en sí mismas tienen una correlación con las vistas durante el secundario y la Escuela Naval, además tienen experiencia como docentes además de sus conocimientos profesionales, con lo cual tienden a desarrollar en forma general una forma de enseñanza de tipo cognitivista.

Esto ayuda a la comunicación en general, porque varía la posición del alumno respecto del profesor, tiende hacia una horizontalidad, el docente promueve la retroalimentación, es un facilitador de la comunicación.

### **7.3- CONSTRUCTIVISMO**

El constructivismo es una teoría del aprendizaje —cuyos principales exponentes son Lev Vygotsky, Jean Piaget, Ausubel— que puede entenderse como derivada del cognitivismo. Se basa en el supuesto de que cada uno genera su propio conocimiento, sus propias reglas y modelos mentales con los que da sentido y significado a mundo. El aprendizaje es por consiguiente, un proceso de construcción y generación, no de memorización y repetición.

Mientras que para el cognitivismo, la mente actúa como referencia del mundo real, para el constructivismo la mente filtra lo que llega desde el exterior para crear su propia y única realidad.

*Los constructivistas no niegan la existencia del mundo real, pero sostienen que lo que conocemos de él, nace de la propia interpretación de nuestras experiencias. Los humanos crean significados, no los adquieren. Dado que de cualquier experiencia pueden derivarse muchos significados posibles, no podemos pretender lograr un significado predeterminado y “correcto”. Los estudiantes no transfieren el conocimiento del mundo externo hacia su memoria; más bien construyen interpretaciones personales del mundo basado*



*en las experiencias e interacciones individuales. En consecuencia, las representaciones internas están constantemente abiertas al cambio. No existe una realidad objetiva que los estudiantes se esfuercen por conocer. El conocimiento emerge en contextos que le son significativos. Por lo tanto, para comprender el aprendizaje que ha tenido lugar en un individuo debe examinarse la experiencia en su totalidad (Bednar et al. 1991)*

El constructivismo es una epistemología que explica la naturaleza del conocimiento humano como un hecho activo de construcción a partir de las propias experiencias, esquemas mentales. Es decir, es el proceso subjetivo de acomodar los esquemas mentales previos a nuevas experiencias para dotarlas de significado.

*"Nuestro mundo personal es creado por la mente, así que ningún mundo es como otro; no hay una sola realidad ni una realidad objetiva". (D.H. Jonassen, 1991)*

El supuesto fundamental del constructivismo es que los seres humanos construyen, a través de la experiencia, su propio conocimiento. Por eso apunta a crear modelos y esquemas mentales que puedan ser cambiados, amplificados, reconstruidos y acomodarlos a nuevas situaciones.

### **7.3.1-ROL DEL DOCENTE**

Arnobio Maya Betancourt, en su libro sobre la organización de talleres, menciona varias características de la tarea docente:

- Enseñar a pensar: Desarrollar en el alumno un conjunto de habilidades cognitivas que les permitan optimizar sus procesos de razonamiento.
- Enseñar sobre el pensar: Animar a los alumnos a tomar conciencia de sus propios procesos y estrategias mentales (metacognición) para poder controlarlos y modificarlos (autonomía), mejorando el rendimiento y la eficacia en el aprendizaje.



- Enseñar sobre la base del pensar: Quiere decir incorporar objetivos de aprendizaje relativos a las habilidades cognitivas, dentro del currículo escolar.

El docente, es promotor de los aprendizajes significativos, que tengan sentido y sean realmente útiles y aplicables en la vida cotidiana del educando.

Es capaz, además, de prestar una ayuda pedagógica pertinente a la diversidad de características, necesidades e intereses de sus alumnos, y su meta es lograr la autonomía y autodirección de los estudiantes. Podría decirse que el docente se preocupa en formar autodidactas, siendo él mismo facilitador del conocimiento, proveyendo las estructuras necesarias.

Este tipo de aprendizaje, no se aprecia en la ESOA, tanto por la estructura académica, la formación de los profesores, los tiempos establecidos para las materias y el tipo de bibliografía utilizada. Si bien desde el punto de la comunicación, es una de las formas de aprendizaje que facilitaría la horizontalidad, es muy difícil de aplicar en una Institución con una fuerte tradición y cultura de verticalidad.

En las políticas establecidas por el Ministerio de Defensa, ya explicadas anteriormente, se remarca la horizontalidad en la comunicación durante la formación, para poder resolver los problemas que surgen durante un conflicto, de manera creativa, flexible, autónomo, eficiente, con libertad de acción y decisión individual en los más bajos niveles de decisión.

Estas políticas se materializarían con un aprendizaje del tipo constructivista/cognitivista, para ello se debería preparar a mediano plazo a los profesores, como así también adecuar los programas profesionales.

Al llegar a este punto sirve aclarar un factor fundamental que fue citado en varios capítulos y que hay que tener en cuenta en cualquier análisis, **la cultura**



*institucional*, es un “Conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social”. (Pérez Gomez, A. ,2004)

La complejidad y la multiplicidad de los elementos que convergen en el concepto de cultura institucional, con su fuerte carga simbólica, son los que le otorgan a cada escuela su especificidad. (Fuentes,M, 2005)

- Los sistemas de socialización, seguimiento y control.
- Las costumbres, los ritos y las ceremonias.
- El modo en que los vínculos se conforman, la agrupación de los miembros, el grado de pertenencia y la dinámica de las relaciones.
- Los valores vigentes
- Los criterios de trabajo, estilos de funcionamiento y concepciones acerca del cambio.

En la cultura institucional se integran numerosos factores: los principios pedagógicos, los modelos organizacionales, las metodologías y perspectivas, los esquemas estructurantes de las actividades, los usos y costumbres, criterios de normas y sanción, de ingreso, modelos de vínculos, etc. Toda cultura se sustenta en un imaginario institucional. (Frigerio, G, 1994)

*“El imaginario es el conjunto de imágenes y de representaciones — generalmente inconscientes— que, producidas por cada sujeto, y por cada grupo social, se interponen entre el productor y los otros sujetos tiñendo sus relaciones, sean estas interpersonales, sociales, o vínculos con el conocimiento. (...) El imaginario matiza, tiñe y altera la relación que cada sujeto tiene con la institución, con los otros, y con el trabajo específico. Los desplazamientos de sentido que resultan de la actividad imaginaria operan, a veces, sosteniendo y favoreciendo la tarea. En otras oportunidades pueden constituirse en obstáculos para el desarrollo de las actividades”.*( Bednar et al. 1991)

Como podemos observar, tanto el enfoque conductista cuanto el cognitivo-constructivista dependen directamente de la cultura institucional y del imaginario institucional para su aplicación.



Resta considerar cuál será esa “cultura institucional” y ese “imaginario” de la ESOA – INUN, para respondernos a nuestra hipótesis inicial de trabajo: ¿Puede una estructura cuya cultura educacional es jerárquica, vertical descendente, rígida y basada en cadena de mandos (con su consecuente obediencia) pretender manejarse con teorías y prácticas cognitivo-constructivistas, cuando ellas abiertamente se oponen a la verticalidad, a la jerarquía y al desnivel de poderes? ¿El tipo de comunicación vertical descendente ayuda al cumplimiento de lo establecido por los Estamentos Superiores?

## **8- CONCLUSIONES PARCIALES**

1- La educación conductista se basa en la autoridad, en las reglas y deberes de los estudiantes, en los mecanismos de recompensas y castigos mediante condicionamientos: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, no reforzamiento, acciones correctivas.

2- El docente debe ser un modelo a seguir, el foco de la enseñanza es él y debe regirse por normas y valores a seguir de manera ejemplar. El docente dicta y da órdenes de manera impuesta, pero también da las respuestas y las preguntas, premia y refuerza los logros y no logros. Dicta y marca las normas y leyes. El alumno, mientras tanto, debe estudiar metodológicamente, seguir normas y valores que el profesor indique, y aprende sólo de un foco de enseñanza que es el docente, siguiendo sistemáticamente los métodos impuestos desde su afuera.

3- La educación conductista, entonces, responde mejor a un tipo de comunicación vertical descendente, donde los estudiantes son receptores cuasi pasivos y los docentes guardan para sí la parte activa del proceso. Existe en ella un desequilibrio de poder. Un sector que detenta el conocimiento, la capacidad evaluativa y la posibilidad de reforzarlo con premios y castigos, y un sector que debe responder consecuentemente a ese esquema.



4- La educación conductista responde mejor al tipo de instrucción de procedimientos, centrada en la eficiencia del tiempo, asegurando un alto rendimiento en un período acotado de tiempo, lo cual favorece a los egresados de la ESOA- INUN, su reincorporación a las unidades operativas.

5- En un contexto de educación cognitivo-constructivista, por otra parte, prevalece la horizontalidad y la transversalidad. El conocimiento se co-construye, y el estudiante participa activamente en todas las etapas del proceso, incluso en las que tienen que ver con la autoridad y la disciplina, el contexto de la ESOA tanto por su organización como por su cultura es verticalista, dejando de lado en la comunicación diaria la horizontalidad.

6- Para ambos enfoques —de un lado el conductista y del otro el cognitivo-constructivista—, es fundamental, aunque por diferentes causas, la consideración del ambiente y la llamada *cultura* institucional.

7- En la ESOA, la mayoría de las materias troncales de la carrera, son operaciones navales, antisubmarina, artillería, comunicaciones, etc, las mismas se estudian con reglamentos y manuales de procedimientos. Para el aprendizaje de los mismos normalmente se utiliza un estilo conductista, lo cual refuerza un estilo de comunicación determinado, como ser el vertical descendente.

8.- Si bien las políticas de los estamentos superiores hablan de una toma de decisiones en los más bajos niveles, flexibilidad, libertad de acción, fomento de la decisión individual, esto debe estar acompañado por proyectos a mediano plazo tanto en lo que se refiere a comunicación interna y también en lo referido al cambio de paradigma, debe haber un proyecto educativo para poder pasar de procedimientos a resoluciones individuales y flexibles en los conflictos, tal como se ha visto a lo largo de este capítulo.



*Haz lo que puedas, con lo que tengas, estés donde estés- Franklin D. Roosevelt*

## **CAPÍTULO 2**

### **TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES EN EL MARCO DE LA ESOA-INUN**

#### **1.- INTRODUCCIÓN**

Las personas, a través de las organizaciones, pueden lograr las metas que por sus limitaciones individuales no pueden alcanzar. Desde el comienzo de los tiempos, se vieron obligadas a cooperar entre sí para lograr los objetivos que en forma individual no se podían conseguir.

Según Barnard, "La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización". Una organización solamente existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Que están dispuestas a contribuir con acción.
3. Con miras a cumplir un propósito común.

La disposición de contribuir con acción significa, especialmente, disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación (Barnard, 1971:5).

La participación y el compromiso de los individuos en cada organización variarán con el trabajo y la idea de equipo. En la mayor parte de los casos esta participación será de acuerdo a los diferentes sistemas de recompensas e incentivos que tenga la organización.

También podemos afirmar que su conducta no sólo dependerá de los incentivos, sino que fluctuará de acuerdo con su estado de ánimo, del tiempo



dentro de la organización y de otros factores que alteran el rendimiento de la persona en un período.

Sirve de ejemplo la contribución de Barnard quien afirma que “cuando dos o más personas trabajan juntas, para mover una piedra, están aumentando sus fuerzas individuales para unirlos deliberadamente y pasan a formar una organización. Así, las organizaciones son formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales: con las organizaciones, la limitación final para alcanzar muchos objetivos humanos no es la capacidad intelectual o de fuerza, sino la habilidad para trabajar eficazmente con otros” (Barnard, 1971: 8).

De esta manera surgen las organizaciones, las cuales pueden ser de diferentes tipos: industriales, comerciales, militares, religiosas, políticas, sociales, etc. En definitiva, todas ellas van a ejercer una influencia en la vida de los individuos que la integran, transmitiéndole no sólo el soporte básico para vivir, sino para desarrollarse cultural y socialmente, y darle el soporte de sus valores y cultura. Por estar constituidas por personas, estas también modifican la cultura y los valores de la organización.

## **2. LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones son sistemas extremadamente complejos. Argyuris argumenta que “cuando son observadas atentamente, ellas se revelan compuestas de actividades humanas en diversos niveles de análisis. Personalidades, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, todo eso existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional. La complejidad algunas veces parece sobrepasar la comprensión. Con todo, es precisamente esa complejidad la que, por un lado, constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales y que, por otro, torna difícil la vida de un administrador.” (Argyuris, 1975:23).



Las organizaciones —en particular las que tienen gran número de miembros, como ser la ESOA-INUN, poseen ciertas características comunes que podemos mencionar:

-Complejidad: a diferencia de los pequeños grupos, en los que los miembros se relacionan cara a cara, las grandes organizaciones dependen de muchos intermediarios para operar.

-Estructura jerárquica: las grandes organizaciones construyen un nivel sobre el otro, formando múltiples sistemas y subsistemas. (En la ESOA INUN- existe Director, Plana Mayor de Oficiales, Docentes civiles, Instructores de práctica, alumnos, suboficiales encargados del mantenimiento, personal de maestranza).

-Anonimato: lo importante es que la operación o actividad sea ejecutada, no importa por quién.

-Rutinas patronizadas (para operar los procedimientos y canales de comunicación): a pesar de esa atmósfera despersonalizada o impersonalizada, las grandes organizaciones presentan la tendencia a desarrollar subcolectividades o grupos informales dentro de ellas.

-Estructuras personalizadas y no oficiales: constituyen la organización informal, que muchas veces tiene más poder y eficacia que las estructuras formales.

-Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones: este aspecto tiende, muchas veces, a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica. Por otro lado, con frecuencia necesitan de un esquema extra formal de interdependencia, poder y habilidad para mantener sus principios en orden.



-Tamaño: Es un elemento final, intrínseco a las grandes organizaciones (Rome, 1966: 257).

Otro tipo de organización son los sistemas sociales, que a su vez constituyen una clase de sistemas abiertos. Las organizaciones sociales no se encuentran en un vacío físico: ellas están vinculadas a un mundo concreto de seres humanos, de recursos materiales, de fábricas y de otros artefactos. Sin embargo, esos elementos no se encuentran en cualquier interacción natural. El sistema social es independiente de cualquier parte física determinada, pudiendo sustituirla.

Todos los sistemas sociales, incluso las organizaciones, consisten en actividades patronizadas de una cantidad de individuos. Esas actividades patronizadas son complementarias o interdependientes en relación con algún output o resultado común. Son repetidas, relativamente duraderas y unidas en el espacio y en el tiempo. La estabilidad o recurrencia de actividades existe en relación con la entrada de energía al sistema y en relación con el producto resultante o salida de energía.

El sistema abierto no se agota, porque puede importar energía del mundo que lo rodea; por eso, la operación de entropía es contrarrestada por la importación de energía y el sistema vivo se caracteriza más por la entropía negativa, que por la positiva. Es lo que los autores llaman negentropía. La teoría de sistemas está fundamentalmente interesada por los problemas de relaciones, de estructura y de interdependencia y no por los atributos constantes de los objetos. (Chiavenato, 1988: 12)

Las características de las organizaciones sociales son las siguientes:

- 1.-Los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud porque están constituidos por eventos o acontecimientos y no por partes físicas.



2.- Los sistemas sociales necesitan de la producción y mantenimiento de entradas. Las entradas de mantenimiento son importaciones de energía que sustentan el sistema; las entradas de producción son las importaciones de energía procesadas para proporcionar un resultado productivo.

3.- Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada, quiere decir que son sistemas esencialmente inventados, hechos por el hombre e imperfectos. Los sistemas sociales se basan en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos. A pesar de la rotación de personal, presentan constancia en los patrones de relaciones.

4.- Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Es así como necesitan utilizar fuerzas de control para reducir la variabilidad y la inestabilidad de las acciones humanas, situándolas en patrones uniformes y dignos de confianza.

Son tres los tipos de fuerza que reducen la variabilidad humana:

- a) Las presiones del ambiente o de las tareas en relación con las necesidades.
- b) Las exigencias de los valores y de las expectativas compartidas.
- c) La imposición de reglas por parte de la organización, cuya violación sugiere alguna penalidad o sanción negativa.

5.- Las funciones, las normas y los valores, como los principales componentes del Sistema social: Las funciones describen formas específicas del comportamiento asociado a determinadas tareas. Las normas son expectativas generales con carácter de exigencia, alcanzando a todos a quienes incumbe el desempeño de una función en un sistema o subsistema.



6.- Las organizaciones sociales representan el desarrollo más claro de un patrón de funciones interligadas que delinear formas de actividades prescriptas o estandarizadas. Constituyen un sistema formalizado de funciones, en el que las reglas definen el comportamiento independiente esperado de quienes ocupan posiciones en el sistema y son explícitamente formuladas e impuestas a través de sanciones.

7.- El concepto de inclusión parcial se refiere al involucramiento segmentario de las personas en grupos sociales. No todo individuo está incluido como miembro de su organización, ya que ésta no necesita ni solicita a la persona enteramente. Las personas pertenecen a muchas organizaciones y un único ambiente organizacional es incapaz de obtener el pleno empeño de sus personalidades. Ellas se incluyen apenas parcialmente en las organizaciones.

8.- La organización en relación con su medio ambiente. El funcionamiento organizacional debe ser estudiado en relación con las transacciones continuas con el medio que lo envuelve.

a) Sistemas, subsistemas y supersistemas: Los sistemas sociales, como sistemas abiertos, dependen de otros sistemas sociales; su caracterización como subsistemas, sistemas o supersistemas es relativa a su grado de autonomía en la ejecución de sus funciones y a los intereses particulares del investigador. Desde el punto de vista societario, la organización es un subsistema de uno o más sistemas mayores. Su vinculación con ellos afecta su modo de operación y su nivel de actividad.

b) Apertura de sistema: Se refiere al grado en que el sistema es receptivo a todo tipo de entradas. Los sistemas varían enormemente en cuanto a la franja general de entradas que pueden ser absorbidas, y en cuanto a determinados tipos de inputs. Pueden también variar su



grado de apertura o de cierre, de acuerdo con las entradas interesantes o no.

c) Fronteras de sistema. Son las líneas de demarcación o regiones para la definición de la actividad apropiada o para importaciones del sistema. Se refieren a los tipos de condiciones de barrera entre el sistema y su medio, los que ocasiona grados de apertura del sistema. En la teoría de sistemas se define *frontera* como el área donde ocurre un menor intercambio de energía o información que en el sistema en sí.

d) Codificación del sistema: Es la principal manera de actuar con el objetivo de asegurar especificaciones para la toma de información y de energía. Tiene que ver con las barreras y su funcionamiento real para separar el sistema de su medio ambiente. Los sistemas sociales desarrollan mecanismos para bloquear ciertos tipos de influencia ajena y para transformar lo que es recibido de acuerdo con una serie de categorías de código. El concepto de código es aplicado tanto en la selección y en la transformación de todos los tipos de inputs, como también en el proceso de informaciones.

e) Espacio organizacional: Constituye el sitio exacto de las actividades organizacionales, y las distancias de comportamiento entre los miembros en el desempeño de sus tareas relacionadas con la organización. El espacio organizacional es diferente del espacio físico, a pesar de ser éste uno de sus componentes. Los miembros de una organización pueden estar sometidos a cuatro tipos de separación en el espacio organizacional:

- *Separación geográfica*, que hace que los grupos desconozcan el espacio organizacional ocupado por los otros grupos.



- *Separación funcional*, desarrollada a partir de separaciones departamentales.
- *Separación de status o prestigio de la función y de la posición*, que separa a los trabajadores del personal de oficina (prestigio). Por ejemplo las secretarias de sus jefes (jerarquía).
- *Separación por el poder*, basada en la jerarquía de autoridad de la organización. Está relacionada con el status y el prestigio, pero no es idéntica a ellos.

f) Cultura y clima organizacionales: recuerdan Katz y Kahn que “toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima, o cultura, del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Asimismo, la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo”.(Katz y Kahn, 1970:46-89).

### **3. CONFORMACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN**

Dentro de las organizaciones, sin importar del tipo que sean, existen una serie de elementos que las constituyen y le dan su identidad. Dos de ellos son comunes a todas: el elemento básico y los elementos de trabajo.

El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen la organización. Una organización está siempre en cambio (de ahí su naturaleza dinámica) ya que sus miembros pueden cambiar. Las personas, sin embargo,



siempre están cobijadas en sus relaciones a través de alguna especie de estructura u organización.

