



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Cultura Organizacional y Clima Laboral como factores claves en el desempeño de personal civil dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII – Ejército Argentino.

Alumno: CORRADI, Lucas Matías

Nro Registro: 27.597

DIRECTOR: Mgter BARTOLOMEO, Alejandro Ramón

MENDOZA, ARGENTINA – AÑO 2020



INDICE

RESUMEN TECNICO	3
INTRODUCCION	5
CAPITULO I : EL PROBLEMA.....	7
PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	9
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	10
LIMITACIONES	11
CAPITULO II: MARCO TEORICO	13
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
Teoría de los niveles de cultura según Edgar Schein	15
Relación entre niveles de cultura según Edgar Schein	17
CLIMA ORGANIZACIONAL	19
Factores que influyen en el clima organizacional de una empresa.....	20
Estructura.....	21
Estilos de los máximos directivos	21
Responsabilidad.....	23
Recompensa	23
Desafío.....	23
Estándares	24
Conflicto	24
Identidad	26
Estilo del fundador.....	27
Grupo dominante.....	27
Tecnología	27
Otras influencias importantes	27
Importancia de la percepción de los elementos	28
Tipos de clima organizacional.....	29
Efectividad como una tercera dimensión en el clima organizacional.....	31
¿Existe un clima organizacional ideal?	34
CAPITULO III: DESARROLLO EMPIRICO	36
CONTEXTO POLITICO Y LEGISLATIVO EN EL QUE SE DESEMPEÑA EL PERSONAL CIVIL.....	36
Reencasillamiento del personal civil de las fuerzas armadas en 2015.....	37



Papel de los sindicatos en el caso estudiado.....	39
COSTUMBRES Y COMPORTAMIENTOS QUE DISTINGUEN AL COMANDO DE BRIGADA DE OTRAS ORGANIZACIONES	41
Cadena de mando	41
Presentación, saludos y formalidades particulares	42
Alta rotación del personal militar	43
Comunicación en pasillos y oficinas	44
ELEMENTOS CULTURALES QUE INFLUYEN EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PERSONAL CIVIL.....	45
Estructura	46
Estilo de liderazgo	47
Responsabilidad	48
Recompensa	49
Desafíos	49
Estándares	49
Conflicto	49
Identidad.....	51
Historia y trascendencia del Ejército Argentino	51
Grupo dominante.....	52
Tecnología.....	53
Tamaño de la organización.....	54
Localidad geográfica.....	54
PROPUESTA DE MEJORA.....	54
Reclutamiento del personal civil	55
Reconocimiento.....	56
Integración del personal civil a actividades no administrativas militares.....	58
Realización de cursos de capacitación	59
CONCLUSION	61
BIBLIOGRAFIA	63
ANEXO I: ENTREVISTAS REALIZADAS	65
ANEXO II: RESUMEN DEL DECRETO 2539/15: REENCASILLAMIENTO DEL PERSONAL CIVIL	73

RESUMEN TECNICO

El estudio se va a centrar en el Comando de Brigada de Montaña VIII, una unidad militar que se encarga de comandar a todas las unidades militares que se encuentran en la Región de Cuyo, ubicada en el centro de la Ciudad de Mendoza. Dentro de esta Unidad de Combate de Montaña, trabaja personal civil profesional, técnico y oficinista. Algunos ejemplos de especialidades que competen a este personal son: Plomeros, informáticos, diseñadores gráficos, abogados, peluqueros, secretariado, etc. Todos ellos participan en procesos internos que sirven de apoyo al cumplimiento del objetivo principal del Ejército Argentino, la defensa nacional. Este grupo de trabajadores realiza su labor en un contexto militar que va a incidir en el cumplimiento particular de sus objetivos, existe un “encuentro” de culturas; por un lado la formación familiar y educativa del personal civil y por otro la cultura del personal militar, instruidos para el combate y la actuación en situaciones límites. Algunas distinciones particulares de la organización castrense son, por ejemplo, sus formas de liderazgo, comunicación con subalternos y superiores, y alta rotación tanto interna como externa dirigida a otras Unidades Militares mendocinas o de otras provincias. Este encuentro de valores puede llegar a causar, en algunas ocasiones, un choque. Cuando esto sucede afecta a la eficiencia de todo el personal, generando un ambiente y clima laboral tenso y burocrático donde las tareas realizadas se vuelven imprecisas, poco perfeccionistas e inconsistentes. Como consecuencia el ambiente laboral se torna frío y apático, generando ineficiencia y descontento.

Lo que pretende este trabajo es llevar a cabo un análisis descriptivo de la cultura y ambiente laboral y desarrollar una propuesta de mejora relacionada a este problema. Teniendo como objetivo principal analizar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en el cumplimiento de objetivos del personal civil en el Comando de Brigada de Montaña VIII.

En el marco teórico se analiza el concepto de cultura y clima organizacional, indagando en el análisis de diferentes niveles, elementos y clasificaciones enmarcadas en estos dos grandes conceptos. En relación a la estrategia metodológica se desarrolla un enfoque cualitativo, ya que no se miden variables numéricas, sino que se tienen en cuenta opiniones y comportamientos de sujetos que forman parte de una cultura en una organización específica. Es un estudio de caso, con un enfoque descriptivo donde se explica una situación en un contexto. La técnica de construcción y análisis de datos esta compuesta tanto de datos primarios como secundarios, los primeros provienen de una serie de entrevistas realizadas y los secundarios a fuentes de terceros, entre las que se encuentra la parte legal pertinente.



Una vez realizada a investigación y analizada la información, se llega a la conclusión de que sí es posible una mejora a la situación planteada a través de un mayor reconocimiento, intervención militar en problemas propios del personal civil para ayudarlos y la inserción en actividades fuera de las oficinas no son tareas imposibles de cumplir y pueden mejorar el ambiente exponencialmente.