Una organización existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales. La condición necesaria para la existencia de una organización es la interacción entre dos personas. El propio éxito o fracaso de las organizaciones es determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen entre sus miembros. Las interacciones pueden describirse en cuatro niveles diferentes, haciéndose menos personales a medida que se hacen más elevadas:

- a) interacciones individuales;
- b) interacciones entre individuo y organización;
- c) interacciones entre la organización y otras organizaciones;
- d) interacciones entre la organización y su ambiente total.

a) Interacciones individuales: Corresponden al primer nivel que es el más visible e inmediato. Una interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier naturaleza, de modo que la actividad de cada una está en parte determinada por la actividad de la otra. Existe una influencia recíproca, y cada persona evoca una respuesta física o mental a otras personas.

b) Interacciones entre individuos y organización: Individuos y organización están en constante interacción y toman continuamente decisiones adaptativas para permanecer en equilibrio dinámico con su medio ambiente. El flujo de información es esencial para el proceso de toma de decisiones, ya que involucra el conocimiento del pasado, estimativas del futuro, y retroacción en cuanto al tiempo de actividad corriente. La tarea de la administración es implementar ese sistema de información-toma de decisiones para coordinar esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico. Las organizaciones engendran

una compleja mecánica dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte: los individuos son atraídos (por el reclutamiento), seleccionados, integrados, entrenados, y pasan a ocupar determinados cargos, en que son supervisados, evaluados y controlados. A su vez, los individuos obtienen, por medio de su participación, la satisfacción de algunas de sus necesidades personales (dinero, beneficios, seguridad, servicios, amistad, etc.)

- c) Interacciones entre la organización y otras organizaciones: Toda organización mantiene interacciones con otras organizaciones que constituyen lo que se denomina “conjunto organizacional”, cuyos papeles se engranan y entrelazan con los papeles de aquella organización tomada como focal. Para realizar su tarea, la organización interactúa con otras organizaciones, no solamente para poder recibir materias primas —máquinas, equipos, servicios, recursos financieros y humanos— sino también para poder colocar en el mercado sus productos o servicios, su propaganda, y aplicar sus recursos financieros. Esas otras organizaciones que una organización utiliza directamente para poder operar eficazmente, constituyen el horizonte más inmediato de las interacciones organizacionales. Las características del “conjunto organizacional” afectan poderosamente las formas de competencia y cooperación con otras organizaciones, como así también los flujos de información y de personas, influyendo en el diseño de la estructura interna y en los procesos de la organización focal.
- d) Interacciones entre la organización y su ambiente total: Además de la interacción con las organizaciones que constituyen su ambiente más inmediato —conjunto organizacional—, la organización también mantiene interacción con otras organizaciones más distantes que constituyen su ambiente total. Ninguna organización existe en el vacío, sino en un contexto complejo llamado *ambiente* donde operan otras organizaciones.



Cada organización, como un sistema abierto, es profundamente influida por su ambiente en razón de sus interacciones con el mismo. Las organizaciones son sistemas sociales moldeados por el ambiente en que se sitúan, el cual toma parte en la configuración de la estructura interna de cada una dentro de él.

Los ambientes organizacionales son multidimensionales y multicaracterizados. La estructura organizacional y los procesos organizacionales son condicionados por el ambiente, razón por la cual las organizaciones ponen al ambiente en la mira para delinear con qué tipos de contingencias deberán enfrentarse y qué tipos de presiones externas deberán soportar.

En otros términos, muchas veces las organizaciones internas inventan y seleccionan sus ambientes en el abanico de alternativas que subjetivamente perciben del contexto que los rodea. Por otra parte, la selección y la percepción ambientales de las organizaciones son influidas por las normas sociales y las costumbres vigentes.

El elemento básico dentro de cada organización —las personas— también es afectado por los elementos de trabajo que, a su vez, determinan la calidad de las interacciones. Aunque las interacciones de los miembros constituyen la organización, son los elementos de trabajo los que la hacen eficaz o ineficaz.

“Los elementos de trabajo de una organización son los recursos que utiliza, y que pueden determinar su futura eficiencia, a saber: recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas —elemento básico de la organización— aparecen como dispositivos de trabajo. Como dispositivos, utilizan recursos y disponen de la organización para adquirir otros recursos necesarios. En su papel de elementos de trabajo pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades:



a) Habilidades para hacer y para desempeñar tareas y actividades: Toda organización necesita de algunos miembros que ejecuten las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.

b) Habilidades para influir: Es la habilidad de alterar el comportamiento de otros. La influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, del poder político o de la personalidad del individuo. La distribución del poder determina tanto los objetivos de la organización como el peso y la consideración dados a cada miembro. Los miembros con poder extensivo o influencia tienen mayor peso en la determinación de los objetivos y en las operaciones de la organización.

c) Habilidad para utilizar conceptos: Es la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones. La organización necesita de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, y que planeen, organicen y controlen el trabajo de otros, dotándolos de la motivación y de las comunicaciones necesarias.

Los otros dos componentes son los recursos no humanos —materiales, recursos financieros, entre otros— y los recursos conceptuales que están ubicados en un pequeño grupo de sus miembros —los gerentes— del cual dependen el uso de los dos recursos mencionados anteriormente”. (Hicks y Gullet, 1976; 23-35.)

#### **4. TIPOS DE ORGANIZACIONES**

En el mundo hay infinidad de organizaciones. Ellas poseen características particulares y otras comunes a todas. Para entender en qué tipo de organización se encuentra la ESOA - INUN, es necesario recurrir a la clasificación hecha por Hicks y Gullett.

“Según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales o informales. Actualmente, esas dos designaciones representan solamente

extremos, pues es casi imposible encontrar una organización totalmente formal o totalmente informal.

<b>FORMAL</b>	<b>INFORMAL</b>
Estructurada	Débil
Rígida	Flexible
Definida	Indefinida
Durable	Espontánea

Hicks y Gullett- clasificación de organización.

La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descripta en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. Estatus, prestigio, remuneración, graduación, y otros aspectos, son bien ordenados, controlados, durables y planeados.

En virtud del énfasis dado al orden, son relativamente inflexibles. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo específico generalmente abierto. Son ejemplos las grandes empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares y las universidades.

La organización informal es débilmente organizada. Flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y, muchas veces, es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona será miembro de la organización. La participación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecífica. Son ejemplos los clubes deportivos, las amistades, etc.

Una organización informal puede convertirse en formal siempre y cuando sus relaciones y sus actividades sean definidas y estructuradas, de la misma forma en que una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones y



sus actividades no son reforzadas y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas, inespecíficas y no controladas”.(Hicks y Gullet, 1976 ; 13-15)

Como se puede observar en las clasificaciones anteriores, la ESOA se encuentra entre las primeras, como una organización de tipo formal, con algunas características de las informales.

Otros autores agregan cuatro elementos a las organizaciones formales, como veremos a continuación.

a) Un sistema de actividades coordinadas: Todas las organizaciones están compuestas de partes y de relaciones. Llamamos “partes” de la organización a las actividades o funciones desempeñadas. El sistema formal aparece cuando esas actividades están en una relación lógica.

b) Un grupo de personas: Aunque pueda ser regulada por estatutos, la organización necesita de personas para poder existir. La gente es requerida para implementar sus actividades.

c) Cooperación en cuanto a objetivos: La cooperación es un fenómeno estrictamente humano que en el comportamiento normal es siempre deliberada. Las organizaciones deben tener objetivos que orienten el propósito, a fin de que las personas desempeñen las funciones necesarias.

d) Autoridad y liderazgo: Las organizaciones son estructuradas con base en las relaciones superior-subordinado. Como resultado, la autoridad es un elemento universal en todas las relaciones formales. El liderazgo, entre tanto, es una cualidad personal que proporciona el deseo y el esfuerzo personal para lograr un objetivo.

Para Scott y Mitchel, “se obtiene una definición operacional comprensiva por la combinación de esos elementos. Una organización formal es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que trabajan

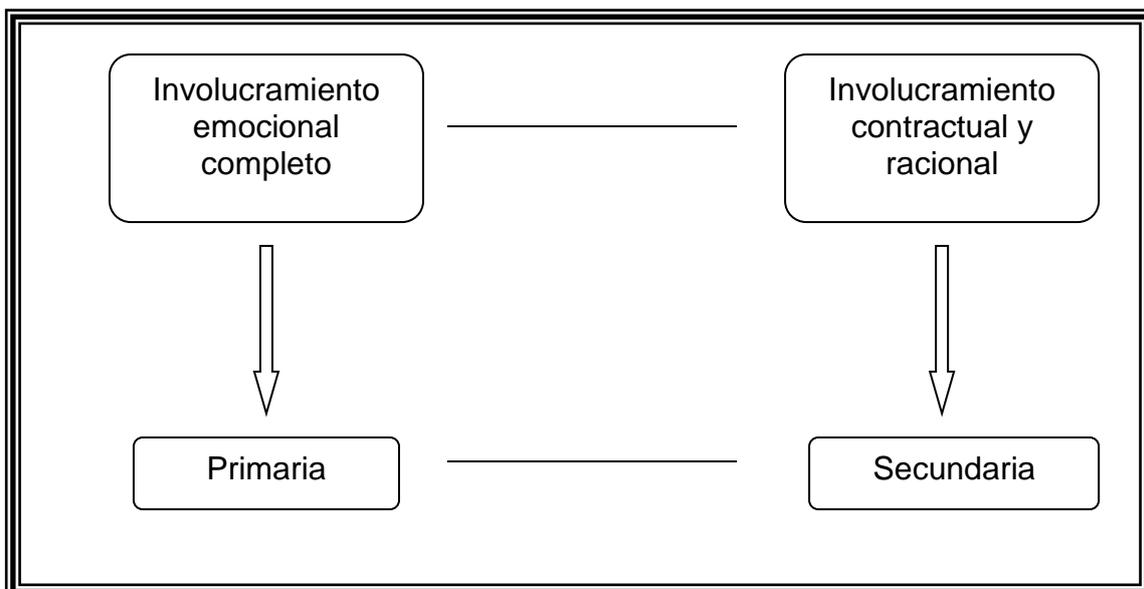
cooperativamente en dirección a un objetivo común sobre autoridad y liderazgo."(Scott y Mitchel, 1976; 29).

Otra de las clasificaciones que nos van a servir para entender dónde se encuentra la ESOA, son las organizaciones primarias y secundarias.

“Dependiendo del grado en que se comprometen emocionalmente sus miembros, las organizaciones pueden ser primarias o secundarias. Los términos primarios y secundarios constituyen extremos en un continuum, como se indica en la figura 1.1, ya que ninguno de ellos se encuentra en la práctica.

Las organizaciones primarias buscan la participación personal y emocional completas de sus miembros. Se caracterizan por las relaciones personales directas, cara a cara y espontáneas. Se basan en las expectativas mutuas, más que en obligaciones precisamente definidas, y satisfacen fines en sí mismas. Son ejemplos: las familias, las personas dedicadas a profesiones, etc.

Fig. 1.1 Tipos de organización, en cuanto al involucramiento emocional de sus miembros



Las organizaciones secundarias se caracterizan por relaciones intelectuales, racionales y contractuales, y tienden a volverse formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas. No satisfacen fines en sí mismas, pero



facilitan los medios para que sus miembros alcancen sus propios fines. La participación de los miembros es limitada.

Una organización puede tener miembros que la caracterizan como primaria y otros que la caracterizan como secundaria. Obviamente, el potencial de productividad en las organizaciones primarias es superior al de las organizaciones secundarias, ya que mientras que en aquéllas el miembro pretende desarrollar esfuerzos personales totales, en ésta la participación personal es parcial y limitada” (Chiavenato, 1988: 31,32). Bajo esta clasificación la ESOA- INUN se encuentra en la segunda de las opciones.

## **5. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Podemos señalar tres aspectos destacados que necesita una organización para cumplir con sus planes. El primero de ellos es el objetivo o propósito para la cual fue creada. El segundo, un proyecto o arreglo establecido de componentes. Por último, las entradas de información, recursos y materiales.

Para existir como tal, la organización debe tener un objetivo y metas. Por esta razón desarrolla el ambiente interno en el cual se cumplan los objetivos con los participantes que van a efectuar la tarea.

Sin rumbo y sin un fin concreto, la organización podría encontrarse a la deriva y sin elementos, lo cual haría que las decisiones no fueran tomadas por ella, sino en el enfrentamiento con presiones exteriores que la obliguen a ceder ante lo que ella no decidió.

Para reafirmar esta idea debemos considerar que los objetivos son “los objetos en dirección a los cuales las organizaciones orientan sus energías y sus recursos. Si la organización es un medio de alcanzar fines por medio de las capacidades de los individuos, los objetivos son fines colectivos trasladados en términos socialmente significativos.

Muchas veces representados en la significación de la acción, los objetivos también influyen sobre la actividad organizada; una vez que los objetivos han sido bien establecidos, sirven como función vital para legitimar la acción". (Gore, 1964: 184,185).

También podemos afirmar de acuerdo a lo expresado por Kast "que los objetivos se ordenan en tres niveles básicos. Obviamente, los diferentes todos los niveles de objetivos pueden presentar problemas, en virtud de que no estamos hablando de pruebas de laboratorio sino de intercambio de intereses y necesidades. Estos son:

- 1.- Al nivel ambiental: Las restricciones a los objetivos impuestos a la organización por la sociedad. La organización, como sistema abierto, se encuentra en constante interacción con su ambiente: recibe recursos, energía e información, transforma esos inputs y los retorna en forma de outputs al ambiente. Es así como los objetivos que la sociedad prescribe para la organización son de vital importancia.
- 2.- Al nivel organizacional: La organización es un sistema adaptativo de satisfacción de los objetivos.
3. Al nivel individual: Los objetivos de los participantes de la organización". (Kast,1974:153).

Por otro lado, Cyert y March desarrollan una teoría comportamental de toma de decisión organizacional, en la que los principales puntos de vista respecto a los objetivos organizacionales, son los siguientes:

- a. La organización es una coalición.
- b. Los objetivos son formulados por intermedio de negociación.
- c. La organización satisface objetivos múltiples.
- d. La organización modifica los objetivos por medio de la experiencia.
- e. Atención secuencial de los objetivos
- f. Libertad organizacional.
- g. Administración de la coalición.: (Cyert y March, 1970:27)



## **6. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

“Las organizaciones formales se distinguen de los otros tipos de sistemas sociales por el hecho de que se proyectan y diseñan para alcanzar objetivos. El propósito del diseño organizacional (organizational design) es el de proporcionar condiciones que faciliten el alcance óptimo de los objetivos, limitando la amplitud de las posibilidades de comportamiento de los miembros de la organización. Hay diferencias entre el diseño planeado por la organización y el deseado por el empleado. Esas diferencias conducen a cierta amplitud de posibilidades.

Es así como a través de la limitación de la amplitud de posibilidades disponibles, los miembros quedan en una posición favorable para hacer elecciones favorables. Además, la organización formal proporciona a cada miembro no solamente informaciones sobre las responsabilidades y autoridad, sino también informaciones sobre las posibilidades de comportamiento de los otros y sobre sus relaciones con ellos. De esta forma, cada miembro se coloca en la mejor posición para anticipar las consecuencias de las acciones”. (Carzo y Yanouzzas, 1971: 325)

Más específicamente, las organizaciones formales dividen el trabajo en tareas especializadas, restringiendo de esa forma las posibilidades comportamentales a los patrones requeridos para el cargo. Como esas tareas exigen conocimientos específicos, se hace más difícil adquirir los conocimientos, las habilidades y los patrones de comportamiento requeridos.

Por otro lado, la organización proporciona reglas y procedimientos que dejan claramente especificado cómo deben ser ejecutadas las tareas particulares y cómo deben comportarse los miembros en determinadas situaciones.

La información transmitida por los canales de comunicación también facilita el comportamiento racional de los miembros de la organización. Por medio de



esos canales, cada miembro recibe informaciones que pertenecen a la tarea que le fue asignada.

Las informaciones corren por los canales de comunicación que siguen la cadena de comando formada por la jerarquía de autoridad existente en la organización. Los canales de comunicación también unen colegas o departamentos, cuando las informaciones se refieren a las tareas designadas.

Cada individuo en su cargo recibe órdenes y señales respecto de la evaluación de su desempeño, e informaciones sobre la cantidad y calidad de la producción de los colegas que ejecutan operaciones antes y después de su operación, y así sucesivamente.

Como se resaltó en las organizaciones formales, las alternativas de comportamiento son limitadas. Con las informaciones que recibe sobre esas alternativas, cada persona puede prever mejor las consecuencias de sus elecciones, y disponer de mayor racionalidad en el comportamiento de la que tendría en una situación en la que no hubiera ninguna organización.

El diseño organizacional puede avanzar en cuestiones de racionalidad, y puede tener una gran capacidad para obtener informaciones sobre las alternativas. Tal vez, esté en mejor situación para determinar las consecuencias de su elección (en relación con el individuo), pero sus recursos y su capacidad para prever el futuro son aún limitados.

La organización (como el individuo) se basa en lo que Simón denomina la “racionalidad objetiva”: “ella intenta optimizar el alcance de los objetivos relacionados con su conocimiento actual o disponible acerca de las alternativas”. (Simón, 1965: 76).

Sin embargo, la organización formal no es limitada solamente en su capacidad de prever los eventos futuros, sino también en la cantidad y en los tipos de respuestas que puede provocar en los participantes.

Se debe considerar que los participantes tienen sus diferencias individuales y sus personalidades específicas, y que no siempre interpretan de manera homogénea las demandas de la organización. El diseño organizacional puede presentar un efecto destructivo sobre el sistema, en la medida en que no produce los valores deseados por los miembros de la organización.

En el cuadro 1.2 se comparan las características de los diseños clásicos y humanísticos.

<b>DISEÑO CLÁSICO</b>	<b>DISEÑO HUMANISTICO</b>
Sistema cerrado	Sistema abierto
Especialización cargos	Ampliación de los cargos
Centralización	Descentralización
Autoridad	Consenso
Jerarquía rígida	Proyecto organizacional débil
Énfasis técnico	Énfasis humano
Procedimientos rígidos	Procedimientos flexibles
Comando	Consultoría
Comunicación vertical	Comunicación multidireccional
Ambiente negativo	Ambiente positivo
Necesidad de mantenimiento	Necesidades motivacionales
Control severo	Gerencia por objetivos

Cuadro 1.2: Prácticas organizacionales

La satisfacción de algunos de esos valores depende de la participación en la vida de la organización, de la ubicación del cargo respecto a otros de personas diferentes, así como también del grado de participación en los procesos de

decisión, o en el volumen de responsabilidad y de autoridad delegada a las posiciones de una organización. Además, se debe tener en cuenta el tipo de tarea por ejecutar, lo cual es básico en la formación del clima organizacional.

FONDO DE CONTEXTO	FACTORES ESTRUCTURALES		CONSECUENCIAS COMPORTAMENTALES
Papel en la sociedad	Totalidad, tamaño	Autoridad, Concentración-Dispersión	Grados variables de desempeño, satisfacción
Ambiente	Verticalidad y horizontalidad, configuración	Actividades, especialización, especificación	Conflicto , ansiedad
Tecnología	Centralidad, dispersión de las unidades	Controles, Patrones , medidas, comparaciones	Patrones informales de relaciones laborales
Recursos Humanos	Complejidad, tipo de combinación de unidades		

Figura 1.3 Factores que influyen en el desempeño de las organizaciones (Porter, Lawler II y Hackman, 1975:23)

El diseño organizacional está relacionado con la ubicación más lucrativa y menos dispendiosa de los recursos disponibles: la eficiencia de la organización y el logro de los objetivos no podrían alcanzarse sin un diseño organizacional adecuado. En tanto que el diseño organizacional está dirigido hacia la definición de los órganos (divisiones, departamentos, secciones, etc.) y hacia la estructura de relaciones que debe existir entre ellos (autoridad, responsabilidad, áreas de actuación, relaciones laterales, etc.), el diseño de los cargos está orientado hacia la definición de las tareas que deben corresponder



a cada uno dentro de la organización. Es decir, mientras que el diseño organizacional se basa en un macroenfoco de la organización, el diseño de los cargos se basa en un microenfoco del nivel individual.

La base para el diseño organizacional —cuyos factores están esquematizados en la figura 1.3— es la concepción de “organización formal como un sistema de componentes interligados, que desempeñan procesos sobre el flujo de materiales, de energía y de información. En este contexto, la organización formal transforma materiales, energía e información en diferentes estados o valores de output.

Esos valores de output son las inducciones que ayudan a los individuos a contribuir a la organización. En términos de valores económicos de una empresa de negocios, por ejemplo, el consumidor adquiere con dinero los productos de la firma, el accionista contribuye con capital para el lucro y los empleados contribuyen con habilidades, tiempo y esfuerzo físico para obtener salarios.

Esos valores son los productos finales del flujo, ya que cumplen los objetivos o desempeño deseado del sistema. Por medio del delineamiento, quienes toman la decisión son colocados en posición de regular esos flujos. Regulando esos flujos, ellos suponen que están produciendo los valores que representan los deseos de los participantes y atendiendo los objetivos organizacionales”. (Carzo y Yanouzzas, 1971: 335).

## **7- EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

Hay muchas definiciones acerca de lo que es la eficiencia y cuáles son los instrumentos para medirla. Algunas sugieren criterios financieros y otros indicadores de crecimiento. La mayoría de los autores se ponen de acuerdo en el valor instrumental del dinero, aunque esta sería una medición que deja de lado otros factores importantes.



La eficiencia organizacional se relaciona con maximizar todas las formas de rendimiento. Ese propósito se logra en la medida en que la organización sea un sistema que logra obtener condiciones ventajosas o las entradas que necesita. La eficiencia busca incrementos por medio de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento para la organización.

Rensis Likert considera” como variables el nivel de confianza e interés, la motivación, la lealtad, el desempeño y la capacidad de la organización para comunicar directamente, interviniendo y alcanzando decisiones adecuadas. Estas variables, según el autor, reflejan el estado interno y la salud de la organización”. (Likert, 1975: 124).

Hay otros criterios para evaluar la eficacia administrativa, algunos de ellos se encuentran ligados al clima y la moral. Basándose en Argyris, Likert, Negandhiy otros sugieren las siguientes:

1. Capacidad de la administración en atraer una fuerza de trabajo de alto nivel.
2. Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
3. Rotación de personal y ausentismo.
4. Rotaciones interpersonales en los conjuntos organizacionales.
5. Relaciones departamentales.
6. Percepción de los ejecutivos respecto de los objetivos globales de la organización.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
8. Eficacia organizacional en adaptarse al ambiente externo.

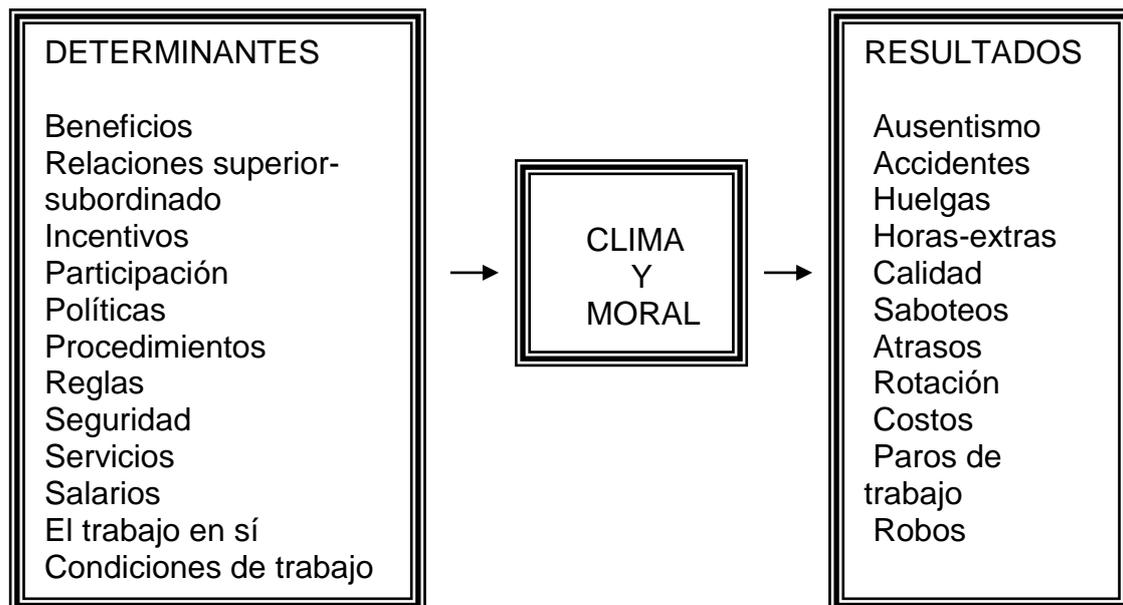


Figura 1.4 Clima y moral: determinantes y resultados.(Negandhi, 1973: 298-299).

Otro autor, Georgopoulos, elabora una lista de siete problemas de organización básicos:

1. La capacidad de la organización para adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio eficaz con él. Esto incluye la capacidad de responder eficazmente a los cambios ocurridos en el mundo exterior: obtener recursos y personal, mantener relaciones ventajosas con grupos externos, proyectar una imagen favorable en la comunidad, e influir sobre el ambiente para beneficiar el sistema y sus miembros, en relación con todos los aspectos de la articulación organización-ambiente.
2. La capacidad de la organización para desarrollar y ubicar recursos disponibles, facilidades, fondos y personal de la manera más apropiada; para manipular problemas relacionados con el acceso y distribución de autoridad, recompensas e información entre los participantes; para resolver problemas concernientes a la especialización del trabajo, y la ubicación de las tareas y funciones entre departamentos, grupos y miembros.



3. La capacidad de articular y coordinar constantemente, en el tiempo y en el espacio, los más diversos, y a la vez relacionados, papeles y actitudes interdependientes de sus muy diferentes staffs y miembros, de modo que las energías y esfuerzos de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas del sistema y para el alcance de los objetivos organizacionales.
4. La capacidad del sistema de integrarse a sí mismo. Esto incluye las funciones necesarias asociadas con el problema de integrar miembros individuales al sistema y asegurar su cooperación y concordancia, y el problema de integrar todas las partes del sistema social una con la otra, de modo que la organización total alcance cierta unidad social-psicológica, global y coherente. Generalmente, esto involucra el desarrollo de valores organizacionales comunes y normas distribuidas, de actitudes y comprensiones mutuas que sirven para proporcionar un universo común al desarrollo de los diferentes grupos y miembros, y para socializar y unir firmemente los miembros del sistema.
5. La capacidad de minimizar y resolver las tensiones y conflictos que surgen dentro de la organización, particularmente fricciones y confrontaciones entre grupos interactuantes y miembros, y entre participantes de igual status, y de administrar y controlar tensiones y presiones dentro del sistema.
6. La capacidad de alcanzar y mantener altos niveles (en términos de cantidad, calidad y costo) de resultados (outputs). Es la capacidad de maximizar el desempeño eficiente y confiable en todos los departamentos, grupos y miembros, y en todos los niveles, y, a su vez, de maximizar el sistema de oportunidades para el alcance de objetivos personales y satisfacción en el trabajo de los miembros.
7. La capacidad de la organización de preservar su identidad e integridad como un sistema a pesar de los problemas, o de mantener su carácter



básico y su viabilidad frente a los cambios que constantemente ocurren dentro y fuera del sistema, amenazando el bienestar de la organización.(Georgopoulos,1970:65).

La eficacia y el éxito organizacional constituyen realmente un problema muy complejo en razón de sus múltiples relaciones al interior de la organización. En este sentido, buscamos apenas mostrar algunos aspectos fundamentales. Lo que es un hecho, sin embargo, es que la Administración de Recursos Humanos desempeña un papel de suma importancia en el alcance de la eficacia (hacer las cosas correctamente) y de la efectividad (alcanzar los objetivos) organizacionales.

## **8- CONCLUSIONES PARCIALES**

1. La ESOA (INUN), como todas las organizaciones, está constituida por hombres y mujeres. Estas personas pueden, en la organización, lograr metas que no lograrían a causa de sus limitaciones individuales.
2. La ESOA (INUN), existe como organización porque cumple con los requisitos de tener personas capaces de comunicarse y dispuestas a contribuir con acciones, con miras a cumplir un propósito común.
3. La ESOA (INUN), es un tipo de organización compleja por la cantidad de miembros que pertenecen a ella. A diferencia de los pequeños grupos, en los que los miembros se relacionan cara a cara, las grandes organizaciones dependen de muchos intermediarios para operar, lo cual genera inconvenientes en el proceso de la comunicación interior.
4. Por sus características, también se la puede insertar en la clasificación de organización social. Como todos los sistemas sociales, se basa en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los RRHH.



5. La ESOA (INUN), está compuesta de personas que pertenecen a distintas organizaciones. Por lo tanto, un único ambiente organizacional es incapaz de obtener el pleno empeño de cada uno, lo que hace que sus integrantes tengan diferentes percepciones de los mensajes, de acuerdo al tipo de organización que comparten con la Armada.

6. En las organizaciones pertenecientes a los sistemas sociales se desarrollan mecanismos para bloquear cierto tipo de influencia ajena y transformar lo recibido en un código común. En la ESOA (INUN), esto se aprecia en el proceso de comunicación al no tener establecidos y formados los códigos en los distintos niveles de la Organización.

7. Las cuatro grandes separaciones existentes en la institución (geográfica, funcional, status o prestigio y por poder basado en las jerarquías) atentan contra la circulación fluida de la información.

8. En toda organización el flujo de información es esencial para el proceso de toma de decisiones, ya que involucra el conocimiento del pasado, estimación de futuro y retroacción. Esto es esencial en las organizaciones militares, ya que sirve para interactuar en cuatro sentidos: entre individuos, entre individuo y organización, entre organizaciones y entre la organización y su ambiente total.

9. La ESOA (INUN), es en el plano de las comunicaciones, una organización del tipo formal y secundaria, con una forma estructurada, rígida, duradera en el tiempo, con una comunicación interna vertical descendente y ascendente.

10. Las organizaciones como la ESOA, tienen un objetivo organizacional, el cual se puede observar desde tres perspectivas: ambiental, individual y organizacional. Generalmente estos tres niveles son los más conocidos por los estamentos superiores, y a partir de ahí se genera la comunicación interna de acuerdo con las necesidades e intereses. A diferencia de los



estamentos medios e inferiores, que sólo conocen las limitaciones a nivel individual.

11. En la ESOA normalmente circula gran volumen de información por los canales operativos, lo que produce distorsión cuando se comunican las políticas por los mismos canales

12. La eficiencia organizacional en la ESOA no sólo se puede medir con el logro de metas administrativas y académicas, sino observando las cualidades que la organización debe cultivar: nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente y tomar decisiones adecuadas. También debe medir la capacidad de articular y coordinar en tiempo y espacio, actitudes y trabajos de diferentes unidades, de modo que todo converja en la solución de un problema específico.



*.... Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás. No hay dos fuegos iguales. Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores.....-Eduardo Galeano*

### **CAPÍTULO 3**

#### **LA NATURALEZA DEL HOMBRE DENTRO DE LA ESOA**

##### **1. INTRODUCCIÓN**

El tema de nuestra investigación se relaciona con las comunicaciones internas en las organizaciones, en particular en el Instituto Universitario Naval (INUN) y en la Escuela de Oficiales de la Armada (ESOA).

Entendemos la *comunicación interna* como la comunicación al trabajador de la institución. La misma nace como respuesta a las nuevas necesidades de las instituciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores. El objetivo de las comunicaciones internas tiende a:

1. Transmitir la información institucional específica de una organización a sus empleados.
2. Fomentar los valores culturales de la organización.

“La comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa/institución”. (García Jiménez, J. 1998).

Para llegar a entender la forma en que las motivaciones y las necesidades de cada individuo afectan a las comunicaciones internas, primero tenemos que analizar a la persona en forma particular, para luego analizarla inserta en una organización, y así comprender las conductas que devienen habitualmente de las comunicaciones internas y del proceso que implica emitir y recibir un mensaje.



## **2. PERSPECTIVAS ANTROPOLÓGICAS**

Nos servimos, para este estudio, de los enfoques propuestos por Thompson y Van Houten:

- *El ser humano es un ser transaccional*, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos, sino que también adopta una posición preactiva, anticipándose, y muchas veces, provocando los cambios que ocurren en su ambiente.

- *El ser humano tiene un comportamiento dirigido hacia un objetivo*, lo que significa que es capaz de tener objetivos o aspiraciones, y de aplicar grandes dosis de esfuerzo en orden a alcanzarlos.

- *El ser humano es un modelo de sistema abierto*, “es dirigido hacia objetivos, interdependientemente del medio físico y social y activamente involucrado en transacciones con ese ambiente en la medida en que persigue sus objetivos”.

Esto exige no solamente que las personas desarrollen capacidades mentales de procedimiento —pensar, decidir, etc.— sino también, que adquieran informaciones y creencias que le permitan “conocer” a las personas y a las cosas en su medio y enfrentarlas. Se hace importante aquí conocer el contenido mental del individuo y la forma cómo ese contenido es adquirido, o sea, sus percepciones y como ellas actúan como un sistema de filtros por intermedio de los cuales concibe la realidad ambiental que lo envuelve. (Thompson y Van Houten, 1975:30)

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos (consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de



recompensas y castigos, factores sociales, políticas, cohesión grupal existente, etc.).

Entre los factores externos (o ambientales) que influyen en el comportamiento de las personas, se pueden incluir: las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios en la tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleados por la organización, y las condiciones ambientales (tanto físicas, como sociales). Todos estos factores influyen en forma directa y simultánea en los individuos.

### **3. LAS PERSONAS COMO MICROSISTEMAS**

Se puede estudiar a las personas como un pequeño sistema. Autores como Lorsch y Morse resaltan que “como una organización, un individuo puede ser visto como un sistema de partes interrelacionadas que interactúan en su ambiente”. Más adelante, esos autores acentúan el reconocimiento de la variabilidad en el hombre y en su contexto organizacional, considerando que los factores ambientales externos e interno deben tenerse en cuenta en el estudio de las personas. (Lorsch, J. W. y Morse.1974)

Hay una variedad enorme de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de su personalidad regulan las respuestas y reacciones personales a aquellas fuerzas externas. El comportamiento humano es extremadamente complejo, y para explicarlo brevemente dentro de las limitaciones de nuestra especialidad, conviene que consideremos apenas los aspectos más relevantes de algunas áreas de la Psicología.

El comportamiento humano es afectado por tres diferentes perspectivas o factores:

- a) Los *factores externos* (ambientales) son las fuerzas externas que involucran al individuo y que influyen continuamente en su

- comportamiento. En cuanto a estos factores, es importante señalar que las organizaciones constituyen el ambiente básico de las personas, o sea, su medio ambiente inmediato.
- b) Los *factores directivos internos* son las características estructurales de cada personalidad, que canalizan el proceso de información de las propias experiencias y de las comunicaciones de otras personas, por medio de sucesivos pasos de exposición a la información, a la percepción, a la comprensión, etc., hasta llegar a la acción o al comportamiento.
- c) Los *factores dinámicos internos* son los componentes dinamizadores de la personalidad: las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso y registro de la información.

Por medio de esas relaciones, las organizaciones y los individuos pueden transmitir un gran volumen de informaciones relacionadas con sus objetivos.

Desde el punto de vista de los factores directivos internos, la personalidad de cada individuo es estructurada de acuerdo con la forma en que canaliza las fuerzas internas y externas, mediante etapas sucesivas de procesamiento de la información. Esa estructura de la personalidad probablemente se desarrolla por medio de la experiencia filogenética y ontogenética, para adaptar las especies y el individuo a las demandas y exigencias del medio ambiente donde vive. Hasta cierto punto, cada individuo es considerado como un procesador de informaciones, respondiendo al medio ambiente de acuerdo con la manera en la que se expone a las informaciones, con su percepción y comprensión y con la opinión que desarrolla respecto de lo que percibe y comprende.

El comportamiento de las personas está basado más en sus percepciones que en hechos objetivos y concretos. Como está relacionada con orígenes motivadores, la función de percepción tiende algunas veces a ser distorsionada. Esa distorsión varía según el propio marco de referencias del



individuo. Es el caso de la percepción selectiva o tendencia a "percibir" sólo los aspectos de una situación compatibles con el marco de referencias del individuo.

La percepción selectiva de los fenómenos sociales (o de cualquier situación del individuo) está influida por varios factores, según Stangner:

- a) La experiencia pasada;
- b) La "expectativa" del individuo en relación con lo que puede ocurrir;
- c) Las necesidades íntimas (aspecto motivador);
- d) Las consecuencias posibles de una acción o suceso; y
- e) La "estructura de campo" (patrón organizado de las percepciones de un individuo, ya que la percepción de sucesos, o circunstancias individuales, tiende a ser "ajustada" a un patrón general). (Stagner, 1970:245).

Finalmente, hay aún aspectos dinámicos internos de la personalidad: los factores motivacionales. Además de los componentes directivos de la personalidad, que canalizan el procesamiento de la información, existen los aspectos dinámicos que canalizan la motivación. Si de un lado, los aspectos directivos explican "cómo" es procesada la información que conduce a las personas a un comportamiento, del otro, los aspectos dinámicos explican el "por qué" de ese procesamiento, o sea, cuáles son los aspectos motivadores de la personalidad humana que impulsan al individuo a iniciar cada uno de los pasos del procesamiento de la información. La motivación constituye un importante campo del conocimiento de la naturaleza humana y del comportamiento humano.

#### **4. LA MOTIVACIÓN HUMANA**

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. Es difícil definir el concepto de motivación, que se ha utilizado en diferentes sentidos.



De modo general, *motivo* es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, da origen a una propensión a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

En este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo. Krech, Crutchfield y Ballachey explican:

“Los actos del ser humano son guiados por una cognición – por lo que él piensa, cree, prevé. Pero al preguntarse el motivo por el cual él actúa de esa forma, se está entrando en el tema de la motivación. La respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras, traducidas en palabras como “deseo”, “recelo”; el individuo desea poder, desea status, desconfía del ostracismo social, teme a las amenazas de su autoestima”. (Krech, Crutchfield y Egerton, 1962:17)

Además, el análisis motivacional especifica determinada meta, para atender a la cual el ser humano gasta energías. Deseando poder, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su substancia, para ser gobernador del departamento; deseando obtener status, procura “comprar” su camino ingresando al club campestre “apropiado”, temiendo el ostracismo social, huye de los amigos y conocidos que sean capaces de conducirlo a apoyar una causa social impopular, y temiendo las amenazas a su autoestima evita situaciones en que su competencia intelectual puede ser desafiada.

En lo que concierne a la motivación, las personas son diferentes y las necesidades varían de un individuo a otro, produciendo diferentes patrones de comportamiento. También son diferentes los valores y las capacidades para alcanzar los objetivos. Para complicar aún más, las necesidades, los valores sociales y sus capacidades varían en el mismo individuo con el paso del tiempo.



A pesar de todas esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas. En este sentido Leavitt sugiere tres superposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano.
3. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.
4. El comportamiento es enderezado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para designar los “motivos” de comportamiento. (Leavitt, 1964:12).

Si las suposiciones anteriormente anotadas son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: siempre habrá alguna meta implícita o explícita.

#### **4.1. COMPORTAMIENTO Y NECESIDAD**

Aunque el modelo básico de comportamiento sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de acuerdo con la persona y aún en la misma persona, de acuerdo con el tiempo), de las necesidades y de los deseos



(que también cambian de acuerdo con la persona), de la cognición, etc. de cada individuo.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad o desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento —o acción— capaz de descargar la tensión o de liberarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella.

Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente. La necesidad o motivos no son estáticos; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Una necesidad no es motivación de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. Puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas, digestivas, etc.).

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que ocurre cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un buen aumento de salario o por un nuevo sitio de trabajo.



La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

#### **4.2. JERARQUÍAS DE MASLOW**

Para explicar claramente las necesidades del individuo tomaremos la teoría de Maslow respecto de las jerarquías de las necesidades.

En 1943 Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La jerarquía de las necesidades de Maslow, es la siguiente:

- a) *Necesidades fisiológicas* (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)
- b) *Necesidades de seguridad* (protección contra el peligro o privación)
- c) *Necesidades sociales* (amistad, ingreso a grupos, etc.)
- d) *Necesidades de estimación* (reputación, reconocimiento, auto – respeto, amor, etc.)
- e) *Necesidades de autorrealización* (realización del potencial, utilización plena de talento individual, etc.).

Maslow cree que la mayor parte de las personas —en las sociedades con un alto nivel de vida— tienen sus necesidades en los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

En líneas generales, su teoría representa los siguientes aspectos:



1. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.
2. El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño/actividad, el sexo, etc.
3. A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.
4. A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de estima y de auto-realización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de autorealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de autorealización son complementarias a las de estima. Los niveles más elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados.. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorealización o a un nivel de necesidades de estima. Es una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por

un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por la satisfacción.

Maslow buscó deshacer el mito acerca de que es necesario satisfacer totalmente determinado nivel de necesidades para que el nivel superior pueda volverse potente, y que el punto más alto de cada nivel ocurre antes que el próximo se vuelva dominante. Con el autodesarrollo, el número y la variedad de necesidades aumenta. En el punto más alto de la necesidad de estima, todas las necesidades diferentes del individuo están activadas. (Maslow, 1954:370-396).

### **4.3. COMPORTAMIENTO Y AMBIENTE**

Otro de los estudios acerca del comportamiento humano establece que la motivación no surge de las necesidades humanas sino del ambiente externo y del trabajo de la persona. También vamos a tomar esta teoría para complementar los conocimientos de los individuos.

Herzberg considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental) como el trabajo, son factores importantes en la motivación humana. Pero sólo el ambiente en el que el empleado trabaja y las circunstancias externas que lo rodean han sido realizados por la gran mayoría de las organizaciones.