Palabras Claves: Cultura organizacional, clima laboral, elementos culturales, niveles de cultura, integración cultural.



INTRODUCCION

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento secundario en las organizaciones para convertirse en un elemento de gran importancia estratégica. Un correcto análisis y tratamiento de ella puede llegar a convertirse en una gran fortaleza, que lleva a una organización al cumplimiento de sus objetivos de manera más exitosa y eficiente.

El clima organizacional está definido como el conjunto percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.¹

Teniendo en cuenta estos conceptos, nace la inquietud de realizar un análisis con la finalidad de enfatizar lo importante que es la cultura y el clima organizacional como factores determinantes la eficacia del personal civil en el contexto militar dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII, situado en la Ciudad de Mendoza. La presente investigación apunta a involucrar en el tema a la alta gerencia, con la finalidad de lograr un equilibrio en la cultura organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia de forma armónica y comprometida con los mismos ideales.

En la situación actual se puede observar un encuentro de conjuntos de valores, por un lado del personal militar desarrollado en su formación dentro de la fuerza, y por otro lado del personal civil donde es mucho más variado y depende de la educación institucional y del núcleo familiar que haya recibido cada persona de este grupo de referencia. En algunos casos se produce una incongruencia en la forma deseada de relacionarse en el trabajo, creando climas laborales no óptimos.

Dada la importancia de los temas a desarrollar en los últimos tiempos, este trabajo de investigación del caso citado procura recolectar y brindar la posibilidad de aplicar teorías que sustenten el desarrollo de la cultura y clima organizacional, centrándose en la labor del personal civil dentro de la organización y su relación con el personal militar. El desarrollo de la cultura organizacional permite algunas conductas e inhiben a otras, y una cultura laboral sana puede alentar a una participación de los empleados de forma comprometida y responsable.

En virtud de lo antes citado, el investigador se orienta a dar fundamento y sustentar su investigación de tipo descriptiva destacando la importancia de la cultura y clima organizacional como medios que conducen al cumplimiento de los objetivos y tareas de la

¹Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 183.

misma organización en un contexto militar, específicamente en el Comando de Brigada de Montaña VIII.

La hipótesis a desarrollar será:

Es posible que, al realizar un análisis de la importancia de la cultura y clima organizacional, se puedan desarrollar propuestas para mejorar el cumplimiento de las tareas a desarrollar por parte del personal civil en el Comando de Brigada de Montaña VIII.

La estructura de la investigación está definida de la siguiente forma: en el Capítulo I se desarrolla el planteamiento y delimitación de problema, detallando características específicas del Comando de Brigada perteneciente al Ejército Argentino; justificando además a necesidad de analizar acontecimientos culturales y realidades dentro del clima organizacional de esta organización castrense mendocina, planteando el objetivo general y objetivos específicos. En el Capítulo II se enmarca el marco teórico, desarrollando antecedentes, fundamentos teóricos, conceptos y enfoques de lo desarrollado aportados del propio investigador. Posteriormente, en el Capítulo III se encuentra el desarrollo empírico, en base a la observación y entrevistas realizadas, donde se traslada la teoría al caso estudiado, analizando los factores culturales y describiendo las propuestas de mejora. Luego se definen las conclusiones finales y se determina si la hipótesis se acepta o no. Después se enseña la bibliografía consultada, la cual fue la fuente que dio fruto a esta investigación. Además se incluyen dos anexos, los cuales están conformados por las cuatro entrevistas realizadas y por último un análisis de un decreto que, como contexto político y legal, toma un papel primordial en el caso.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

"Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar"².

Partiendo de lo citado anteriormente, cabe destacar que el logro de objetivos comunes sólo se logra si las personas dentro de una organización establecen una especie de contrato psicológico o social lo suficientemente sólido para desenvolverse en su labor armonizando valores, normas, formas de comunicación, creencias, estilos de liderazgo, símbolos y lenguajes.

Este conjunto de elementos conforman la llamada Cultura Organizacional, la cual va a condicionar el comportamiento de los individuos dentro de una organización pudiendo generar sensación de arraigo y pertenencia por parte de las personas y, a consecuencia de esto, generar eficacia, innovación y adaptación.

La Cultura Organizacional es el factor integrador de todas las organizaciones en general y por ende es determinante en el cumplimiento de metas y objetivos por parte del recurso humano; de la aceptación de ella se determina el rendimiento y Clima laboral resultante.

Teniendo todo esto en cuenta, la cultura dentro de la organización puede llegar a ser una de las mayores fortalezas, solo si es desarrollada apropiadamente, es por ello que en el caso contrario, y en contraparte, puede presentarse como una importante debilidad. Para este último caso se deberán definir "programas y acciones que coincidan o, si se quiere, modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias"³. Logrando así que los empleados logren identificarse con la organización y desarrollar un clima laboral sano.

Cada organización posee su propia cultura, costumbres y tradiciones; lo cual genera un clima de trabajo único con sus distintivos lenguajes y características comunicacionales. Dificilmente las organizaciones reflejarán culturas idénticas, "como al igual que las huellas digitales son siempre singulares, las organizaciones poseen su propia

² Pérez López, Juan Antonio: Introducción a la dirección de empresa: Organización humana. 2 ed. Piura. Universidad de Piura, 1996. p. 36.

³Serna Gómez, Humberto: Gerencia Estratégica. 10ma ed. Bogotá, D.C., Editores, 2008. p. 134.

historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que en su totalidad constituyen cultura⁴.