En resumen, sobresalen más las condiciones que lo rodean y lo que las personas reciben externamente a cambio de su trabajo, que el trabajo propiamente dicho. En función de investigaciones cuya validez ha sido ampliamente discutida, Herzberg define una teoría de dos factores, a saber:

- a) *Factores higiénicos o insatisfactorios*: Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Todas corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión “higiene” exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.
  
- b) *Factores motivadores o satisfactorios*: Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con él. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. En el término *motivación*, Herzberg incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, sube



substancialmente la satisfacción. Cuando son precarios, provocan ausencia de ésta.

El análisis de Herzberg focaliza principalmente la naturaleza de las tareas. De modo general, las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío de los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo.

Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de “desmotivación”: la apatía y la alienación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o con mayor eficacia. Si se ofrecen aún más factores higiénicos —en forma de premios o pagos de incentivos monetarios— los efectos serán temporales. Herzberg resalta que las inversiones hechas en factores higiénicos alcanzan rápidamente el punto de disminución de retorno y no representan, por lo tanto, una sólida estrategia de motivación.

En esencia, la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el cargo afirma que:

1. La *satisfacción en el cargo* es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: son los llamados factores “motivadores”.
2. La *insatisfacción en el cargo* es función del ambiente, de supervisión de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores “higiénicos”.

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente separados y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “el opuesto de satisfacción profesional no sería la

insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; y, de la misma manera, lo opuesto de insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional y no la satisfacción”. Para introducir una mayor dosis de motivación en el trabajo, Herzberg propone el *enriquecimiento de tareas (job enrichment)*, que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. En la parte relacionada con los subsistemas de aplicación de recursos humanos, se discutirán algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del cargo.

La investigación de Herzberg sugiere que, aunque raramente los insatisfactorios actúan como satisfactorios, éstos pueden causar insatisfacción, como es el caso de la falta de reconocimiento o deficiencia en la realización. Los satisfactorios presentan un efecto máximo en la ausencia de insatisfactorios activos, pero tienden a sobrepasar el efecto de los insatisfactorios cuando ellos están presentes. (Herzberg, 1962: 54)

Myers, en una réplica al trabajo de Herzberg, concluyó que un ambiente de trabajo rico en satisfactorios (oportunidades para satisfacer las necesidades más elevadas) estimula el desarrollo del empleado, mientras que un ambiente pobre en tales oportunidades conduce a una preocupación por los factores insatisfactorios. (Myers, 1964:73-78)

En la práctica, el enfoque de Herzberg enfatiza aquellos factores que, tradicionalmente, son descuidados y despreciados por las organizaciones en favor de los factores insatisfactorios, en los intentos por aumentar el desempeño y la satisfacción del personal.

Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto. Los enfoques de Maslow y de Herzberg presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante, presentan también importantes



diferencias. Mientras que Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora de comportamiento, si es relativamente insatisfecha, Herzberg destaca apenas las necesidades más elevadas que actúan como motivadoras, y el hecho de que un trabajador puede simultáneamente tener insatisfechas las necesidades motivadoras y las higiénicas.

Se puede asegurar que las necesidades más elevadas son motivadoras porque las necesidades más bajas están relativamente satisfechas. Pero Herzberg presenta alguna evidencia de que, aún en servicios de bajo nivel, donde las necesidades más bajas están menos satisfechas, las necesidades elevadas son percibidas por los empleados como motivadoras.

## **5. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Los seres humanos están continuamente expuestos a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. A esto se llama “estado de ajuste”.

El ajuste no se refiere solamente a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de autorrealización, y de pertenecer a un grupo social de estima. Es la frustración de esas necesidades lo que causa muchos problemas de ajuste. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende mucho de otras personas, particularmente de aquellas que están en posiciones de autoridad, es muy importante para la administración comprender la naturaleza del ajuste y del desajuste.

El ajuste, como la inteligencia, varía de una persona a otra y aun en el individuo de un momento a otro. Varía dentro de un *continnum* y puede ser definido en varios grados o tipos. Un buen ajuste demuestra las características de las personas mentalmente sanas. Las características básicas son:

1. Las personas se sienten bien consigo mismas



2. Se sienten bien en relación con las otras personas
  
3. Son capaces de enfrentar por sí mismas las demandas de la vida.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación. Este modelo se basa en las siguientes premisas:

1. Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.
5. Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.(Atkinson,1964:27)

En el modelo de Atkinson, existen dos determinantes situacionales o ambientales de motivación: la expectativa y el valor del incentivo. Expectativa



se refiere a la probabilidad subjetiva o a la posibilidad de satisfacción de la necesidad (o de su frustración). Valor del incentivo es la cantidad de satisfacción o de frustración de la persona, unida al resultado de la secuencia del comportamiento.

Estas dos variables son particularizadas y moleculares, ya que, en la vida real, se generan centenas de expectativas y de valores de incentivos.

El concepto de clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible que el de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Es percibida o experimentada por los miembros de la organización.
- b) Influyen en su comportamiento.

Clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, a aquellos aspectos del clima que provocan diferentes especies de motivación. En palabras de Atkinson, “es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado”.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. *Estructura de la organización*: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones de su situación de trabajo —reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.—
2. *Responsabilidad*: el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencias ni doble confrontación de sus decisiones
3. *Riesgos*: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.



4. *Recompensas*: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la sustitución de la crítica y de los castigos por la recompensa
5. *Calor y apoyo*: el sentimiento de una buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización
6. *Conflicto*: el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora. (Litwin y Stringer,1968:121).

Esos dos autores concluyeron que los diferentes climas organizacionales pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización. Comprobaron que algunos climas organizacionales pueden ser creados en un corto tiempo, y que sus características permanecen estables. Una vez creados, presentan efectos significativos y dramáticos sobre la motivación, y consecuentemente sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo.

## **6. EL HOMBRE COMPLEJO**

Las teorías de las organizaciones reposan sobre distintas concepciones de la naturaleza humana y de las organizaciones. Desde aquellas simplificadas y generalizadas sobre el ser humano —ya sea las del *homo economicus* o la del *homo social*— hasta las concepciones más amplias y sofisticadas —como la del hombre organizacional o la del hombre administrativo o aun la del hombre funcional—, la tónica ha sido la tendencia a la construcción de un modelo de persona estandarizado que no considera las diferencias individuales.

El ser humano, entretanto, es un ser muchísimo más complejo que esas concepciones: no solamente es más complejo en relación con su naturaleza, sus características, sus múltiples necesidades y potencialidades, sino también es singularmente diferente de sus semejantes en cuanto a la propia estructura



de su complejidad. Además, a través de la experiencia y del aprendizaje, su personalidad y su comportamiento sufren profundas modificaciones.

Cuanto más complejas y diferentes sean la sociedad y las organizaciones que la componen, más complejo y diferenciado será la persona que las habita. De ahí la enorme dificultad de generalizar conceptos sobre los seres humanos. Las nociones expuestas no tienen en consideración la naturaleza variable de las tareas individuales y la infinidad de diversificaciones posibles de los factores formales de la organización en la que el individuo participa. Esas concepciones dejan sin reconocer también la variabilidad de las predisposiciones en cada uno/a.

Schein propone un abordaje contingencial, basado en conceptos anteriores, y lo denomina *hombre complejo*, aunque considere que esas descripciones serán sesgadas. El individuo es concebido como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y de percepciones: un sistema individual. Ese sistema opera manteniendo el equilibrio interno frente a las demandas que continuamente recibe desde las fuerzas externas del ambiente. El sistema interno se desarrolla en respuesta a las necesidades del individuo para solucionar los problemas presentados en su enfrentamiento con el ambiente externo, sea con la familia, con los amigos, en la empresa donde trabaja, sea el individuo un niño, un adolescente o un adulto. (Schein, 1970: 67).

## **7. CONCLUSIONES PARCIALES**

1. Las personas adoptan una posición preactiva, anticipándose. Son capaces de tener objetivos y aplicar esfuerzos para obtenerlos, y además son permeables al medio donde viven y se desarrollan.
2. Las personas de una organización tienen una percepción interna y externa de los factores, y esto influye en el comportamiento y en la comunicación entre ellas. En la ESOA- INUN existe un alto grado de



conocimiento entre los diferentes estamentos lo cual coadyuva a esa percepción.

3. Las personas son afectadas por tres factores, los cuales hacen que canalicen el proceso de informaciones de acuerdo a:

- a. Sus propias experiencias.
- b. Las fuerzas motivadoras que actúan y mantienen el proceso y registro de la información con el medio ambiente, que en este caso es la ESOA, donde se desarrolla todo el proceso de estudio de nuestro caso.

4. Las personas basan más su comportamiento en las propias percepciones que en hechos objetivos y concretos, y esto actúa como un distorsionador, según la motivación de cada individuo.

5. Las personas poseen un proceso que dinamiza el comportamiento, esto es la motivación, que es diferente para cada individuo aunque con un origen común, que se puede apreciar en tres etapas.

- a. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
- b. El comportamiento no es casual o aleatorio, sino que tiene un objetivo.
- c. El comportamiento es orientado hacia metas. A su vez el hombre varía su percepción de acuerdo a la edad, las necesidades y los deseos.

En este punto, están definidas claramente las metas de la ESOA respecto de la finalización de los cursos en sí mismos, pero no enfocado en la motivación de la formación continua.

6. El individuo en la organización y de acuerdo al nivel en que se encuentre, va a tener diferentes necesidades insatisfechas (según la escala de Maslow). A mayor jerarquía en la pirámide, mayor cantidad de necesidades satisfechas. A menor jerarquía, mayor cantidad de necesidades insatisfechas. En el caso de las comunicaciones, esto hace que se perciba de diferentes formas el mismo mensaje, de acuerdo con el nivel de necesidades cubiertas en que se encuentra el individuo.

7. Las necesidades más básicas tienen que ser rápidamente satisfechas, en cambio las elevadas requieren un plazo más largo. Sin embargo, la privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo desvíen la concentración hacia la lucha para la satisfacción de esa necesidad. En el caso del proceso de comunicación, en la ESOA- INUN, hay que tener perfectamente estudiado el nivel de satisfacción de nuestro público, para que el mensaje llegue en la forma correcta, y no sea distorsionado por los agentes mencionados.

8. En una organización, como la ESOA INUN, si las personas tienen los factores higiénicos cubiertos en forma óptima, se evita la insatisfacción. Cuando alguno de estos factores se pierde, rápidamente se llega al grado de insatisfacción, dando un sesgo negativo a las diferentes comunicaciones internas que se producen en el medio, desde el exterior y desde el interior del destino.

9. Los verdaderos factores de satisfacción son los que se encuentran al nivel de factores motivacionales, lo que se aprecia en el grado de desafío que plantea cada cargo. Por eso, además de cumplir con los factores higiénicos en la primera fase, hay que lograr satisfacer los factores motivacionales. En ambos casos, la falla de cualquiera de estos modifica la percepción en las comunicaciones internas. Un plan de comunicación interna de la ESOA, debería enfocarse en los factores de motivación e incentivo.



10. Es básico y fundamental conocer el verdadero clima organizacional de la ESOA- INUN para plantear una estrategia de comunicación.

11. El clima organizacional tiene dos cuestiones para ser estudiadas: la expectativa y el valor del incentivo. Estas dos características deben ser estudiadas por los estamentos superiores a fin de establecer la estrategia de comunicación de una política o del cambio de alguna de ellas en la organización.

12. El clima organizacional depende de seis dimensiones. Estas deben ser conocidas para crear climas laborales óptimos. Se debe actuar con diferentes estilos de liderazgos y en particular, diferentes estilos de comunicación.



*El mayor problema de la comunicación es la ilusión de que se ha logrado- Bernard Shaw.*

## **CAPÍTULO 4**

### **TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL VS LA COMUNICACIÓN VERTICAL**

#### **1. COMUNICACIÓN**

Como ya adelantamos, la comunicación implica transacciones entre personas. Davis la define como “el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”( Newstron, J. y Davis, K. 2000). Es esencialmente un puente de significados entre las personas. Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse. Solamente puede hacerlo mediante una receptora que pueda completar el circuito de la comunicación. Para que exista comunicación, debe darse un proceso que incluye, por lo menos, los siguientes elementos:

1. Emisor o fuente: Es quien produce el mensaje.
2. Receptor o decodificador: Es quien recibe el mensaje.
3. Mensaje: Es lo que se transmite de un participante de la comunicación a otro.
4. Código: Es la lengua o el sistema de signos que se emplea. Cuando hablamos o escribimos “codificamos” y cuando oímos o leemos “decodificamos”.
5. Referente: Es el tema sobre el que trata el mensaje.
6. Canal: Es el medio por el cual se transmite el mensaje (aire, papel, ondas sonoras, etc.)

Generalmente, en el *proceso de comunicación* ocurre cierta cantidad de ruido, o sea, una perturbación indeseable que tiende a deformar, distorsionar y alterar, de manera imprevisible, los mensajes transmitidos. El ruido, entonces, es una interferencia que tiende a provocar alteraciones en la comunicación.



Así, el proceso puede estudiarse matemáticamente, desde una perspectiva probabilística, para indagar en qué medida la señal emitida por la fuente de información recorre el proceso de modo que llegue incólume a su destino. La señal puede sufrir pérdidas, mutilaciones, distorsiones; puede también sufrir ruidos, interferencias, vacíos, y aun ampliaciones y desvíos. El rumor es un ejemplo típico de la comunicación distorsionada, ampliada y muchas veces desviada.

En un sistema de comunicaciones, toda fuente de error o de distorsión está incluida en el concepto de ruido. Una información ambigua o que induce a errores contiene ruido. En una conversación telefónica, por ejemplo, el ambiente ruidoso, las interferencias, el cruce de líneas, las interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor provocan ruidos. De ahí la necesidad de acudir a la repetición —redundancia— para superar los varios tipos de ruido. La comunicación entre las personas también puede sufrir otros tipos de obstáculos o de barreras.

## **2. COMUNICACIONES INTERPERSONALES**

Las comunicaciones constituyen la primera área que ha de ser enfocada cuando se estudian las interacciones humanas. También al evaluar los métodos de aprendizaje que tiendan a producir un cambio o una influencia en el comportamiento de los otros. Se trata de un área en la cual el individuo puede hacer grandes progresos en el mejoramiento de su propia eficacia. Es también el punto de mayores malentendidos y conflictos entre dos personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización global como sistema.

Existe una profunda relación entre motivación, percepción y comunicación. Aquello que dos personas se comunican es determinado por la percepción de sí misma y de la otra, por la percepción de la situación y por la percepción sobre las motivaciones (objetivos, necesidades, defensas). Es decir que la idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones



—tanto del emisor como del receptor— dentro de un determinado contexto situacional.

Massarik y Weschler resaltan que la percepción social no siempre es racional o consciente. Para ellos “percepción social es el medio por el cual la persona forma impresiones de otra, con la esperanza de comprenderla. Empatía, o sensibilidad social, es el medio por el cual la persona logra desarrollar impresiones más profundas o la comprensión real de otros. En el fondo, la empatía es un proceso de comprensión de los otros que muchos autores llaman *comprensión de las personas o sensibilidad social*.

Massarik y Weschler anotan aún tres aspectos básicos que deben considerarse en la percepción social:

1. *El observador* – la persona que está “mirando” e intentando comprender.
2. *El obstáculo* – la persona que está siendo “mirada” o comprendida
3. *La situación* – el conjunto total de fuerzas sociales y no sociales dentro de las cuales ocurre el acto de la percepción social.(Massarik y Weschler,1987;36)

Zalkind y Costello apuntan algunas características que debe tener quien percibe o juzga a otros:

1. Conociéndose a sí mismo, se hace más fácil ver a otros profundamente.
2. Las características propias del observador afectan las características que él está propenso a ver en otros.
3. La persona que se acepta es más propensa a ver favorablemente los aspectos de otra persona.
4. La capacidad de percibir a otros no es una habilidad sencilla.

Así, continúan aquellos autores, la impresión de otros está influida por:

- *Estereotipos* – distorsiones en la percepción de las personas



- *Generalizaciones (halo effect)* – proceso por el cual una impresión general —favorable o desfavorable— influye el juicio y la evaluación de otros rasgos específicos de las personas.
- *Proyección* - mecanismo de defensa, mediante el cual el individuo tiende a atribuir a las otras personas ciertas características propias que rechazan inconscientemente.
- *Defensa perceptual* – es otra fuente de error y de distorsión, en la que el observador distorsiona los datos, de la misma forma como elimina la inconsistencia. (Zalkind y Costello, 1979; 278)

Así como vimos parte de la teoría de la comunicación y qué elementos la afectan, también analizaremos lo que algunos autores llaman la era de la información, debemos prestar especial consideración a la comunicación interna de un organismo u empresa.

Según D'aprix, "durante años he defendido la necesidad de un enfoque estratégico para el proceso de comunicación dentro de la empresa. El imperativo para este enfoque nunca ha sido más urgente que hoy, en el turbulento medio empresarial. En mi opinión los ganadores en la presente competencia global serán los que monten un sistema de comunicaciones para sostener todos los demás sistemas de cambio que necesitan para tener éxito.

No es ninguna coincidencia que en cualquier revolución, el primer sistema del que se adueñan los líderes es el de los medios de comunicación: los diarios, la televisión, la radio, cualquier cosa que se pueda usar para transmitir sus mensajes. Estamos viendo una revolución empresarial global. Los revolucionarios que ignoren el sistema de comunicación corren el muy serio riesgo de no lograr el apoyo que necesitan para participar con éxito en esa revolución". (D'aprix, 1999: 14).

He aquí una síntesis:

1. La comunicación es una herramienta esencial para lograr el cambio.
2. Es una herramienta que a menudo se usa mal o sin criterio.



3. En la medida en que se la usa mal en las organizaciones, confunde a la gente. Le provoca enojo y alimenta escepticismo y cinismo con relación a la motivación de la gente que la conduce aumentando por esa vía sus temores y su resistencia al cambio.
4. Hay un modo mucho mejor de hacer las cosas.

El verdadero objetivo de la comunicación es lograr la comprensión común y concentrarse en lo que esa organización está tratando de lograr en el mercado. Debido a que el cambio general genera confusión, enojo y escepticismo, requiere argumentos poderosos para ayudar a la gente a comprender por qué se debe abrazarlo.

No basta con hablar de supervivencia, no es suficiente amenazar el sustento de la gente y no es suficiente “especialmente hoy en día” apelar a su lealtad, el único argumento lo suficientemente poderoso para alentar a la gente abrazar el cambio es el que tiene sus raíces en el mercado.

Si el cliente insiste en el cambio, no tenemos alternativa. Ignorar las demandas del cliente es hacer que el negocio sea irrelevante y, finalmente, insolvente. La cosa es tomar esta realidad y convertirla en una visión atractiva de aquello en lo que podemos convertirnos. (D'aprix, 1999: 16).

La mayoría de la gente quiere trabajar y vivir en función de cuestiones trascendentes. Queremos que tenga sentido invertir todas esas horas para mantenernos. Lo que necesitamos es una visión del lugar de la organización en un mundo racional para que nos dé ese sentido y para que le dé orden y lógica a nuestra vida laboral. Una visión centrada en lo interno —que a menudo es la respuesta refleja de la gente en la organización bajo tensión— está destinada al fracaso.

Volverse hacia adentro es una defensa contra el cambio, aunque sea natural, porque queremos preservar lo que tenemos o incluso volver a antiguas glorias.



Pero todos sabemos que, a la larga, centrarse en lo interno es una invitación al desastre." (D'aprix, 1999: 24).

El único modo de desalentar a la gente a mirar atrás es educándola para que entienda la realidad del mercado. Eso a veces es válido incluso para organizaciones enteras que por primera vez se ven ante la necesidad de cambios importantes.

La comunicación pobre o ausente es uno de nuestros mayores enemigos en el esfuerzo por crear tales conexiones. Desgraciadamente, lo que a menudo se hace pasar por buena comunicación en las empresas u organizaciones es que circulen los informes de las acciones o los eventos de la organización.

En este enfoque, se considera que la tarea de comunicación de la conducción es informar a los empleados y otros interesados las acciones que la conducción piensa implementar para responder a un evento o circunstancia dados. Si no hay eventos o acciones que le resulten cómodos comentar a los dirigentes no hay comunicación.

Siguiendo con el enfoque del autor," mi conclusión no científica a través de los años ha sido que este tipo de comunicación por reacción es lo que se considera comunicación efectiva en el 95 % de las organizaciones, el 95% del tiempo: hay que decir quién, qué, cuándo y dónde; dar pocas explicaciones acerca del por qué. Dejar que la gente saque sus propias conclusiones, aunque tenga poca información veraz sobre la que basar esas conclusiones. Que especule acerca de los motivos y darle justo la suficiente información como para alentarla a inventar lo que crea que es verdad.

Lo opuesto de la comunicación por reacción es la comunicación estratégica, un proceso por el que la conducción de una empresa intencionalmente maneja sus comunicaciones de modo de que sean abiertas, claras y se centren en el mercado y el cliente como la causa primera. Se describen todas las acciones



de la organización como respuestas razonadas y lógicas a necesidades del cliente y a las fuerzas del mercado en el que navega la organización. Y a los empleados se los considera como los agentes críticos que necesitan la información como materia prima para su trabajo y para permitirles colaborar con los demás en la implementación de una estrategia de negocios clara y conocida". (D'aprix, 1999: 21,22).

Pocos líderes en las empresas de hoy negarían la importancia de la comunicación efectiva como herramienta para lograr el cambio. Su problema, generalmente, es no saber por dónde empezar o incluso encontrar tiempo para esto en sus agendas sobrecargadas. Creyendo que no tienen tiempo y bombardeados con presiones y demandas contrapuestas, muchos tienden a usar pobremente sus herramientas de comunicación.

Sus varios consejeros –no importa cuáles sean las responsabilidades de sus cargos, ni quién sea su jefe– tienden a quedar atrapados en la misma red. Hay tiempo para tomar decisiones y actuar en concordancia, pero no para explicarlas. Las acciones tendrán que hablar por sí mismas.

El problema es que las acciones rara vez hablan por sí mismas. Al final, este es un juego peligroso que deja a los trabajadores confundidos, enojados y escépticos.

Es fácil entender por qué prevalece tanto la comunicación reactiva. En su forma más simple, es la experiencia humana normal de decir a la gente lo que hemos visto o escuchado. Todos nos comunicamos de esta manera por rutina, al transmitir nuestra propia experiencia a nuestros congéneres. Es algo tan familiar que parece la manera lógica de actuar. Vivimos una experiencia y la contamos.

El problema es que cuando llevamos este tipo de comunicación al lugar de trabajo nos encontramos en un medio social complejo, lleno de competencia personal, egos y desconfianza. Ya no se trata de la simple transacción de contar un evento a un público interesado y confiado. Ahora tenemos que tomar



en cuenta cadenas de autoridad y división de responsabilidades. Hay límites territoriales vigilados con atención por la gente que identifica estrechamente sus intereses con sus funciones y sus puestos en la organización. Y hay tabúes culturales con respecto a reconocer errores, limitaciones personales o vulnerabilidades. En síntesis, la situación está cargada de dificultades y la gente aprende cuándo hablar, y en quién puede confiar con seguridad. . (D'aprix, 1999: 33,34).

La cosa es aún peor, porque la mayor parte de la comunicación reactiva oficial en un lugar de trabajo es escrita, incluso hoy, agregando a lo expresado por el autor, porque las redes sociales invadieron todos los lugares, las mismas son escritas y a mayor velocidad. Nos olvidamos de que en nuestras transacciones reactivas normales, con otra gente, el mensaje generalmente se trasmite cara a cara, dando la oportunidad de preguntar, ver las expresiones faciales y el lenguaje corporal, y detectar las inflexiones de la voz, cosa que no es así en las organizaciones.

La comunicación reactiva típica es escrita, formal y se trasmite de modo impersonal. Comúnmente el público cree –y por lo general está en lo cierto– que el mensaje ha sido elaborado y revisado con cuidado, para eliminar cualquier rasgo de humanidad. Oscurecido por expresiones de tipo oficial y en voz pasiva, para evitar atribuir culpas o responsabilidades, el mensaje a menudo termina siendo objeto de desprecio y ridículo a la cadena de mando.

Se elige el lenguaje para lograr la inflexión y la connotación adecuadas. Y se ha determinado rígidamente el momento de transmitir el mensaje, para controlar su impacto, paradójicamente con poca atención por la urgencia o el cumplimiento de plazos. Cualquiera que haya trabajado en una estructura jerárquica de poder con líderes sensibles a las cuestiones de status y egocéntricos conoce el problema.

Otras dos consecuencias de las comunicaciones reactivas como modo normal de conducción, son la sobrecarga de información y una comunicación de



responsabilidades difusa. En la organización que confía fundamentalmente en una estrategia de comunicación reactiva frente a los eventos, es inevitable que la gente sufra cuando recibe información parcelada con la que no puede armar un todo coherente. No hay una perspectiva, un contexto, un marco de referencia claro al cual referir los hechos de su vida laboral.

En una era de tecnología de comunicación instantánea, este problema es peor de lo que ha sido nunca antes. El e-mail, el celular, internet y las redes de comunicación informal que todos tenemos, se combinan para aportar a la gente información que no puede procesar fácilmente. El resultado es que en algún punto tiene que cerrarse para protegerse de sobrecargar sus circuitos de información personales. Cómo lo hace es una respuesta personalizada en alto grado y basada en la experiencia previa y las creencias personales; pero la consecuencia para el trabajador promedio es una sensación de caos y de que las cosas están fuera de control.

El efecto negativo final de la comunicación reactiva es que se diluye la responsabilidad por la comunicación en la organización. Si la conducción aparece renuente a hablar con honestidad acerca de lo que sucede o intenta controlar la trasmisión de información de acuerdo con sus propios objetivos y tiempos, no es de sorprenderse que la gente en puestos de conducción más bajos emule esa conducta ¿Por qué tienen que correr riesgos si está tan claro que la conducción teme comunicarse? Su defensa es simple: “Yo sólo trabajo aquí”. Nadie debe sorprenderse de que los supervisores, y otros en puestos similares, sean comunicadores parcos en cualquier organización que elige la comunicación reactiva la mayor parte del tiempo.

En la sociedad de la comunicación de hoy hay señales esperanzadoras de una nueva voluntad de compartir la información con mayor honestidad y en los plazos que corresponde dentro de las empresas. Pero esta voluntad no se traducirá en nada constructivo hasta que definamos lo que funciona y lo que no en la conducción de una fuerza laboral.



Como ya fue señalado, los trabajadores son gente de adentro. También tienen fuertes intereses en el bienestar de la organización. Tienen contacto regular e íntimo con la empresa en todos sus rincones. Y ellos son los que aportan los productos y servicios. Obviamente tiene sentido, desde el punto de vista de los negocios, que los líderes y la gente del plantel de conducción que puede influir en el proceso de comunicación lo haga del modo más consciente y equilibrado que pueda. (D'APRIX, 1999: 92,94,97).

### **3- LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA CULTURA INSTITUCIONAL**

En numerosas oportunidades se mencionó el hecho de conocer y saber como es la organización, sus manejos, sus costumbres, su cultura, para poder efectuar un diagnóstico realista y establecer un plan de comunicación interno. Hay dos fuentes para conocer las mejores prácticas. Una es el conjunto de investigaciones actuales sobre comunicación, que tienen que ver con las preferencias de los empleados en materia de información en el trabajo, investigaciones que están disponibles en una variedad de fuentes profesionales y comerciales, la otra es el recurso simple de llamar a las empresas conocidas por sus prácticas de comunicación interna efectivas y entrevistarlas por teléfono o personalmente.

Debido a que la cultura corporativa es un factor que indiscutiblemente influye en el funcionamiento de una organización dada, su tarea es escoger aquellas prácticas que tienen mayor probabilidad de éxito en su propia empresa.

### **4- LAS ORGANIZACIONES Y SU COMUNICACIÓN INTERNA**

No hay nada muy misterioso en todo este proceso de evaluación. El mismo produce gran cantidad de información que puede servir como la base esencial para una estrategia sobre numerosos puntos de acción.

Lo que se conoce habitualmente como "benchmarking", servirá para tener parámetros de comparación, para poder desarrollar una posible solución



eficiente, evitando costos extras por repetir soluciones que otras empresas/organizaciones aplicaron y no dieron el resultado esperado.

Ya hemos hablado de convertir cuestiones claves de trabajo/negocios en mensajes. Ese proceso requiere un control permanente, para asegurarse que tanto las cuestiones como sus respectivos mensajes siguen reflejando las ideas de la conducción. Por su parte, los líderes de la compañía deberían dedicar regularmente un tiempo para pensar en detalle lo que quieren decir y lo que necesitan decir a los trabajadores, porque esos mensajes son muy importantes para definir las prioridades y el tono en que se las plantea.

Los que participan en el proceso de comunicación de una organización como consultores internos, redactores, editores y productores, también necesitan estar seguros de que quieren una clara comprensión de los problemas y como se deben plantear. Obviamente, eso significa que deben tener contacto bastante estrecho y frecuente con la conducción, si van hacer bien esta parte de su trabajo. También deben monitorear el contenido de las iniciativas de comunicación de la organización, para estar seguros de que sea equilibrado y completo y más importante aún, que está llegando al público que va dirigido.

Eso, más que ninguna otra cosa, significa saber escuchar. También significa utilizar las herramientas necesarias para entender los problemas que la gente tiene en mente de modo que se pueda responder a esas cuestiones. En un sentido real el proceso de evaluación es continuo. Si la estrategia de comunicación ha de estar bien informada, alguien tiene que tener el oído permanentemente pegado al suelo. Los estudios, los grupos de debate y las entrevistas, todas estas son parte del bagaje del comunicador contemporáneo que espera colaborar y asesorar a la conducción en el diseño de comunicaciones creíbles.

Si bien el proceso para que funcione, debe ser de ida y vuelta, la responsabilidad de que funcione es de la conducción. Esto, en realidad es comunicación, así que mientras los trabajadores tienen la responsabilidad de



estar abiertos a escuchar, informar y dialogar, la responsabilidad central siempre será del que ocupe un puesto de conducción. Es imperativo que los líderes discutan sus responsabilidades de comunicación entre sí, tengan una clara comprensión de las expectativas, y construyan la estrategia en forma conjunta y en colaboración, de manera que todos tengan la misma participación en la ejecución de la estrategia. (D'aprix, 1999: 65, 66, 67,68).

En general, sabemos —por los datos que aportan las investigaciones— que la mayoría de la gente prefiere la comunicación cara a cara cuando es posible y si es informativa. También les gusta reunirse en pequeños grupos con el jefe para que se responda a sus preguntas y para poder plantear sus preocupaciones y quejas. Además, les gusta ver ocasionalmente a los líderes para evaluarlos y hacerles preguntas. Eso es cierto particularmente cuando la organización tiene algún problema o está en medio de grandes cambios.

En esos momentos, no hay nada que funcione tan bien como la comunicación directa con los líderes responsables. Todo esto está bien documentado en las investigaciones sobre opiniones de los empleados, y tiene que ser parte del acervo de las organizaciones.

La evidencia más reciente es que a la gente también le gusta la tecnología a la que puede acceder y manipular de acuerdo con su conveniencia. Se valora el e-mail, los mensajes grabados, las conferencias por video, los celulares, las redes sociales por su inmediatez, su flexibilidad y su inclusividad. Lo que a la gente no le gusta es que tal tecnología, a veces, la inunde de información en crudo que no puede manejar.

Además de estas acciones, el proceso de monitorear las comunicaciones, y si llegaron realmente al destinatario en tiempo y en forma, debe ser un proceso básico y continuo, para no perder eficiencia. Estas evaluaciones son la base del estudio para saber si nuestro mensaje es el correcto, para poder seguir desarrollando el proceso de comunicación y el plan estratégico que se quiere



cumplir y en el caso de detectar fallas o errores, corregirlos a tiempo, no teniendo que esperar que termine todo en un fracaso.

Los presidentes son una parte crítica de este esfuerzo; pero es una tontería sugerir que por sí solos pueden llevar a cabo esta tarea monumental. Deben ser los que fijen el tono, los que hagan que todos los demás se mantengan centrados y los que defiendan el sistema de valores. Para alcanzar sus objetivos, también deben ser expertos en el manejo de los distintos sistemas que componen la organización. La discrepancia, con mucho de lo que se ha visto en el trabajo a través de los años, es que los principales líderes han supuesto que la comunicación es un proceso incidental, que no había que conducirlo como a los demás sistemas de conducción de la organización, que es cuestión de crear canales rápidos y eficientes por los que puede pasar la información sin prestar suficiente atención a la creación y la claridad del mensaje, mucho menos a la estrategia del proceso. (D'aprix, 1999: 139).

Otro problema importante para los presidentes y altos ejecutivos es cómo son sus oficinas. He pasado bastante tiempo en oficinas corporativas con sus gruesas alfombras, paneles de madera y amplio espacio de trabajo lleno de muebles caros, pinturas costosas y gente siempre lista para cubrir cualquier necesidad del patrón.

Es un medio irreal destinado a alimentar el ego y recordar a la gente el alto puesto que ocupa y que tanto le costó alcanzar. También es un medio que puede (y efectivamente logra) intimidar al visitante. Basta pensar en el empleado metido en tal ambiente y del que se espera que no preste atención a la decoración y le diga al jefe en cuestión la verdad acerca de cualquier cosa. Todo indica que está ante una persona poderosa y con autoridad, acostumbrada a oír lo que quiere y no lo que debería. Gran parte de esa impresión es accidental y no intencional, pero de todos modos actúa de un modo sutil y directo, desalentando la honestidad y la simplicidad.



Los altos ejecutivos sabios emulan a los Sam Walton, gerente de Walmart, de este mundo y abandonan este medio siempre que pueden, para dirigirse al mundo cotidiano donde trabaja su gente. Si no lo hacen, corren el riesgo de oír solo lo que la gente cree que quieren oír. (D'aprix, 1999: 144).

Un *segundo* papel de comunicación del presidente de la empresa es el de *motivador*. Tiene que ser el primero en alentar a toda la organización. Los estudios de empleados muestran claramente que quieren ver y oír a sus jefes. En realidad, en la mayoría de las organizaciones, los altos ejecutivos son la fuente preferida de información, solo por detrás del jefe directo.

Desgraciadamente, cuando se encuesta a la gente para conocer cuáles son sus fuentes de información, en la realidad, los altos ejecutivos, por lo general figuran casi últimos en la lista. En demasiadas organizaciones, son nombres en un informe anual o en cuadros en un diagrama de organización. De todas las brechas que separan las fuentes preferidas de las reales que aparecen en los estudios, esta es la mayor en términos de realidad versus expectativas. (D'APRIX, 1999: 149).

Otro papel del presidente o gerente o director, como comunicador, es lo que llamaría "*cuidar el clima humano*". Si bien esta tarea se parece a la de fijar el tono, hay una diferencia. Requiere que el presidente mire a largo plazo el impacto de la política, las prácticas o de algún plan u otro.

En las organizaciones, a menudo hay una tendencia al fenómeno de Watergate. Con lo que se quiere significar que a veces alguien en un nivel alto de conducción propone lo que en el fondo es una idea estúpida, pero nadie tiene el valor de decirle que es realmente tonta. Si uno sólo de los conspiradores de Watergate hubiese tenido el coraje de enfrentar a la primera persona que dijo "Creo que deberíamos meternos en las oficinas centrales demócratas y tratar de desacreditar la campaña robando su estrategia de campaña" —o lo que sea que se dijo en la primera reunión en la que nació el plan — no hubiera habido escándalo de Watergate. El problema es que la administración Nixon no tenía a nadie —incluyendo especialmente a su



presidente– que estuviese dispuesto a cumplir el papel de cuidar el clima humano. (D'aprix, 1999: 150)

La pregunta permanente para los líderes y altos ejecutivos es: ¿Cómo podemos llegar a la gente? ¿Cómo podemos conseguir que entiendan las cosas en los mismos términos que nosotros? Por supuesto, la pregunta es sustancial. No hay manera de que los empleados en las distintas jerarquías vean las cosas en los mismos términos que el patrón. Él tiene más información, tiene más que perder y mayor inversión monetaria y psíquica.

## **5. LA VÍA JERÁRQUICA EN LAS COMUNICACIONES**

A los trabajadores no solo se les aconseja que mantengan dentro de su función o departamento la información importante, sino también que pasen la información metódicamente de un nivel al siguiente, respetando el poder del jefe de su nivel para alterar o eliminar el mensaje si así lo decide.

El fenómeno del centro congelado –por el que no pasa ninguna información en las organizaciones– debe su existencia a la indulgencia con los gerentes medios, que les permite “cambiar”, o incluso eliminar, mensajes si no les gustan. Este fenómeno sigue siendo realidad en demasiadas organizaciones de trabajo pese a los recientes intentos de cambiarlo.

Eso no quiere decir que en el sistema no haya fisuras por donde se cuele la información. El circuito de chismes o “**voz de trancanil**” como se dice en la ESOA, de los empleados siempre ha sido la ruta secundaria para el intercambio de información en las organizaciones de comando y control.

Pero la estructura organizativa dominante hoy sigue siendo vertical y jerárquica y, nos guste o no, los silos organizativos –esos edificios verticales que definen los límites de la autoridad y el “territorio” y bloquean el flujo horizontal de la información y la cooperación – siguen siendo un hecho real en la mayoría de los lugares de trabajo.



La cuestión es cómo reducir la mentalidad de silo que sigue impidiendo tanto el trabajo en equipo como el flujo horizontal de la información. Al imponer intereses territoriales al proceso de trabajo y orientar las energías de la gente hacia arriba en vez de hacia el mercado, los silos limitan la capacidad de las organizaciones para responder a las cambiantes expectativas y demandas de los clientes.

No es de sorprenderse que haya desacuerdos y conflictos en la conducción de una empresa, especialmente en tiempos de cambios sin precedentes. Lo que debe preocupar es que esos desacuerdos no se expresen ni resuelvan, y cuando hay una falta de orientación común y de acuerdo sobre las metas comunes.

Es imperativo que los integrantes de la conducción funcionen como modelos de papel para los jefes y que insistan en que haya colaboración entre las funciones de la organización. En este sentido, es profunda su influencia como modelos en el papel de comunicadores.

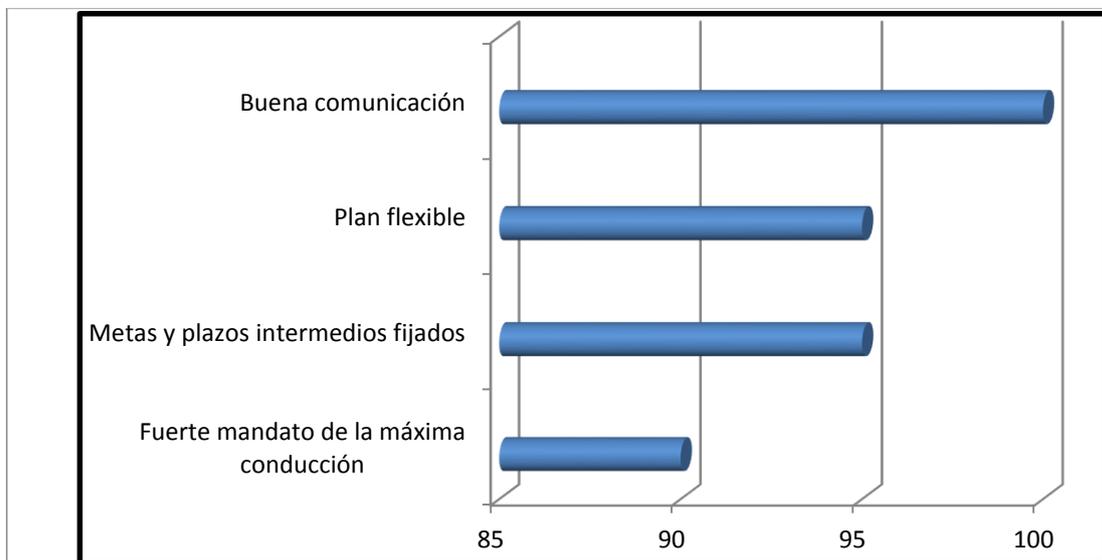
La creación de equipos multifuncionales, para identificar y responder a problemas complicados, es una manera de facilitar la comunicación por encima de los límites. (D'aprix, 1999: 158).

La gente de Price Waterhouse encontró que solo un 41% de las compañías de servicios han rediseñado sus prácticas de recursos humanos –en particular la medición del desempeño y las tácticas de compensación– que afectan directamente la conducta humana. Aparentemente, la mayoría de las compañías buscaban cambiar la conducta en los procesos, sin cambiar las estructuras o la manera en que conducen y premian a la gente. Por cierto, si seguimos premiando y promoviendo las identidades funcionales y los intereses de la organización de silo, es lógico que haya poca cooperación o comunicación horizontal.

Es significativo que de las empresas que tuvieron éxito en superar la resistencia a sus iniciativas de reingeniería, el cien por ciento citó a la buena

comunicación como un factor que los ayudo a lograr sus metas. En el orden del 90% figuraron factores como un fuerte mandato de la máxima conducción (95%), fijar metas y plazos intermedios (95%) y tener un plan flexible (91%).