Ejemplo de esta afirmación son las Fuerzas Armadas de nuestro país, cuya misión es la defensa nacional. Pese a tener una misión definida, sus integrantes: El ejército, la armada, gendarmería y policía, no tienen la misma cultura ni climas de trabajo iguales; los elementos que conforman la Cultura Organizacional (lenguaje, ritos, creencias, valores, símbolos, entre otros) son totalmente distintos.

Lo que se afirma a continuación es fruto de las observaciones directas realizadas en el presente trabajo y apreciaciones de empleados que pertenecen al Comando de Brigada de Montaña VIII, donde se centra el estudio.

Dentro de esta Unidad de Combate de Montaña, trabaja personal civil profesional y técnico. Algunos ejemplos de especialidades que competen a este personal son: Ingenieros, plomeros, informáticos, diseñadores gráficos, oficinistas, peluqueros, secretariado, etc. Todos ellos apoyan a procesos internos que sirven de apoyo al cumplimiento del objetivo principal del Ejército Argentino, la defensa nacional. Este grupo de trabajadores se ve influenciado por diversos valores del personal militar que va a incidir en el cumplimiento particular de sus objetivos, existe un “encuentro” de valores; algunas distinciones particulares son, por ejemplo, formas de liderazgo, comunicación con subalternos y superiores, y alta rotación tanto interna como externa dirigida a otras unidades militares mendocinas o de otras provincias.

Este encuentro de valores puede llegar a causar, en algunas ocasiones, un choque, es decir, una oposición de ideas y formas de trabajo esperadas. Cuando esto sucede afecta a la eficiencia de todo el personal, generando un ambiente y clima laboral tenso y autoritario donde las tareas realizadas se vuelven imprecisas, poco perfeccionistas e inconsistentes. Como consecuencia el ambiente laboral se torna frío y apático, generando ineficiencia y descontento.

De la observación centrada en el choque de valores mencionado, nace la necesidad de analizar separadamente ambos grupos. Por un lado, la formación militar se centra en la naturaleza de orden y estructura; sus valores se enfatizan en la obediencia, disciplina, subordinación, cumplimiento de órdenes, lealtad y honor; valores estipulados en el Código de Disciplina de las Fuerzas Armadas. Por otro lado, los valores del personal civil son más variados, y dependen mucho más de los núcleos familiares, los institutos educativos a los que hayan concurrido o concurren actualmente; enfocándose más en los

⁴Phegan B: Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México. Panorama Editorial S.A., 1998. p. 1.

aspectos humanos tales como la consideración, enfatizar comunicación informal, alegría, humor, gesticular al hablar y originalidad de ideas.

No obstante, un correcto tratamiento de la cultura organizacional haría posible un equilibrio entre los grupos de referencia cerrando la brecha de diferencias culturales, con climas de trabajos sanos y agradables, desempeñando exitosamente las tareas a realizar en los distintos puestos de trabajo de todo el Comando de Brigada en general. También permitiría acoplar las necesidades de realización personal de cada individuo con las necesidades de la organización, generando motivación y mayor eficiencia.

Lo expuesto nos hace replantearnos la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en el cumplimiento de objetivos del personal civil que trabaja en el Comando de Brigada de Montaña VIII perteneciente al Ejército Argentino; con el propósito de aumentar la eficiencia de esta Unidad de Montaña, incitando a desarrollar ambientes motivantes, trabajando en equipo militares y civiles en conjunto.

Cabe aclarar que existen actualmente divisiones, dentro del Comando, donde se ha llegado a formar un clima laboral agradable y sano, incentivando al análisis de los factores favorables para poder aplicarlos a nivel general en todas las divisiones.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Objetivo General:
 - Analizar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en el cumplimiento de objetivos del personal civil en el Comando de Brigada de Montaña VIII.

- Objetivos Específicos:
 - Desarrollar los conceptos cultura y clima organizacional y determinar su importancia en la labor del personal civil perteneciente al Comando.
 - Detallar los elementos culturales específicos que inciden en el cumplimiento de objetivos.
 - Determinar cuáles de esos elementos pueden ser la causa del problema planteado en la situación actual.
 - Proponer cambios en conductas o actividades con el fin de mejorar mediante el clima organizacional el desempeño del personal civil en el entorno militar.



Analizar y estar al tanto de la cultura de la organización es de vital importancia; “la verdadera ventaja competitiva de toda organización, sea pública o privada, con o sin fines de lucro, pasa por su capital humano”⁵, y afecta directamente al cumplimiento de objetivos por parte de los trabajadores. En el medio militar, bajo el contexto que se analiza, se manifiestan casos de falta de adaptación del personal civil al medio laboral donde desempeñan sus tareas, creando problemas al personal militar encargado y responsable de las distintas áreas que les corresponden respectivamente.

Esto pone en manifiesto el valor de la presente investigación con el objetivo de motivar mayor interés al tema de los altos mandos de la organización castrense; se considera a la cultura organizacional y el clima organizacional como factores determinantes en el de cumplimiento de objetivos administrativos y característicos de las distintas especialidades en las que se desempeñan el personal civil. Tratar la percepción que tenga este grupo hacia el Ejército es de vital importancia para poder zanjarse la brecha de diferencias culturales entre los grupos de referencia.

En el caso de conseguir el equilibrio de valores entre los grupos, la totalidad del personal civil se va a sentir identificado con su entorno laboral, llegando a compartir formas de comunicarse, ritos, creencias, lenguaje y normas propias de un ejército. Este contrato psicológico o social anteriormente nombrado impactará directamente en el clima laboral, siendo este factor el primero que se nota a simple vista.

Cabe aclarar que el beneficio pretendido por la presente investigación es apuntado a beneficiar tanto al personal civil como al personal militar, en vista de cumplir con los objetivos de la fuerza impuestos al personal civil y, como consecuencia, mejorar el rendimiento de las tareas generales del Comando de Brigada de Montaña VIII.