La conclusión de Price Waterhouse fue que si las empresas no logran superar la resistencia humana al cambio “la reingeniería continuará dando beneficios sólo en el lado de reducción de costes de la ecuación. Será pequeño el aumento de los ingresos y la reingeniería demostrará ser una técnica sólo de modesto valor” (Dauphinais y Bailey, 1994:123,124).



#### PRICE WATERHOUSE- PREFERENCIA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

Tanto en las compañías de alto desempeño como en las de desempeño más pobre se le preguntó específicamente a la gente si se le ocurrían maneras de mejorar la eficacia de su departamento. En ambos casos, el 90% dijo que sí. En las compañías de alto desempeño, el 74% dijo que su jefe o supervisor consultaba regularmente sus ideas para mejorar la eficacia.

La gente, en las compañías de alto desempeño, actúa y habla de modo diferente respecto de la gente en las compañías de más bajo desempeño. Uno no puede menos que impresionarse con su espíritu y energía al estar en su

presencia. Y no se puede evitar observar que este espíritu y esta energía se traducen en la decisión deliberada en el trabajo de colaborar, dar información y participar como integrante de un equipo.



#### PRICE WATERHOUSE- LA COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO

En las compañías de desempeño más pobre, como se aprecia en el gráfico siguiente, solo el 41% decía que sus jefes les pedían que aportaran tal información.

Dicho con las palabras de Schnur: “Estadísticamente, eso es una diferencia de un *quantum* en la conducta. Las compañías de desempeño más pobre le enseña a la gente a cerrar la boca”.

Hay dos maneras de negarle información a la gente. La manera obvia es el secreto y el control. La menos obvia es inundarla con cada participación de

información de modo que no pueda distinguir lo importante de lo que es meramente interesante o de lo que es basura



## PRICE WATERHOUSE - LA COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES DE POBRE RENDIMIENTO

El silo sigue existiendo, pero la gente entra y sale de él libremente y pocas veces lo ven como una barrera organizativa que impida la cooperación, la interacción o compartir información.

El lado negativo de la vida en la organización, es el mal uso y abuso del poder y la desvalorización de la gente. Obviamente, las estructuras jerárquicas no tienen nada de malo *per se*. Algunas son muy efectivas, e incluso eficientes en su capacidad de concentrar soluciones para problemas serios. En una emergencia, no hay quien reemplace a la figura con autoridad fuerte, que pueda sacudir a la gente y ponerla en movimiento.

Para tener poder de decisión, obviamente la gente necesita información. La buena toma de decisiones siempre ha requerido buena información. Lo que a su vez significa que la gente debe tener libre acceso a las herramientas que



puedan conseguirle información. También significa que deben tener libertad para consultar a quien quieran en la organización que tenga información requerida. Aquí empezamos a entrar en conflicto práctico con la manera en que las organizaciones han llevado adelante sus negocios históricamente.

Tomemos como ejemplo lo que sucede en las empresas como Hewlett – Packard y ONUM en las que también se respeta el derecho de la gente de saber las cosas que afectan sus trabajos y sus vidas. Pueden estar preocupadas por las presiones y percepciones externas, pero saben que sirve de poco satisfacer a los de afuera si en ese camino se aliena a la gente que debe proveer el producto o el servicio.

Es un equilibrio difícil aportar una comunicación interna honesta y actualizada, cuando hay una prensa crítica y un grupo igualmente crítico de analistas financieros que están esperando para destrozarse cada declaración que uno produzca. Pero las buenas empresas encuentran la manera de crear el equilibrio necesario y mantener a su gente bien informada acerca de las cuestiones y los eventos relacionados con la empresa y no que reciban las noticias de los medios públicos. (D'aprix, 1999: 160,170).

## **6- LA COMUNICACIÓN EN LA ESCUELA DE OFICIALES**

Luego de estudiar las diferentes teorías, como por ejemplo la de organización, del hombre y de la comunicación, arribamos así al eje de nuestro estudio: la comunicación en la ESOA. Para ello, se analizará en primer término cómo es la formación de un oficial, en el plano de la comunicación. Luego se efectuará una breve descripción del sistema de comunicaciones que existen en la organización y por último, se analizará cómo se relaciona todo esto en el proceso de la comunicación.

Al ingresar a la Armada Argentina, las personas inician un largo aprendizaje de un nuevo lenguaje. Para ser más precisos, se empapan de un lenguaje técnico que, como en cualquier otra profesión, lo cual lo distingue, marca con precisión



y claridad como integrantes de la organización, también distingue las tareas y los objetos con los cuales se relacionan, la terminología marinera es una de las formas de designar a las partes de un buque.

Además de incorporar estos tecnicismos, también van absorbiendo la cultura de la institución. En la ESOA se enseña durante un año, en el ciclo básico la especialidad “Comunicaciones”, en esta materia se aprende y estudia las formas de comunicarse en la Armada en el área operativa. Desde ese inicio temprano, la doctrina propia establece que las comunicaciones deben ser: **rápidas, seguras y confiables.**

Como veremos en este análisis, estos tres términos —que son los pilares de cualquier comunicación — van marcando al individuo hacia el tipo de lenguaje que se privilegia por sobre otros.

Estos pilares de la comunicación operativa tienen una explicación simple y lógica: una organización que se prepara para el combate, en disímiles ambientes (aire, mar y tierra) requiere que en el menor tiempo posible y sólo los interlocutores necesarios, puedan entenderse con un mensaje inequívoco que no acepte otra interpretación.

Durante esa formación, en particular en su paso por la ESOA, durante los dos años de estudio, el oficial va incorporando un mayor lenguaje técnico propio de su especialidad. Un ejemplo que marca dicho estilo es la utilización de la codificación del lenguaje, por medio de tablas y órdenes específicas, resumidas en siglas de no más de cinco letras y números, para abreviar tiempos de emisión en el aire y especificar lo que se quiere decir en forma incuestionable.

Dichas tablas se utilizan en los ejercicios simulados que se hacen durante los cursos de la ESOA.



### **6.1. SISTEMA DE COMUNICACIONES DE LA ESOA**

El sistema de comunicaciones privilegia la parte operativa por razones obvias, pero también es utilizado para la transmisión de información y comunicación de las políticas de la institución.

Normalmente, este sistema de comunicaciones resulta muy eficiente para el soporte de todas las comunicaciones operativas, para las que fue diseñado. También es utilizado como una herramienta de comunicación interna, teniendo en cuenta que al estar compartida la información operativa y la de políticas, muchas veces por la vorágine propia de cada destino operativo, esa información o comunicación interna queda relegada a un segundo plano con la consecuente falta de atención y valorización que implica.

Como podemos observar en este análisis, la formación propia del joven oficial —en las diferentes áreas de la comunicación, como la operativa y también la de conducción— privilegia una forma de dirigirse directa, clara, precisa, sin ambigüedades, ni matices y sin necesidad de pedir o dar demasiadas explicaciones por las órdenes de índole operativa que recibe o imparte.

Con esto se apunta a un perfil de comunicador técnico determinado, que establece sus comunicaciones de manera vertical descendente o vertical ascendente, a medida que va escalando las distintas jerarquías. Como consecuencia, al llegar a la punta de la pirámide, su formación en la comunicación, sufre distorsiones en la implementación e inducción de políticas que tienden a la horizontalidad de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Defensa.

De tal manera, se pone de manifiesto la necesidad de preparación a mediano plazo y con un plan acorde: ***“los cambios de política no pueden ni deben ser comunicados como las órdenes operativas o de combate, ya que afectan no sólo al individuo sino a su entorno”.***



Ahora bien, falta determinar quién se ocupa de la Comunicación Interna en la ESOA. Como fue mencionado anteriormente, el soporte de la comunicación interna está dado por el Servicio de Comunicaciones Navales. Otra parte responsable de la comunicación interna es la Dirección General de Personal Naval, en particular a lo referido a los Recursos Humanos. Asimismo la Dirección de Inteligencia, en la temática específica de su ámbito, y la Jefatura del Estado Mayor General de la Armada, en cuanto a políticas institucionales.

No obstante, es de destacar que no existe un órgano o un departamento que adopte en forma única y como tarea principal la responsabilidad de todas las comunicaciones internas de la organización.

En cambio, sí se puede apreciar la existencia de un ente en el plano de la comunicación externa a través del Departamento de Prensa y Difusión, que depende del Secretario General Naval, en el cual, además de oficiales con experiencia en el tema, cuenta con una serie de asesores especialistas en comunicaciones, periodistas, sociólogos, etc.

Según una encuesta realizada por el ICOMI, en el 43% de las empresas, las comunicaciones internas dependen del área que maneja las relaciones institucionales. Del 57% restante, una gran mayoría dejaban el trabajo al departamento de recursos humanos y en menor medida a la gerencia general o la presidencia.

Esto ayuda a reforzar la idea de que la comunicación interna es una tarea que requiere de la participación de todos, porque siempre en algún momento somos público receptor de esa información y en algún otro somos generadores.

La decisión sobre quién debe hacerse cargo del manejo de la información interna, no es de fácil opción. Lo que debe quedar claro es que debe haber un organismo o departamento que se ocupe del proceso de comunicar, no como una tarea secundaria, sino como principal eje de la existencia de ese departamento.



## **7. COMUNICACIÓN INFORMAL**

Como en todas las organizaciones, existen los canales informales de comunicación en los que la información permea las escalas jerárquicas y llega en forma de rumor antes que se haya comunicado oficialmente.

Varios son los factores que facilitan este tipo de comunicación: las personas tienen una permanencia promedio mayor a veinte años en la organización, el personal de oficiales ronda las dos mil personas, a lo largo de su carrera la permanencia en los destinos no es mayor de dos o tres años, existe una gran rotación de personal lo cual hace que en su mayoría los oficiales se conozcan tanto sea por referencia o por haber compartido un destino, tengan importantes lazos familiares y/o de amistad, etc.

La característica particular de esta forma de comunicación existente en la ESOA - INUN, es una gran red de rumor interno, llamado “**voz de trancanil**”, este término fue tomado de una parte del buque, en el cual la cubierta tiene un desnivel hacia el lado del mar, donde se escurría el agua y la mugre por medio de los imbornales al exterior.

Sintéticamente, ello es producto de tener un clima de conocimiento interpersonal mayor que en otras instituciones (con todas las ventajas y desventajas que esto supone). En el plano de las comunicaciones internas, el rumor llega antes, si las políticas no son comunicadas en forma rápida y eficiente.

## **8. CONCLUSIONES PARCIALES**

1. La comunicación es un proceso complejo compuesto de cinco elementos, el emisor, el transmisor, el canal, el receptor y el destino. En este proceso ocurre cierta cantidad de ruido o deformación que altera el mensaje.



2. Se pueden obtener grandes progresos en la comunicación y en el mejoramiento de la eficacia, pero también puede ser el punto de mayores malentendidos y conflictos entre dos personas.
3. Las ideas comunicadas se relacionan íntimamente con las percepciones y motivaciones de quien emite y quien recibe, en un determinado contexto situacional. La ESOA-INUN, tiene un contexto particular por estar dentro de la Armada.
4. La empatía es un proceso de comprensión de los otros. La persona que se acepta a sí misma es más propensa a ver favorablemente diferentes aspectos de otros. La capacidad de percibir no es una habilidad sencilla.
5. Otros aspectos que modifican las impresiones en comunicación son los estereotipos, las generalizaciones, las proyecciones y la defensa perceptual.
6. El mal uso de las comunicaciones en una organización genera, enojo, escepticismo y cinismo, además de no lograr el cambio, ni la motivación para que la gente sea más eficiente, que es lo que se pretende lograr en toda organización seria.
7. La mayoría de las organizaciones son refractarias al cambio. Una visión centrada en lo interno solamente está destinada al fracaso. La única manera de acompañar a la gente al cambio es educándola, y la herramienta más poderosa para esa educación es la comunicación. La ESOA-INUN es una institución centenaria, los cambios dentro de ella deben ser correctamente dirigidos y explicados.
8. La comunicación reactiva, que en la mayoría de las organizaciones se considera comunicación efectiva o buena comunicación, se circunscribe a la circulación de informes de acciones o eventos de la institución, y en



caso que no haya eventos o acciones que sean convenientes o cómodos de comunicar no se informan. En la ESOA – INUN la circulación de mensajes militares, con información operativa e informativa, no ayuda a la comunicación efectiva.

9. Lo opuesto a la comunicación reactiva es la comunicación estratégica: un proceso por el cual la conducción (Estamentos superiores) de la organización maneja sus comunicaciones de manera que sean claras, abiertas y centradas en lo verdaderamente importante. No sólo se percibe esta comunicación como un plan lógico hacia lo externo, sino que se considera a los empleados como agentes principales para solucionar el proceso y colaborar con la organización. En la ESOA- INUN, no existe alguien específicamente designado para la preparación de la comunicación estratégica, es una tarea más de las que tienen los Oficiales, por lo tanto se diluye la responsabilidad en esa tarea.

10. Los líderes y sus consejeros (Estamentos superiores), tienden a quedar inmersos en la vorágine operativa. Se toman decisiones, pero no hay tiempo para explicarlas. Las acciones hablan por sí mismas. Esto deja al personal confundido, enojado y escéptico, cuando prevalece la comunicación reactiva.

11. La comunicación que prevalece en la organización es escrita, formal y se transmite de forma impersonal. Hay una cadena de autoridades, de división de responsabilidades, donde los intereses de cada sector pueden ser contrapuestos. Hay tabúes en los cuales es muy difícil reconocer el error, limitaciones o vulnerabilidades, lo cual enmarca una situación compleja y llena de dificultades para transmitir un mensaje. Como fue mencionado en la conclusión número 8, el mensaje militar es impersonal y muchas veces no llega a los destinatarios de dicho mensaje.



12. Al mensaje que contiene malas noticias, tanto en el sentido vertical descendente como ascendente, se lo suaviza para controlar el impacto negativo.

13. Las comunicaciones de tipo reactiva promueven la forma de sobrecarga de información y una comunicación de responsabilidad difusa. Las consecuencias de esto es que los estamentos medios e inferiores tienen una sensación de caos y de que las cosas están fuera de control. El efecto negativo final de la comunicación reactiva es que se diluye la responsabilidad por la comunicación. Si la conducción (Estamentos superiores) teme comunicar, ¿Por qué esperar que los estamentos medios e inferiores, elijan otro camino diferente que sus líderes?

14. La cultura de la organización es la clave para conocer, aprender y efectuar un diagnóstico preciso de las comunicaciones internas y para poder efectuar un plan realista. Conocer los problemas es el primer paso de la solución.

15. La elaboración de un plan estratégico de comunicación, no es la solución definitiva de los problemas, si no está acompañada por un adecuado proceso de verificación y de evaluación. Los líderes (Estamentos superiores) deben dedicar parte de su tiempo a pensar el mensaje a comunicar y a quiénes receptor para no ir desviando el mensaje y para saber que está llegando correctamente.

16. En momentos de crisis o de grandes cambios, es imperativo que los líderes hablen cara a cara, que el público interno los vea, que sean accesibles a las consultas, no quedándose en sus oficinas. Dedicarle tiempo a este tipo de comunicación por sobre los canales formales, provoca una gran disminución de la ansiedad en los estamentos medios e inferiores y evita el doble mensaje. La comunicación no es un proceso incidental que no hay que conducir, sino que hay que ser proactivo y adelantarse al proceso.



17. Además de ser los motivadores de la organización, los líderes (Estamentos superiores) deben cuidar el aspecto humano y crear un clima de confianza mutua para que los empleados puedan exponer sus ideas y soluciones.

18. En las organizaciones del tipo vertical y jerárquica, como la ESOA, existe el fenómeno del centro congelado, en el cual los estamentos medios o altos pueden cambiar o eliminar mensajes si no les agradan, al haber intereses territoriales.

19. La buena toma de decisiones, necesita buena información. Esto significa que los estamentos medios e inferiores deben tener libre acceso a las herramientas que puedan conseguirle información y libertad para consultar en la misma organización. En la ESOA – INUN no se consulta al alumno sobre temas o proyectos futuros, solo se realizan encuestas de opinión sobre las materias dictadas.

20. Como se aprecia en los gráficos, la gran diferencia entre las empresas de alto desempeño y bajo desempeño, es la consulta a los estamentos medios e inferiores, en los cambios de políticas o directivas, ya que ello hace que se involucren más en dichos temas y no solamente acaten decisiones tomadas, desde los estamentos superiores. En la ESOA – INUN, como se verá en la encuesta de opinión, el resultado de esta pregunta es el siguiente: no se consulta casi nunca, en la toma de decisiones o cambio de políticas de educación, por parte de los Estamentos Superiores que incluyen al Ministerio de Defensa y Dirección de Educación Naval.

21. De acuerdo a lo expresado en la conclusión anterior, existe una gran contradicción, entre lo impuesto como directiva por parte de los estamentos superiores y su implementación en la ESOA-INUN.



*Solo los tontos creen que el silencio es un vacío...  
Y a veces la mejor manera de comunicarse es  
callando- Eduardo Galeano*

## **CAPÍTULO 5**

### **ENCUESTA DE OPINIÓN – ESTADÍSTICAS**

En este capítulo se presentará la encuesta de opinión en lo referido a la formación continua y su comunicación interna de la ESOA-INUN, realizada a los alumnos y a los egresados.

#### **1. ENCUESTA DE OPINIÓN**

Entre los años 2003 y 2011, por los diferentes problemas salariales, aquellos Oficiales que realizaban un estudio de posgrado cobraban un “suplemento por estudio” el cual representaba un 35 % de los haberes, con lo cual una gran cantidad de Oficiales realizaron estos estudios. En el año 2011, luego de una recomposición salarial se redujo el otorgamiento de dicho suplemento a algunos pocos Oficiales seleccionados. A partir de ese momento se redujo drásticamente la cantidad de Oficiales que continuaron con estudios de posgrados o maestrías.

Teniendo en cuenta, todos estos conceptos de índole salarial, como así también las directivas de formación continua, y la forma de comunicar dichas directivas, Se realizó una encuesta de opinión en el año 2013, para obtener la visión de los estamentos medios e inferiores sobre estas cuestiones.

Se envió un formulario a los alumnos de los dos cursos principales “Básico” y “Aplicativo” de la ESOA, en el primero de ellos eran 40 alumnos y en el segundo curso eran 38 alumnos. También se envió el mismo formulario a los egresados del año 2012, los mismos fueron 44 egresados del primer curso y 35 egresados del segundo curso.



En los gráficos que se encuentran a continuación, se detalla las cantidades de cada especialidad.

<b>Curso básico = Estamentos Inferiores</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Artillería	12	11
Armas submarinas	9	9
Comunicaciones	10	10
Maquinas	7	6
Electricidad	6	4
<b>Nro. total de encuestados</b>	<b>44</b>	<b>40</b>
<b>Cantidad de cuestionarios respondidos</b>	<b>39</b>	<b>38</b>

<b>Curso Aplicativo= Estamentos Medios</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Naval	18	20
Infantería de Marina	10	12
Aviación Naval	7	6
<b>Nro. total de encuestados</b>	<b>35</b>	<b>38</b>
<b>Cantidad de cuestionarios respondidos</b>	<b>28</b>	<b>33</b>

Con respecto al porcentaje de formularios respondidos se puede observar que en el caso de los alumnos fue del 90% mientras que de los egresados fue del 85%, estos porcentajes fueron tan altos, inclusive en los egresados, porque la mayoría de ellos se encuentran desarrollando tareas dentro del ámbito de la Armada, lo cual facilita el seguimiento de los egresados.

El formulario en cuestión constaba de 7 preguntas cerradas, en el encabezamiento del formulario, se expresa el objetivo y la propuesta de la encuesta.



## **2. FORMULARIO DE LA ENCUESTA**

**OBJETIVO:** Determinar el tipo de comunicación interna de la ESOA.

**PROPUESTA:** Ayudar a la comunicación de políticas o de cambios educativos-  
Determinar de ser necesario el responsable de la comunicación interna.

### **1. ¿Conoce la misión de la ESOA y del INUN?**

- Si
- No.

### **2. ¿Para Ud. Cuál es el tipo de comunicación que hay en la ESOA?**

- De profesor/ jefe a alumno (Vertical descendente)
- De alumno a profesor / jefe (Vertical ascendente)
- Entre pares (Horizontal)
- NS/NC. (Otra)

### **3. ¿A su criterio, cuál es el medio, para comunicar las políticas de educación dentro de la ESOA?**

- Persona a persona.
- Internet (mail/ red social/pagina web)
- Mensaje militar
- Intermediarios (radio pasillo o voz de trancañil o chisme)

### **4. ¿Ante algún cambio de políticas de educación, la ESOA consulta a sus alumnos?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca.