1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En primer lugar, esta investigación tiene un enfoque cualitativo, es decir, que la concepción de la idea del trabajo, elección del caso, planteamiento del problema, marco teórico, recolección de información y el abordaje no sigue necesariamente una secuencia rigurosa; el proceso cualitativo es en “espiral” o circular y las etapas se relacionan entre sí en todo momento. El centro de la investigación está conformado por las experiencias de los grupos de referencia bajo análisis y no de agrupamiento de datos cuantitativos.

Por otro lado, el tipo de estudio que se realizó es el estudio de caso. Se comprenden distintos aspectos que hacen al objeto de estudio único, podríamos definir al

⁵Granero, Juan Pablo: Un intento por caracterizar la Cultura Organizacional en la Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R., Sede Paraná, 2012. p. 31.



objeto de estudio como la cultura organizacional y ambiente laboral dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII, unidad que se encarga de comandar a todas las unidades militares de la Región de Cuyo de la República Argentina.

En relación a la muestra de estudio, se va a tratar de todo el personal civil dentro de la mencionada unidad militar y personal militar que labora en el mismo en cuanto a la observación; en cuanto a las entrevistas realizadas, la muestra estará compuesta por los dos civiles con mayor antigüedad dentro de la unidad, ya que cuenta con la mayor experiencia dentro del grupo de referencia, y también se va a contar la información brindada por dos oficiales militares relacionados al área de personal para focalizar el otro punto de vista.

La técnica de obtención de datos e información se basó en datos primarios y secundarios. Los datos primarios se obtuvieron por medio de entrevistas abiertas, donde se contó con una guía con preguntas orientadoras y el entrevistador la manejó de manera flexible, haciendo posible enriquecer aún más la obtención de datos para entender la percepción del problema de cada persona seleccionada; por otro lado, se realizó una observación no participante del ambiente laboral en pasillos y oficinas. Los datos secundarios se basan en trabajos realizados anteriormente de la cultura militar argentina y además de reglamentos de disciplina militar en donde se reflejan valores y demás conceptos relacionados al tema. Además, de bibliografía especializada en cultura organizacional en general.

Por último, la técnica de análisis de datos utilizada es la del análisis de contenido cualitativo. Se va a desarrollar y ordenar las ideas catalizando la información clave para poder desarrollar un diagnóstico de la situación actual que se investiga, teniendo como resultado un análisis descriptivo.

1.4. LIMITACIONES

Los límites que posee este trabajo son geográficos.

El análisis se fija sobre todo el personal que ejerce su labor en el Comando de Brigada de Montaña VIII, una unidad militar que se encuentra en la Capital de la Ciudad de Mendoza sobre calle 9 de Julio al 550, 2da Sección. Dentro de ella se desempeñan todas las funciones propias de un Comando de Brigada, la de dirigir a todas las unidades militares de la región cuyana al cumplimiento de sus tareas en alineamiento de las órdenes con sus escalones superiores.

Se determinó que el límite temporal podría variar, el cambio cultural es un proceso lento y más con una cultura tan arraigada como es la militar; por ello que la propuesta de



mejora va a ser tenida en cuenta con la idea de un mediano o largo plazo, teniendo un proceso paulatino pero constante.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Una vez determinado el planteamiento del problema y definidos los objetivos de la presente investigación, es necesario abordar los aspectos teóricos que sustentan el presente trabajo. En este capítulo se expondrán las bases de algunas teorías relacionadas a la cultura y el clima organizacional de diferentes autores. Contando así con las herramientas necesarias para aprehender y abordar los elementos culturales en el caso estudiado y describir el proceso de integración del personal civil al entorno militar.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de “cultura organizacional” ha sido estudiado por una gran variedad de autores y, aunque hay similitudes entre las diferentes concepciones, prevalece una ausencia de consenso sobre su definición. Los debates alrededor de esta noción hunden sus raíces en posturas desiguales no solo en cuanto a su conceptualización, sino en relación con las metodologías utilizadas para investigarlo.

Con el propósito de sintetizar las diversas alternativas de definición, García (2009)⁶ agrupa las distintas conceptualizaciones sobre cultura organizacional en dos grandes perspectivas: las emergentes y las racionales.

En las primeras, la cultura es vista como un conjunto de significados compartidos y como una construcción subjetiva de los miembros de la organización. En tal sentido, la cultura no sería una realidad externa a los sujetos, sino el producto de la subjetivación que estos hacen de la realidad que experimentan respecto de los entornos en que se desenvuelven.

En base a lo escrito según Hatch⁷ (1997), existen dos aspectos que son claves al momento de definir y comprender el concepto de cultura organizacional desde esta perspectiva, estas son los símbolos y su interpretación: “Un símbolo es cualquier cosa que represente una asociación consciente o inconsciente con algún concepto o significado más amplio. Así, un símbolo consiste de una forma tangible y de un significado (o significados) más amplio con el que la misma está asociada” (p. 219).

La perspectiva emergente realza la importancia de la creación de significados compartidos a partir de la construcción de símbolos en una organización, para así poder

⁶García, C. M. (2009). La cultura organizacional como una tecnología de control gerencial. In: M. C. Aguilar, y E. Rentería. Psicología del trabajo y las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación. Bogotá, D.C.:Universidad Santo Tomás.

⁷Hatch, M. J. (1997). Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University.



consolidar su cultura. Hay que tener en cuenta que de por sí los símbolos son ambiguos, por lo que puede haber un significado diferente dependiendo de cada persona; razón por la cual en las organizaciones se establecen mecanismos de influencia para la construcción de significados socialmente compartidos, aunque es recomendable que sus líderes hagan esfuerzos por conocer y comprender los significados que, de manera autónoma, se construyen alrededor de ciertos elementos que llegan a tornarse simbólicos o representativos de su cultura.

Las perspectivas emergentes no hablan de una gestión de la cultura propiamente dicha, sino de la intervención orientada en sentido inverso; esto es, diseñar o adaptar los sistemas de gestión a la cultura existente en la organización a partir de su comprensión para que de esta manera las estrategias estén en sintonía con la cultura existente en la organización.

Por otra parte, se encuentran las perspectivas racionales a partir de las cuales se entiende la cultura como una realidad externa a los individuos que puede ser conocida, intervenida y gestionada para lograr una mayor efectividad en el desempeño organizacional.

Desde esta perspectiva, la cultura se considera como una dimensión organizacional que puede ser intervenida a través de diversas estrategias, con el fin de lograr la adaptación de la organización al contexto. Además, es concebida como una variable que puede ser transformada a través de técnicas, con el fin de alinear los comportamientos de las personas con los objetivos corporativos.

De esta manera, es posible entender que se puede dar una “gestión de la cultura” como estrategia gerencial para el logro de los objetivos organizacionales. Así, los componentes de la cultura (aspectos físicos de la organización, patrones de comunicación e interacción social, rituales, etc.) pueden ser intencionalmente “administrados” con los planes estratégicos de la organización.

Finalmente, se puede definir el concepto de cultura organizacional basándonos en la interpretación dada por Fernández⁸: “un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos etc.) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta por una lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos

⁸ Fernández, J. M. (2002). Cultura de la organización y centro educativo. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. (p. 11)

manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines” (p. 11).

2.1.1. Teoría de los niveles de cultura según Edgar Schein

Según Edgar Schein (citado por García y Dolan, 1997)⁹ la cultura de toda organización está compuesta por tres niveles que dan la esencia a la cultura, estos son:

- Nivel 1: Producciones. Es el nivel explícito u observable, viene dado por su entorno físico y social. Se refiere a las producciones y creaciones de la organización, estas incluyen la tecnología de la empresa, las manifestaciones artísticas (si las tiene) y toda aquella conducta manifiesta que realicen sus miembros.

- Nivel 2: Valores. Schein explica la aparición de los valores en una organización argumentando que la primera vez que un grupo se enfrenta a una situación determinada no existe una jerarquía de valores al respecto. Así, cuando uno de los miembros propone la primera solución, lo que éste plantea es un valor a cuestionar y verificar. Si la solución prospera, y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación hasta volverse creencia y luego presunción. Este proceso sólo se da en los valores que siguen siendo efectivos en la solución de los problemas. De este modo, tales valores predecirán la mayoría de las producciones del primer nivel mencionado.

- Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. Como afirma Schein:

*"Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendido como una realidad. Terminamos creyendo que la naturaleza actúa realmente de ése modo (...) De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa"*¹⁰

Con el paso del tiempo las presunciones se hacen implícitas e inconscientes y son las que realmente dirigen la conducta y enseñan a los miembros de la organización cómo

⁹ García S y Dolan S (1997). La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A. (p. 33)

¹⁰ Schein, Edgar H.; 1988; 1985; La Cultura Empresarial y el Liderazgo (Una Visión Dinámica); PLAZA Y JANES. (p. 31)

percibir y pensar las cosas. Sin embargo, dado su carácter inconsciente, son difíciles de detectar. Schein agrupa estas presunciones en 5 categorías:

1.- Relación con el entorno. El autor habla de salud empresarial cuando se refiere a la capacidad de una empresa para juzgar con precisión sus presunciones básicas respecto a su relación con el entorno. Asimismo, define el "ciclo de adaptación imitadora" como el mejor método para mantener dicha salud.

2.- Naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio. En esta categoría se encuentran las presunciones acerca de lo que las personas del grupo consideran lo que es "verdadero".

3.- Naturaleza del género humano. Aquí aparecen las presunciones sobre la naturaleza del ser humano. Estas tienen como soporte las distintas respuestas a las preguntas ¿Qué significa el concepto "ser humano" y cuáles son sus atributos? ¿Tiene la naturaleza humana una connotación moral, o por el contrario es neutra? ¿En las relaciones del individuo con el grupo, el "yo" es el pilar básico de la relación (visión occidental), o por el contrario el "yo" queda relegado a un segundo plano (visión oriental)?

4.- Naturaleza de la actividad humana. Como señalan Kluckhohn y Strodtbeck (1961)¹¹, las culturas poseen distintas presunciones sobre la manera de actuar, siendo las mismas reflejo de su concepción sobre la naturaleza humana, y sobre la relación fundamental del grupo con su entorno. Schein habla sobre tres tipos de orientación: "activa", "vital" y "ser-en-transformación". Estas son descritas del siguiente modo:

- La Orientación Activa se centra en la tarea, en la eficacia y en el descubrimiento. Se describe dos tipos de empresas de orientación activa: las del primer tipo se centran en el cumplimiento de las tareas, las del segundo tipo se centran en la búsqueda de relaciones útiles, esto es, en el esfuerzo del sujeto por aumentar su influencia a través de la constitución de alianzas políticas y el desarrollo de su carisma personal.

- La Orientación Vital supone una orientación existencial que se centra más en el aquí y ahora, en el disfrute individual, y en la aceptación de lo que pueda venir.