**5. ¿Conoce las políticas del Ministerio de Defensa, INUN, ESOA, respecto de la “*formación continua*” del Oficial?**

- Todas
- Casi todas
- Algunas
- Ninguna

**6. ¿En términos generales, está satisfecho con la Comunicación interna de la ESOA, respecto de las políticas / planes de educación?**

- Nada
- Poco
- Bastante
- Totalmente

**7. ¿Tiene pensado en el mediano plazo, continuar con algún estudio de posgrado/maestría fuera de la Institución?**

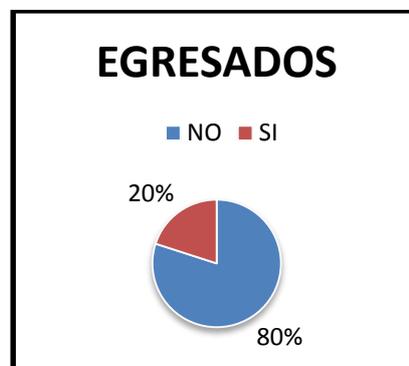
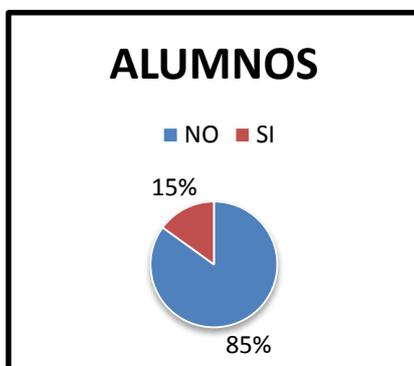
- Si
- No
- No lo consideró todavía

### **3. RESPUESTAS DEL FORMULARIO Y ANÁLISIS**

En este paso se analizarán las respuestas efectuadas por los alumnos y egresados, obteniendo de las mismas las conclusiones parciales de la encuesta de opinión.

#### **1. ¿Conoce la misión de la ESOA y del INUN?**

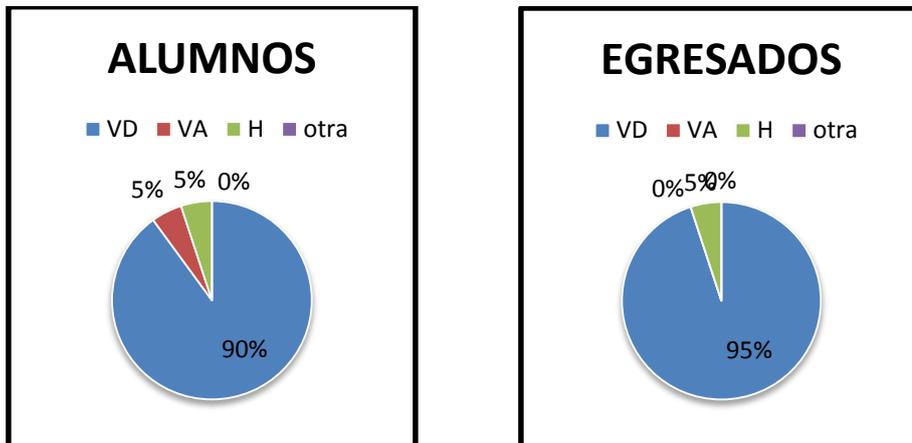
- Si
- No.



Del resultado general, se aprecia en ambos casos un gran desconocimiento de la misión de la ESOA y del INUN, se puede inferir que no existe una comunicación específica por parte de la Institución al respecto, como así también poca preocupación de los alumnos/egresados, en conocer cuáles son las directivas principales en cuanto a su formación.

#### **2. ¿Para Ud. Cuál es el tipo de comunicación que hay en la ESOA?**

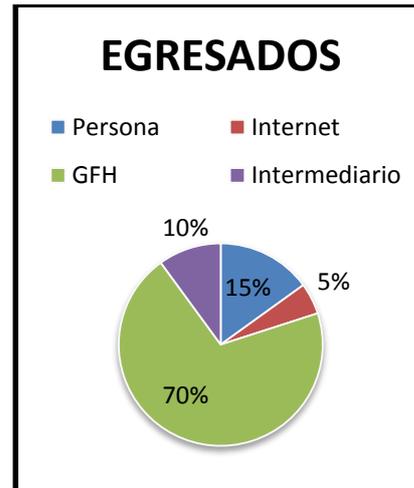
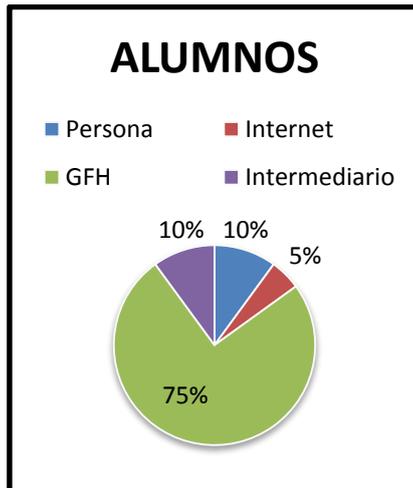
- De profesor/ Jefe a alumno (Vertical descendente)
- De alumno a Profesor / Jefe (Vertical ascendente)
- Entre pares (Horizontal)
- NS/NC. (Otra)



En esta respuesta hubo casi coincidencia total entre alumnos y egresados, ya que en ambos casos consideran que la comunicación que predomina en la ESOA es la vertical descendente (VD), también se puede inferir que dicha respuesta está influenciada por el contexto en el cual se encuentran los encuestados, que es dentro de la Armada Argentina, en dicha Institución la comunicación es vertical descendente, tanto por su organización, cultura y tipo de lenguaje operativo, como fue descrito en capítulos anteriores.

### 3. ¿A su criterio, cuál es el medio, para comunicar las políticas de educación dentro de la ESOA?

- Persona a persona.
- Internet (mail/ red social/página web).
- Mensaje militar.
- Intermediarios (radio pasillo o voz de trancañil o chisme).



En estas respuestas se aprecia tanto en alumnos como en los egresados, que el mayor porcentaje, se lo lleva lo que se denomina GFH (GRUPO FECHA HORA) o mensaje militar, dicho mensaje militar tiene diferentes grados de clasificación de seguridad, además de ello normalmente los mensajes tiene como característica principal su acotada extensión, los mismos son transmitidos por medio de una Intranet de la Institución y llegan a un servidor de la ESOA, lo cual habla de su direccionamiento vertical descendente.

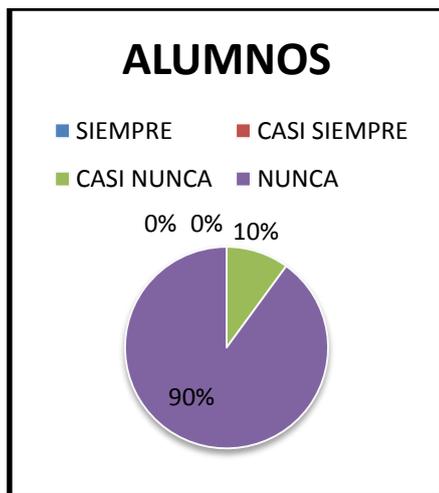
Por otro lado el segundo de los porcentajes corresponde a la comunicación persona – persona, que se traduce en la comunicación de Jefe a Alumno, cuando el tema amerita dicha cuestión, propio de un estilo de organización formal.

Como tercer porcentaje en proporciones similares al anterior, se encuentra la denominada comunicación informal, esta es una de las que producen mayor ruido o interferencia, pero también es la que llega con mayor rapidez a todos lados.

Por último es llamativa la poca utilización, de un medio como Internet en tiempos de comunicación instantánea, lo cual indica que el medio que representa la horizontalidad en la comunicación, en definitiva es el menos utilizado.

#### 4. ¿Ante algún cambio de políticas de educación, la ESOA consulta a sus alumnos/egresados?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

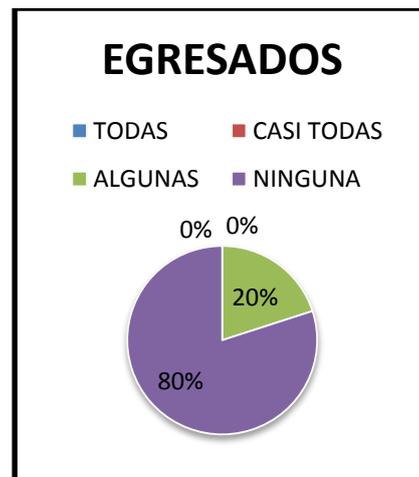
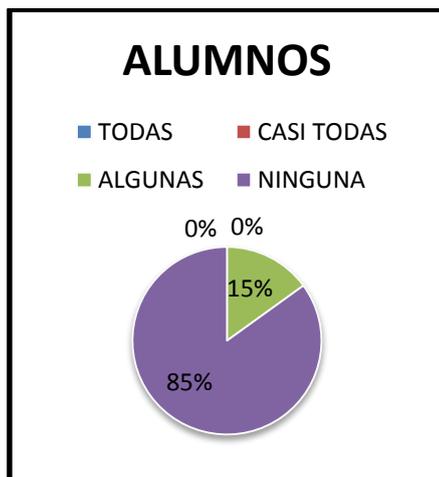


En estos dos gráficos se puede apreciar que en los cambios de política en temas de educación naval, los alumnos y egresados o sea los estamentos medios e inferiores, no tienen ninguna injerencia al respecto, no son consultados, aun cuando ellos van a ser los destinatarios de dichos cambios, solamente son informados de los resultados en otra oportunidad.

Se desprende de esto que, los estamentos superiores, aquellos que son los que diseñan, implementan y deciden las políticas referidas a la educación, no utilizan todas las formas de comunicación para asesorarse o tener en cuenta la visión de los otros estamentos.

## 5. ¿Conoce las políticas del Ministerio de Defensa, INUN, ESOA, respecto de la “*formación continua*” del Oficial?

- Todas
- Casi todas
- Algunas
- Ninguna



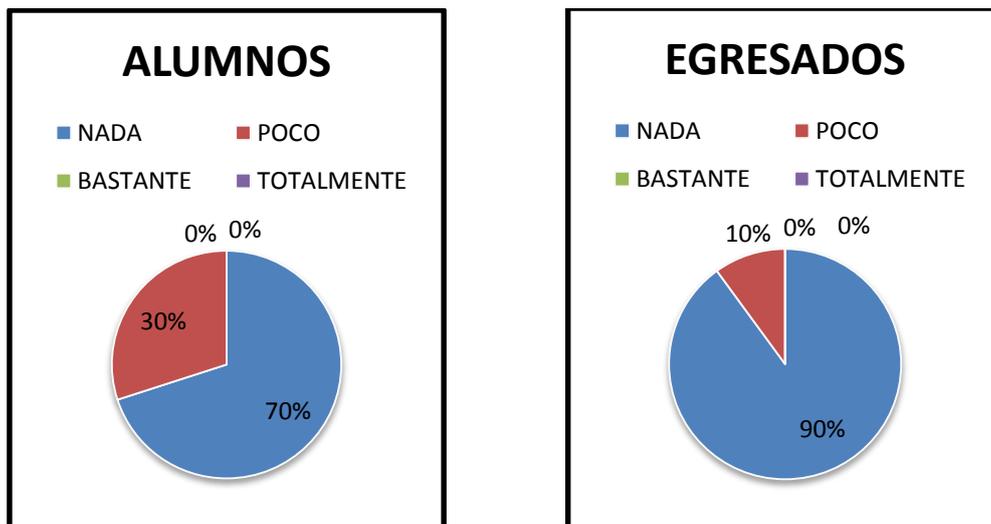
Como se aprecia en los resultados mostrados en los gráficos, en ambos casos el conocimiento de las diferentes políticas establecidas por los más altos niveles de la Conducción, es muy bajo.

Dicho conocimiento tiene un doble componente en lo referido a su desconocimiento, primero se puede mencionar el bajo grado de preocupación por parte de los estamentos medios e inferiores en lo referido a su futuro y formación profesional, al ser estos dos cursos de carácter obligatorio, no se le da la importancia que tiene en realidad.

El segundo componente de este desconocimiento, le corresponde a los estamentos superiores, que por diferentes motivos no ponen en conocimiento de los alumnos, algunas de las cuestiones referidas a su futuro profesional y se centran más en el cumplimiento de las materias y programas por demás extensos que tienen ambos cursos.

**6. ¿En términos generales, está satisfecho con la Comunicación interna de la ESOA, respecto de las políticas / planes de educación?**

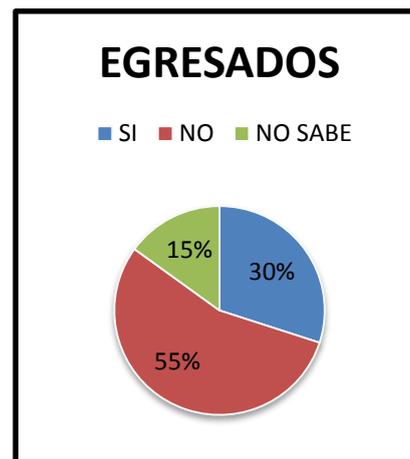
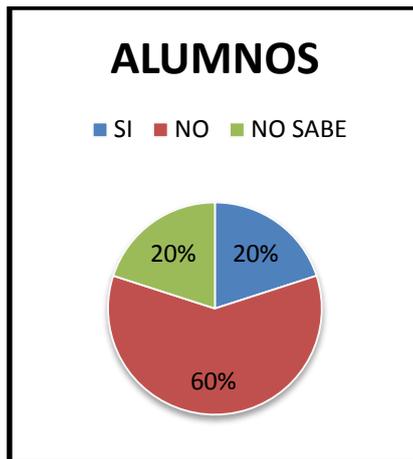
- Nada
- Poco
- Bastante
- Totalmente



En esta pregunta se trató de determinar el grado de satisfacción en lo referido a la comunicación interna, en ambos casos se aprecia un alto grado de insatisfacción con respecto a la comunicación, mostrando un mayor descontento en los egresados, esto puede ser porque los mismos al no estar cursando o dependiendo de la ESOA, pudieron expresar sin condicionamientos la respuesta. También se puede inferir la poca comunicación interna que existe en cuanto a temas ajenos a lo específico de la ESOA, como así también la ausencia de alguien responsable de la comunicación interna como tarea principal.

## 7. ¿Tiene pensado en el mediano plazo, continuar con algún estudio de posgrado/maestría fuera de la Institución?

- Si
- No
- No lo consideró todavía



Uno de los cambios fundamentales en las políticas de educación naval, al ser reconocido como Licenciatura la carrera de base, fue la posibilidad de realizar posgrados / maestrías, sin embargo de lo que se desprende de las respuestas es lo siguiente, que un bajo porcentaje, tiene pensado continuar estudios fuera de la Institución. Siendo un 10 % más en los egresados que en los alumnos.

Del análisis de las respuestas surgen los siguientes considerandos, no está bien comunicada desde los estamentos superiores, la importancia de la formación continua durante la carrera, no se muestran los beneficios de continuar con otros estudios, se priorizan solamente los estudios de la ESOA.

Otros de los puntos a analizar con respecto a los estamentos medios e inferiores son, el costo de un estudio de posgrado / maestría que está por encima de las posibilidades de un sueldo promedio, la poca cantidad de becas para realizar dichos estudios, sumado a la imposibilidad de



programarse a corto y mediano plazo, esto es por los continuos cambios de provincia dentro del país, que sufre un Oficial a lo largo de la carrera.

#### **4. CONCLUSIONES PARCIALES**

1- Un gran número de encuestados respondió el formulario, el motivo principal es que la mayoría de los alumnos y egresados permanecen dentro de la Institución, Armada Argentina, lo cual facilita el seguimiento y la evolución de los mismos, finalizado los estudios. Esto es una muy buena herramienta para la toma de decisiones sobre educación.

2- Existe un gran desconocimiento de las políticas de educación naval por parte de alumnos y egresados, no se le da la relevancia que debería tener a este aspecto, ni como esto impactaría en su carrera. No existe alguien dentro de la ESOA que maneje la comunicación interna en forma específica, en concordancia con las directivas de los Estamentos Superiores.

3- El tipo de comunicación predominante en la ESOA- INUN es la misma que en la Armada, vertical descendente, tanto por cultura, organización y lenguaje operativo.

4- Existe una marcada tendencia a comunicar políticas por medio de los denominados GFH o mensajes militares, los mismos son de carácter vertical descendente, evitan la horizontalidad, por otro lado la comunicación persona a persona, en tiempos de comunicación instantánea, llega demasiado tarde o ya existen versiones sobre el tema por los denominados chismes o voz de trancañil, lo cual provoca ruido en el mensaje a comunicar. Por último, es llamativa la poca utilización de internet en la comunicación, esto afecta directamente a la comunicación horizontal, hoy por hoy es el medio que nos permite llegar a los diferentes estamentos, tanto por su característica transversal como horizontal.



5- No existe prácticamente la consulta a los alumnos cuando hay algún proyecto o cambio de política de educación, siendo ellos los principales involucrados en ese cambio, la toma de decisiones pasa exclusivamente por los Estamentos Superiores (Ministerio de Defensa – Dirección de Educación Naval), sin consulta de los otros estamentos. Situación muy diferente a la de la mayoría de las Universidades Nacionales en las cuales tienen injerencia en la toma de decisiones los diferentes claustros, docente, egresados, alumnos y el Consejo Superior.

6- Existe una marcada insatisfacción en cuanto a la comunicación interna, Hay dos aspectos a mencionar sobre el tópico en cuestión, el primero de ellos es por la dinámica propia de la ESOA – INUN, en cuanto al dictado de materias y exámenes finales, sirve aclarar que los cursos duran once meses, son de carácter obligatorio y el promedio de egresados es casi 100%, el ritmo de estudio/examen es alto, lo cual hace que se priorice este punto por sobre la comunicación interna. El segundo aspecto es la ausencia de un especialista en comunicación interna, esta tarea es compartida por los diferentes oficiales de la Plana Mayor de la ESOA, con lo cual muchas veces se diluye la responsabilidad por este tema.

7- Si bien uno de las directivas principales es la **“formación continua”**, por parte de los Estamentos Superiores, esta no se ve reflejado en la continuación de estudios de posgrados o maestrías por parte de gran número de alumnos/ egresados. No se explica correctamente cuales son los beneficios que trae a la carrera, la realización de estos estudios, no hay una incidencia directa entre estudio y carrera. Los costos de los mismos están por encima de los sueldos promedios de un Oficial, la escasez de becas por parte de la Dirección de Educación como así también de las Universidades Nacionales Estatales para alumnos militares, hacen muy difícil la elección de un estudio de estas características. Otro aspecto a considerar es la gran movilidad interna dentro del país, por parte de los Oficiales, lo cual afecta directamente la decisión de iniciar estudios en el corto y mediano plazo.



*Se necesitan hombres para viaje peligroso. Salario bajo, frío extremo, meses de completa oscuridad, peligro constante, retorno ileso dudoso. Honores y reconocimiento en caso de éxito- Sir. Ernest Shackleton*

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES GENERALES: LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL UN MODELO SUPERADOR PARA LA ESOA-INUN**

A lo largo de esta investigación hemos analizado el concepto de Comunicación Institucional Interna, especialmente aplicado a la organización ESOA-INUN, haciendo foco en el tipo de institución educativa, con sus particularidades, especialmente aquellas referidas a su origen centenario y posterior modificación en los últimos veinte años.

Nuestra hipótesis de trabajo, surge de la constatación de un desajuste entre la comunicación institucional interna de las políticas de Estudios —**Formación Continua**— que parte de los estamentos superiores hasta que es recibida por los estamentos medios e inferiores de la Escuela de Oficiales (INUN).

En función de lo expuesto en las conclusiones del Capítulo 1, se observan las dos más importantes a nuestro criterio, que respaldan la hipótesis, porque marcan una dicotomía entre los estamentos superiores al definir políticas de educación:

-Las políticas establecidas por el Ministerio de Defensa (Estamento Superior), promueven la resolución creativa y eficiente de problemas impredecibles, la libertad de acción, la decisión individual, la flexibilidad y responsabilidad para actuar en situaciones adversas desde los niveles menores de liderazgo (Estamentos inferiores), la forma de materializar dichos objetivos desde el punto de vista de la comunicación interna es claramente por medio de la comunicación horizontal.



-Existe una contradicción sustancial con la anterior directiva propuesta por el Ministerio de Defensa, con respecto a una de las definiciones realizadas por la CONEAU, durante las evaluaciones hechas para ser considerado Instituto Universitario, que dice: “Su estructura organizativa depende por una doble vía de las decisiones militares. La primera la traza el organigrama, que establece que las disposiciones académicas son decididas por la Dirección de Educación Naval, organismo responsable en la Armada de la gestión, planificación y supervisión de la educación y formación de su personal. La segunda, el hecho de que la mayor parte de sus autoridades sean militares de alta graduación en actividad. **“La verticalidad, establecida desde los más altos niveles de decisión de la Armada, se ejerce simultáneamente desde el organigrama académico y desde el organigrama militar.”**”

Otra de las conclusiones, es la referida a la diferencia que hay en el estilo de comunicación en la plantilla docente, hay profesores universitarios y profesores militares, en estos últimos se aprecia una forma de comunicación vertical descendente.