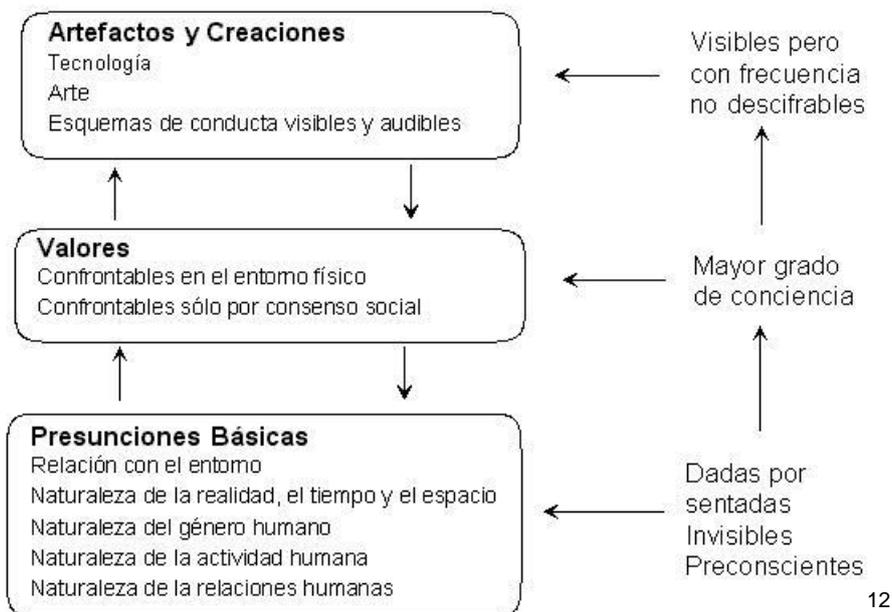
- La tercera orientación, la del ser-en-transformación, está a mitad de camino de estas dos, y alude a la idea de que el individuo puede llegar a estar en armonía con la naturaleza. Esta orientación incide sobre el autodesarrollo, la autorrealización, y el desenvolvimiento de las propias potencialidades. Se pone en este caso el acento

¹¹ Kluckhohn, F. R., y Strodtbeck, F. L. (1961): Variations in value orientations. Evanston: Row, Peterson and Company. (p. 86)

sobre la jerarquía, las reglas, los papeles claramente delimitados, y sobre otros medios que ayudan al individuo a reprimir y controlar sus impulsos naturales y deseos para poder alcanzar un estado de perfección.

5.- Naturaleza de las relaciones humanas. ¿Cuál se estima que es el modo "apropiado" de relación entre las personas, y de distribuir poder y amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa, o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué? Las respuestas del líder conformarán las presunciones básicas que se implantarán definitivamente tras el consenso entre los miembros de la empresa.

El siguiente cuadro conceptual resume los niveles descritos:



12

2.1.2. Relación entre niveles de cultura según Edgar Schein

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Schein, da como resultado una cultura organizacional incongruente ya que lo que se piensa, aparenta o se hace no tiene coherencia con la práctica de las tareas del día a día. Al contrario, si la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas ayudará a alcanzar el éxito de la organización.

El modelo presentado por Schein demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización.

¹² Fuente del cuadro conceptual: Niveles de Cultura y su Interacción. Schein, 1985. (p. 30)

El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza, una cultura organizacional que englobe los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen, según Armstrong¹³, “los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia”.

La cultura organizacional según Schein (citado por Armstrong en 1991) es aprendida por los miembros de la organización. El autor establece que dicho aprendizaje se da de dos formas:

- Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa
- Modelo de Refuerzo Positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones.

Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiesta a través de la conducta organizacional o clima organizacional. Esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupo se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las empresas influye en tres áreas de la conducta de los empleados, ellas son:

- Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debería suceder. Se refiere tanto a los fines y metas como a los medios.
- Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional y sus valores.
- Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar puesto que, en una cultura profundamente arraigada, puede ser complejo de cambiar, “los viejos hábitos son difíciles de erradicar” (Armstrong, 1991, p. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada, pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y,

¹³Armstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Lemis. (p. 11)

sobre todo, del grado de madurez que tenga la organización. Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia en torno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazar un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como:

- 1) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración;
- 2) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos;
- 3) Analizar el clima organizacional;
- 4) Analizar el estilo de gerencia,
- 5) Planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes, junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión y la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos. Los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de un ámbito laboral en una organización, la percepción individual del medio ambiente influye sobre el individuo en el cumplimiento de normas, reglamentos y orden. Cuando se hace referencia al tema, se habla de un medio ambiente psicológico, un sistema de filtros y estructuración de la percepción. De acuerdo a esa percepción, los integrantes de una empresa efectúan una descripción de un conjunto de estímulos que motivan a determinados comportamientos en el mundo del trabajo y definen su situación laboral, creando una atmosfera psicológica.

Según Hall, nombrado por Suárez¹⁴, el clima laboral se define como “un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Según Chiavenato¹⁵, los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener

¹⁴ Suárez, C. (s.f.). Cultura y clima organizacional. En Red, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-clima-organizacional/> (Fecha de consulta: 17/09/2019).



un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas últimas necesidades causa problemas de adaptación al ambiente, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, siendo importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

Siguiendo con la teoría desarrollada por Chiavenato, esta adaptación varía de una persona a otra y dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación indica una buena salud mental, que se caracteriza por:

- sentirse bien consigo mismo;
- sentirse bien con respecto a los demás; y
- ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

Este concepto está íntimamente relacionado a la motivación de los empleados:

“Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc.” (Chiavenato ,2000; pág. 119 - 120).

2.2.1. Factores de influencia en el clima organizacional de una empresa

Los autores William J. Reddin¹⁶ y J. William¹⁷ proponen una serie de factores que influyen al clima en una organización, para luego poder dar lugar a una clasificación de la que se detallará más adelante.

Teniendo en cuenta que se enumeran sin proponer un orden de importancia, los factores son:

¹⁵ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. (p.119).

¹⁶Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Cuadernos de Management, 120. (p. 79)

¹⁷Jiménez Lemus William. (2011, junio 14). 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

2.2.1.1 Estructura:

Hace referencia a la forma en que se agrupan, dividen y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas y procedimientos que faciliten el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2.2.1.2 Estilos de los máximos directivos:

Esta es la forma en que las personas con mayor poder formal en una organización piensa que debería ser manejada, reflejada en la forma que ellos actúan con los miembros de su equipo. Hay una infinidad de estilos de liderar, se pueden clasificar con algunas características pero a la hora de ir a la realidad existen grises y aplicación de distintos rasgos de cada estilo. Una posible clasificación puede ser la de E. Martínez (2013)¹⁸, que define seis estilos de dirección.

Un estilo puede ser el coercitivo, un jefe con este rasgo es rígido e inflexible. Cuando cuenta con esta cualidad, el líder tiende a dar muchas órdenes directas sin ofrecer a sus subordinados la oportunidad de expresar sus ideas y opiniones. Este líder no sólo no opta por el sistema de recompensas sino que, además, se centra en un sistema de castigos los fallos generados por las desobediencias. Por tanto, la motivación del equipo se resiente enormemente ante la imposibilidad por parte de los empleados de percibir que gracias a su trabajo se están alcanzando los objetivos empresariales. Por lo general se trata del estilo de gestión menos efectivo aunque puede ser el recomendado en situaciones de crisis, cuando es necesario mostrar autoridad y los empleados necesitan órdenes claras y directas.

¹⁸ Martínez, Eduardo (23 de julio de 2013). El liderazgo en la empresa: los 6 estilos directivos de gestión. IEBS, Innovation & Entrepreneurship Business School. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/estilos-directivos-de-gestion-management/>



Otro es el estilo orientativo dentro de una empresa, este se centra en crear una visión y explicar a los trabajadores qué hay detrás de ella. En este tipo de gestión sí se tiene en cuenta la opinión y las ideas de los trabajadores. Respecto a los sistemas de recompensas, premia el buen rendimiento pero también penaliza los fallos. Los trabajadores entienden perfectamente qué es lo que se espera de ellos y son conscientes de su importancia en la organización, maximizando así el compromiso hacia los objetivos. Esta clase de gestión es eficaz en equipos en los que el líder es percibido como un experto en la materia capaz de establecer instrucciones y de motivar a los trabajadores.

También existe el estilo de gestión afiliativo que se caracteriza por fomentar lazos afectivos entre los trabajadores. La prioridad de este líder consiste en promover un ambiente agradable en la empresa descuidando aspectos como la dirección y la fijación de objetivos, lo prioritario son las personas. Respecto al sistema de recompensas, el líder premia el buen desempeño pero es incapaz de castigar el malo para evitar confrontaciones. Si bien este estilo puede ser efectivo en situaciones en las que haya un mal clima laboral y sea necesario generar armonía, por lo general esta clase de líder es totalmente ineficiente ante situaciones de crisis o en las que haya que penalizar el mal desempeño. A pesar de que pueda ser percibido como un líder débil, lo cierto es que en muchos casos cosecha la lealtad de sus empleados.

Otro estilo es el participativo, se caracteriza por una gestión basada en la confianza por lo que las opiniones e ideas del personal a cargo son tenidas en cuenta buscando siempre el consenso. Este líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso del grupo. Respecto al sistema de recompensas, se va a centrar en premiar el buen desempeño sin ser demasiado severo con el malo. El estilo participativo será útil en aquellos casos en los que los miembros del equipo son competentes o en equipos en los que es necesario un mayor nivel de coordinación. Sin embargo, son muy comunes reuniones interminables en las que se suele aplazar la toma de decisiones difíciles.

En el estilo imitativo se dirige dando ejemplo. En este estilo de gestión el líder marca unos objetivos elevados y los ejemplifica tomando como estándares la rapidez y la capacidad. Ante los problemas, opta por resolverlos él mismo sin contribuir al desarrollo del empleado. No obstante, esto puede convertirse en un problema para la empresa ante situaciones en las que el líder sea incapaz de atender todo el trabajo personalmente.

Y por último, el estilo capacitador, en esta última clase de estilo de gestión el líder ayuda a sus trabajadores a conocer sus propias fortalezas y debilidades. Ofrece autonomía al equipo para que marque sus propios objetivos proporcionando orientación al trabajador para fomentar su desarrollo profesional. Este estilo directivo es muy eficaz en el



caso de contar con empleados ambiciosos, motivados y dispuestos a tomar decisiones asumiendo riesgos.

2.2.1.3 Responsabilidad:

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda, a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Independientemente del cargo que ocupe o del oficio que realice y si está desarrollando la actividad que le place hacer, la labor de cada trabajador siempre será importante, manteniendo la idea de que realiza un aporte sustancial a la organización. Ese valor se mide con una relación directiva vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone y la actividad y compromiso que se asume con los mejores resultados.

2.2.1.4 Recompensa:

Es lo que se recibe a cambio del esfuerzo, dedicación y, ante todo, de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo.

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que, a pesar del equilibrio que se espera que se logre con un salario justo y los resultados del trabajo, existen reconocimientos adicionales más allá de lo racional tales como: reconocimientos tangibles, comodidades de horarios y flexibilidad, días de descanso, comunicar logros personales y felicitar frente a los otros empleados¹⁹.