De las conclusiones del mismo capítulo, referidas al tipo de aprendizaje, se desprende que, la cultura institucional que hace a la esencia de la ESOA-INUN, hace entrar en colisión las directivas de políticas educativas: se bajan pautas cognitivo-constructivistas (horizontales, transversales, desjerarquizantes) para ser puestas en práctica por una institución educativa que por definición es jerárquica, vertical y que, se adecua mejor a pautas conductistas. Estas pautas conductistas tienen como estilo de comunicación, la vertical descendente.

De las conclusiones obtenidas en el Capítulo 2, se puede afirmar que existen numerosas variables que influyen y afectan el comportamiento de las personas y que debido a su complejidad resulta difícil su gestión desde el punto de vista de la comunicación interna.



La ESOA- INUN es una institución educacional que se encuentra dentro de la Armada Argentina, la cual es una organización formal, cuyo diseño organizacional clásico la hace un sistema cerrado, jerárquico, y de jerarquía rígida, cuya esencia es la autoridad por sobre el consenso, el comando por sobre la consultoría, el control por sobre la gerencia y por lo tanto, la comunicación vertical por sobre la horizontal, transversal y/o multidireccional, todo esto con el criterio rector de preparar a la Fuerza para un posible conflicto.

Luego de analizar en el Capítulo 3, las necesidades de las personas, las motivaciones, las condiciones laborales y organizacionales, surge que es fundamental el conocimiento profundo de todos estos aspectos para poder intentar el cambio propuesto por los Estamentos Superiores, para poder llegar a todos los niveles, la realización de este proyecto de formación continua, debe estar acompañado de un plan de comunicación interna, que incorpore la comunicación horizontal, en el cual esté contempladas las expectativas, las motivaciones y las necesidades, de esto se concluye por lo expresado anteriormente, que en la actualidad no existe tal plan de comunicación interna.

Ya ingresando a las conclusiones aportadas en el Capítulo 4, referidos específicamente a la comunicación, encontramos los siguientes conceptos, que apoyan la hipótesis propuesta:

- La mayoría de las organizaciones son refractarias al cambio. Una visión centrada en lo interno solamente está destinada al fracaso. La única manera de acompañar a la gente en el cambio es educándola, y la herramienta más poderosa para esa educación es la comunicación. La ESOA-INUN es una institución centenaria, los cambios dentro de ella deben ser correctamente dirigidos, explicados, apoyados por una comunicación efectiva.

- La comunicación reactiva, que en la mayoría de las organizaciones se considera comunicación efectiva o buena comunicación, se circunscribe a la circulación de informes de acciones o eventos de la institución, y en



caso que no haya eventos o acciones que sean convenientes o cómodos de comunicar no se informan. En la ESOA – INUN la circulación de mensajes militares, con información operativa e informativa, no ayuda a la comunicación efectiva.

- En las organizaciones del tipo vertical y jerárquica, como la ESOA, existe el fenómeno del centro congelado, en el cual los estamentos medios o altos pueden cambiar o eliminar mensajes si no les agradan, al haber intereses territoriales.

-El ruido o la interferencia en la comunicación que resulta en una decodificación errónea de las directivas en políticas de estudio, deberá entenderse como la resultante de varios factores concomitantes.

-La buena toma de decisiones, se basa en buena información. Esto significa que los estamentos medios e inferiores deben tener libre acceso a las herramientas que puedan brindar información y libertad para consultar en la misma organización. En la ESOA – INUN no se consulta al alumno sobre temas o proyectos futuros, solo se realizan encuestas de opinión sobre las materias dictadas.

Por último llegamos a las conclusiones del Capítulo 5, en el cual se realizó una encuesta de opinión a los alumnos y egresados de la ESOA –INUN en el año 2013, sobre la comunicación interna en el Instituto. De los datos relevados surgen las siguientes conclusiones que abonan a la hipótesis planteada:

- Desconocimiento casi total, por parte de los alumnos/egresados, de las políticas de educación naval, directivas del Ministerio de Defensa respecto y misión de los Institutos de formación, respecto a la **“formación continua”** de los Oficiales.

-

- El tipo de comunicación que predomina es la vertical descendente



- Es llamativa la poca utilización de un medio como internet, para la comunicación de políticas, dicha herramienta es la que brinda un estilo horizontal y transversal a la comunicación, no existe una intranet propia de Educación, si existe una Intranet de la Armada, la cual es utilizada para mensajes militares, los cuales son de carácter vertical descendente.
- No existe prácticamente la consulta a los alumnos cuando hay algún proyecto o cambio de política de educación, siendo ellos los principales involucrados en ese cambio, la toma de decisiones pasa exclusivamente por los Estamentos Superiores (Ministerio de Defensa – Dirección de Educación Naval), sin consulta de los otros estamentos. Situación muy diferente a la de la mayoría de las Universidades Nacionales en las cuales tienen injerencia en la toma de decisiones los diferentes claustros, docente, egresados, alumnos y el Consejo Superior.
- Existe una marcada insatisfacción con la comunicación interna.
- Si bien una de las directivas principales es la **“formación continua”**, por parte de los Estamentos Superiores, esta no se ve reflejado en la continuación de estudios de posgrados o maestrías por parte de gran número de alumnos/ egresados. No se explica correctamente cuales son los beneficios que trae a la carrera, la realización de estos estudios, no hay una incidencia directa entre estudio y carrera. Los costos de los mismos están por encima de los sueldos promedios de un Oficial, la escasez de becas por parte de la Dirección de Educación como así también de las Universidades Nacionales Estatales para alumnos militares, hacen muy difícil la elección de un estudio de estas características. Otro aspecto a considerar es la gran movilidad interna dentro del país, por parte de los Oficiales, lo cual afecta directamente la decisión de iniciar estudios en el corto y mediano plazo.

De las diferentes conclusiones aportadas a lo largo del trabajo, se puede establecer que la falta de fluidez y claridad en todo el trayecto de la

---



comunicación institucional interna, provoca desinteligencias y zozobras en aquellos que deben ejecutar las órdenes que bajan de los estamentos superiores, con la consecuencia de un daño a la eficiencia organizacional que impide maximizar el rendimiento.

Estas características esenciales conforman una determinada cultura institucional que tiende a la permanencia diacrónica refractaria al cambio a corto y mediano plazo. Para ello debería existir un plan a mediano plazo para poder concretar dichos cambios. Mantener el statu quo provee seguridad y estabilidad, por lo tanto, favorece el clima organizacional como consecuencia de la previsibilidad.

Las directivas que bajan del Ministerio de Defensa, organismo encargado de fijar las pautas de estudio, son bien recibidas por los altos mandos, pero en el recorrido de la comunicación interna hasta su puesta en práctica se percibe una cierta distorsión que resulta finalmente en error.

### **PROPUESTAS**

Luego de analizar las teorías de la comunicación, las teorías de las organizaciones y las teorías del aprendizaje podemos realizar un diagnóstico que pueda proponer una posible alternativa para ser considerada como solución.

Las Fuerzas Armadas en general en el mundo están alcanzando altos índices de desarrollo tecnológico, acompañando la innovación que se está produciendo a nivel mundial, esto trae aparejado cambios en el seno de la Organización, doctrinas/ procedimientos, composición de fuerzas, incremento de tecnología y otros elementos que presuponen un cambio en los Institutos de formación, principalmente en la ESOA-INUN, donde se desarrollan todos los estudios de procedimientos.



Estos cambios tienen como consecuencia una injerencia notable en los sistemas educativos y culturales, con el fin de actualizar/ optimizar la preparación profesional de los Oficiales, es por ello que la comunicación, adquiere una relevancia sustancial dentro de la educación militar, para poder producir el resultado deseado. Dichos cambios deben conjugar tanto los sistemas educativos, la cultura institucional, con los valores y principios democráticos de la Institución

El cambio tecnológico requiere de los Oficiales una alta preparación, tanto intelectual como en valores, por lo tanto la formación militar brindada por la ESOA-INUN, mantiene su vigencia, porque juega un rol preponderante en la formación y cultura naval para afrontar los nuevos desafíos de este siglo.

El desafío a mediano y largo plazo será, a nuestro entender, producir los cambios y ajustes necesarios para que las políticas de estudio puedan ser entendidas y consecuentemente aplicadas.

Se presenta la necesidad en la ESOA, de materializar cambios en sus sistemas educativos y culturales, a fin de actualizar y optimizar la preparación profesional de quienes han elegido esta carrera como forma de vida, razón por la cual y bajo este prisma, la formación y educación naval, adquieren una importancia gravitante en la formación de líderes. Esto trae aparejado un cambio radical en los sistemas educativos/ culturales.

En atención a que el aprendizaje puede entenderse como un cambio permanente que no puede atribuirse a causas naturales (como el crecimiento), proponemos que ese aprendizaje conocido como "*Formación Continua*" tienda a provocar paulatinamente el cambio óptimo necesario que democratice la verticalidad sin vulnerar la esencia de la cultura institucional de la Armada.

Para ello, deberá apuntarse primeramente a los sectores medios, quienes son los responsables de la formación de los futuros oficiales. El cambio abrupto, por otra parte, encontrará ruido en la comunicación (al colisionar con la cultura de



la Armada), y el ruido impedirá el entendimiento. La manera de evitar esta colisión, es con la inclusión de un equipo de profesionales dedicados exclusivamente a la comunicación interna/externa.

Por esta razón afirmamos que el proyecto deberá ser sostenido en el mediano y largo plazo, tendiente a formar una nueva generación de formadores. El proyecto debe contar además con la preparación de futuros profesores militares, en la parte pedagógica, para poder así sumar más herramientas a sus conocimientos y experiencia profesional.

Es positivo y está de acuerdo con la tendencia Internacional, otorgar a nuestros oficiales una formación militar naval de rango y estilo universitario.

Es importante entender y comunicarlo en el plan, que debe estar presente en la formación militar una preocupación humanística, abierta a los grandes problemas, en definitiva al sentido último de las personas.

Sirve para ejemplificar la idea de este trabajo, lo expresado por el General De Gaulle, ***“Ejercer la imaginación, el juicio, la decisión, no en cierto sentido sino en sí mismos y sin otra finalidad que el hacerlos fuertes y libres; tal será la filosofía que presida la formación de los Jefes.... La verdadera escuela del mando es pues la cultura general.....No ha habido un solo Capitán ilustre que no tuviera la opinión y el sentido del patrimonio del espíritu humano. En el fondo de las victorias de Alejandro siempre encontramos a Aristóteles.”*** (De Gaulle C, 1940,p152)

Como se ha visto a lo largo del trabajo, lo importante no es solamente la parte discursiva, en la formación del Oficial. Lo crucial es animarse a implementar un proyecto a mediano y largo plazo, eso implica un esfuerzo enorme para salir del status quo, hay que saber sostenerlo, defenderlo, monitoréarlo, tener la honestidad intelectual para realizar algún cambio de ser necesario, formar nuevos líderes que continúen con esta idea.



Por parte de las Autoridades, las cuales son las responsables de estos cambios, el trabajo también es arduo, ya que implica corregir errores, tener una mejor comunicación con los diferentes niveles: realizar consultas, debates, apoyar presupuestariamente, con el fin de lograr una mejor formación del Oficial, la única herramienta válida para esa mejora es la comunicación horizontal y transversal.

**BIBLIOGRAFIA**

ARGYURIS, CH. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood: The Dorsey press.

ARGYURIS, CH. (1975). *A interacao individuo organizaci3n*. San Paulo: Atlas.

ATKINSON, J.W. (1984). *An Introduction to Motivation*. Princenton: Van Nostrand-

BARNARD, Ch. (1971). *As funcoes do executivo*. San Pablo: Atlas.

BEST, J. (2001). *Psicología Cognitiva*. España: International Thompson Editores Spain.

BORRINI, A. (1996). *La comunicaci3n interna*. Buenos Aires: Ed. Macchi.

CARRERA, B. Mazzarella, C. *Vygotsky: enfoque sociocultural*. Educere, abril-junio, a3o/vol. 5, n3mero 013 Universidad de los Andes M3rida, Venezuela pp. 41-44. En [https://www.kennedy.edu.ar/DocsDep18/Dossier Humberto Bono \(Material Bibliogr3fico\)/Carrera Beatriz - Mazzarella](https://www.kennedy.edu.ar/DocsDep18/Dossier_Humberto_Bono_(Material_Bibliogr3fico)/Carrera_Beatriz_-_Mazzarella).

CARZ, R. JR. y YANOZZAS J. (1971). *Formal Organization. A systems Approach* Homewood. The Dorsey Press.

CHIAVENATO, I. (1977). *Introducao a teoria geral do administracao*. San Paulo: McGraw Hill do Brasil.

CHIAVENATO, I. (1991). *Administraci3n de recursos humanos*. M3xico DF: McGraw Hill.

COSTA, J. (1999). *El poder de la comunicaci3n institucional*. Buenos Aires: Editorial Imagen.



D'APRIX, R. (1999) *La comunicación para el cambio*. Bs As: Granica.

DAUPHUNAIS, B y BAILEGY, G. (1999). *Reengineering for revenue, new perspectives on creating shareholder value*. New York: Price Waterhouse.

DAVIS, K. (1974). *Organizational behavior, a book of readings*. New York: McGraw Hill.

DE GAULLE C, Grl, (1940), "*El ejército del porvenir*". Ed. SUR, Bs.As., pp152.

DEMAR, G. (s/f). *El conductismo*. "Contra Mundum", en <http://www.contra-mundum.org/castellano/demar/Conductismo.pdf>

DORADO, C. (1996): *Aprender a Aprender: Estrategias y Técnicas*. Universidad Autónoma de Barcelona. En <http://www.xtec.es/cdorado1/esp/esttec.htm>

DUNN, J.D. Y STHEPENS, E. (1972). *Management of personnel. Manpower management and organizational behaviour*. New York: Mc Graw Hill.

ERTMER, P. y NEWBY, T. (1993). *Conductismo, cognitivismo y constructivismo: una comparación de los aspectos críticos desde la perspectiva del diseño de instrucción*. "Performance Improvement Quarterly". 6(4), 50-72.

ESCOBAR, Fernandez J. (1999). *La comunicación corporativa*. Caracas: Ed. Nd, Universidad central de Venezuela.

FERNANDEZ, M. (2004). *La Armada como producto*. Buenos Aires: ESGN, Ed. Nd.

FRIGERIO, G. POGGI, M., TIRAMONTI, M. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Buenos Aires: Troquel



FUENTES, M. *Cultura institucional: concepto, tipos y características*. En <http://suite101.net/article/cultura-institucional-concepto-tipos-caracteristicas->

GAGNÉ, R. M. y Leslie J. BRIGGS.(1976). *La planificación de la enseñanza: sus principios*; traducción Jorge Brash ; revisión técnica Emilio Ribes Iñesta. Editorial Trillas. México: Florida State University.

GAGNÉ, R. M.(1979). *Las condiciones del aprendizaje*. traducido al español con la colaboración de José Carmen Pecina. México: Interamericana; tercera edición.

GARCIA JIMENEZ, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

GROPPER, G.L. (1987). *A lesson based on a behavioral approach to instructional design*. In C.M. Reigeluth (Ed.), *Instructional theories in action: lessons illustrating selected theories and models*. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.

HERZBERG, F. (1970). *El concepto de la higiene como motivación*. Chicago: David Hampton.

HERZBERG, F. (1996). *Work and nature of man*. Cleveland: The world publishing.

JONASSEN, D. (1991). *Objectivism vs. constructivism: Do we need a new philosophical paradigm?* Technolgy Research and Development. ETR&D.

CAST, F.(1973). *Contingency views of organization and management*. Chicago: Science research associates.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert. *Psicología social de las organizaciones*. San Paulo, Atlas, (1970).



KRECH, D. ,CHUTCHFIELD R. y BALLACHEY, E. (1962). *Individual in Society*. Nueva York: Mc Graw Hill.

LASWELL, H.D. (1948). *The estructura and function of communication in society*. New York: Harper and brothers.

LEAHEY, T. (1998). *Aprendizaje y Cognición*. Madrid: Prentice-Hall Internacional.

LEAVITT, H. J. (1964). *Managerial Psychology*. Chicago: The University of Chicago Press.

LEIVA, C. (2005) "Conductismo, cognitivismo y aprendizaje". *Tecnología en marcha*. Vol. 18, nº1. Editorial Tecnológica de Costa Rica.

LIKERT, R. (1975). *La organizacion humana*. San Paulo: Atlas.

LORSCH, J. W. y Morse, J. *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*. New York: Harper & Row Publishers Inc., (1974).

MASLOW, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. New York: Physiological review.

MASLOW, A. (1954). *Motivational and Personality*. New York: Harper and Row.

MAYA BETANCOURT, A. (1996). *El taller educativo*. Bogotá: Aula Abierta

Mc QUAIL, D. y WINDAHL, S. (1989). *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra-

MORAGA, G. (s/f.) *Profesor Constructivista*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com>



MYERS, M. S. (1975). Every employee a manager, more meaningful work through job enrichment. New York: Mc Graw Hill.

NEWSTRON, J. y Davis, K. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. (11ª ed.). México: Mc Graw Hill, 2000

NORMAN, D. (1987). *Perspectivas de la Ciencia Cognitiva*. España: Editorial Paidós.

PAUTASI, R. y Godoy, J.C. (2003). *Conductismo: orígenes y principales postulados*.  
<http://psicologiamonserrat.zonalibre.org/Monserrat/20/Conductismo/29.pdf>

PÉREZ GOMEZ, A. (2004). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Ed. Morata.

PIAGET, J. (1972). *El Nacimiento de la inteligencia en el niño*. Madrid. Aguilar.

PORTER, L., LAWLERII, E. y HACKMAN, R. (1975). *Behavoir in Organizations*. New York: McGraw Hill.

POZO, J. (1997). *Teorías Cognitivas del Aprendizaje*. España: Ediciones Morata.

RIVIÈRE, A. (1991). *Objetos con mente*. Madrid: Alianza.

RODRÍGUEZ, A. y DEI D. (2002). *Psicosociología de las organizaciones*. Bs. As: Docencia.

SANGUINETTI, J. (2001). *Hacia una imagen desde la vida*. Buenos Aires: Ed nd.



SCHEIN, E. (1970). *Organizational psychology*. Englenwood Cliffs: Prentice Hall.

SCHUNK, D.(1997). *Teorías del Aprendizaje*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

SCOTT, W. y MITCHELL, T. (1976). *Organizational theory, a structural and behavior analysis*. Homewood: Richard Irwin.

SEGURA CASTILLO, M. (S/F). *El ambiente y la disciplina escolar en el conductismo y el constructivismo*. Revista electrónica “Actualidades investigativas en educación”. Universidad de Costa Rica.

SIMONDS, R. y GRIMALDI, J. (1963). *Safety management*. Homewood: Richard Irwin.

SKINNER, B.F. (1956) *What is psychotic behavior?* En: Theory and treatment of the psychoses: Some newer aspects. St. Louis: Committee on Publications, Washington University, 77-99.

SKINNER, B.F. (1994). *Sobre el conductismo*. Buenos Aires: Planeta

SOTERAS, M. (2001). *Manual de medios de comunicación social*. Buenos Aires: ESGN, Ed. Nd.

STAGNER, R. (1956). *Industrial Conflict*. Nueva York: John Willey and Sons.

SUAREZ, A. y SUÑEDA, C. *Comunicaciones públicas*. Buenos Aires: Planeta.

THOMPSON, J. y Van HOUTEN, D. (1975). *As Ciencias do comportamento: Uma Interpretacao*. San Paulo: Atlas.



THOMPSON, P. y DALTON, G. (1973) *Perfomance appraisal, managers beware*. Homewood: Richard Irwing & The Dorsey press.

VIVAS LÓPEZ, N. (2010) “Estrategias de aprendizaje”. *Góndola*. Vol. 5, nº 1. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

WATSON J.B. (1913). *Psychology as the Behaviorist views it*. *Psychological Review*, 20, 158-177

WOOLFOLK, A. (1996). *Psicología Educativa*. México: Prentice-Hall Internacional.

### **Revistas, boletines, fascículos**

“Benchmarking de comunicaciones internas, dossier especial”. (febrero 2005). Tomado de [www.enlaces.com.ar](http://www.enlaces.com.ar)

### **Tesis:**

- *La gestión de la carrera militar en un contexto de valorización del conocimiento: desarrollo y vinculación con el Sistema Universitario*, Marcelo Ozan, UNMDP, 2006

### **Internet:**

- [Http:// www.coneau.edu.ar/archivos/evaluacion/INUN.pdf](http://www.coneau.edu.ar/archivos/evaluacion/INUN.pdf).
- [Http:// www.esoa.edu.ar](http://www.esoa.edu.ar)
- [Http://www.mindef.gov.ar/](http://www.mindef.gov.ar/)