2.2.1.5 Desafío:

“Siempre es bueno pensar a futuro y proyectar nuevos retos empresariales”²⁰

En la medida en que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Se puede decir que la palabra desafío apunta a la acción y efecto de desafiar, es un verbo que hace referencia a competir, retar o provocar a alguien o a sí mismo. Un desafío puede ser, por lo tanto, una competencia donde se pone a prueba el hecho de ir

¹⁹Randstad N.V. (2017). 10 incentivos no monetarios para recompensar a tus trabajadores. Lugar de publicación: https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/10-incentivos-no-monetarios-para-recompensar-a-tus-trabajadores_1501/

²⁰ Nota de interés de Visa Empresarial (2014). Desafíos empresariales. Lugar de publicación: https://visaempresarial.com/pe/noticias/desafios-empresariales_636



más allá. Cuando son tomados de manera positiva, vistos como retos de superación, permiten que en temas empresariales se forje un plan a futuro y una meta que permitirá el crecimiento de la organización ya que con antelación se premeditó la planificación.

Debido al mundo amplio y globalizado en el que se vive es que existe un constante y gran reto: estar vigente. A este escenario se lo debe enfrentar con gran proyección y planificación, teniendo claros los desafíos, hacer profundas evoluciones para estar en la vanguardia y para estar vigente en el campo de la competitividad.

2.2.1.6 Estándares:

Un estándar establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y, ante todo, que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos con sentido de justicia o de equidad.

2.2.1.7 Conflicto:

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social, y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. El buen manejo de estos roces personales y profesionales podrán mantener un clima laboral sano.

Although Bell y Hart²¹ definen ocho causas del conflicto en el ambiente laboral. Ellas son:

- 1) Conflicto de recursos: Para poder realizar un trabajo, todos los empleados utilizan recursos que van desde una hoja de papel hasta una sala de reuniones o la ayuda de un compañero. Sin embargo, pueden surgir conflictos cuando otras personas dentro del área de trabajo necesitan los mismos recursos. En estos casos, es muy importante el papel de líder que debe intentar que todos los miembros del equipo utilicen los recursos eficientemente, procurando que si más de una persona requiere determinado recurso se pueda discutir abiertamente para establecer prioridades para el equipo y no personales.
- 2) Conflicto de estilos: Todos las personas que integran una organización tienen una forma diferente de trabajar que es determinada tanto por las necesidades de cada quien como por su personalidad. En cualquier empresa u organización se tiene que

²¹Del Castillo Rubatscher Carlos. (2015, octubre 17). Las 8 causas de conflicto en el entorno laboral según Bell y Hart. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-8-causas-de-conflicto-en-el-entorno-laboral-segun-bell-y-hart/>

compartir el espacio de trabajo con personas que tienen estilos diferentes, y los conflictos pueden surgir. Este tipo de conflictos se pueden prevenir si al formar un equipo de trabajo y asignar los diferentes roles, se toman en consideración los diferentes estilos de trabajo de cada uno.

- 3) Conflicto de percepciones: Cada trabajador ve las situaciones desde su punto de vista. Si el punto de vista de dos o más personas se ven confrontados pueden surgir conflictos. Cuando en un lugar de trabajo sucede esto, es muy probable que sean frecuentes los chismes y demás ruidos en la comunicación informal, además de terminar afectando el desempeño general del equipo. Comunicarse abiertamente con el personal es lo más indicado, incluso en aquellos casos que se tienen que dar malas noticias hay que hacerlo de forma clara. Si se proporciona la información necesaria, los miembros del equipo no tendrán la necesidad ni la tentación de hacer sus propias interpretaciones.
- 4) Conflictos en las metas: Este tipo de conflictos se da principalmente cuando no se respeta el principio de unidad de mando, es decir, cuando existe dualidad de mando. Puede suceder que un empleado tenga diferentes tareas asignadas, cada una de ellas de cara al logro de un objetivo, y no haber considerado si un objetivo se opone a otro, ya sea el de ese empleado o de otro. Por esta razón, las metas deben ser muy claras y, si existe algún conflicto entre ellas, hablarlo abiertamente para evitar la contraposición de metas.
- 5) Conflicto por presión: Son similares a los conflictos de metas con la diferencia que usualmente los conflictos por presión involucran situaciones que revisten de urgencia. En este caso, la solución puede ser tan simple como cambiar las fechas límites si es posible o establecer prioridades. Esto relajará la presión y por tanto evitará o solucionará el conflicto.
- 6) Conflicto de roles: En ocasiones, algún empleado tiene que llevar a cabo alguna tarea que no corresponde a sus responsabilidades habituales, hay que tener cuidado con estas situaciones porque podría estar invadiendo el terreno de otra persona lo que puede generar un conflicto por una lucha de poder. También puede suceder que el conflicto se origine porque quien recibe determinada tarea considera que la misma debería haber sido hecha por otra persona. Se debe tener en cuenta que asignar una tarea a una persona podría crear un conflicto de roles, lo mejor es ser claro en cuanto a las razones por las que esa tarea fue asignada a esa persona.
- 7) Conflicto por diferencias en los valores personales: Este tipo de conflictos presenta una mayor complejidad, ya que implica los valores personales de alguien que pueden ser opuestos a los que la empresa tiene o los que espera que ese empleado tenga en



determinada circunstancia. La ética de cada quien debe ser respetada, y en este sentido una buena selección de personal puede ayudar a evitar este tipo de conflictos al buscar empleados que tengan los valores que el líder del equipo espera. Además, debe haber suficiente confianza entre los integrantes para que un empleado que sienta que se le está pidiendo algo en contra de sus valores pueda hablarlo abiertamente, sin embargo lo mejor sería que el líder conozca bien su propia ética y la de los miembros de su equipo para no causar la tensión propia de asignar una tarea en contra de los valores personales de este empleado.

- 8) Conflictos causados por políticas impredecibles: Las políticas de una empresa deben ser muy claras, pero no solo de forma escrita, también deben ser comprendidas por cada uno de los empleados. Si hay falta de conocimiento o de claridad se puede generar mucha confusión, lo que a su vez puede causar conflictos. Es indispensable que no se apliquen las políticas de una forma para ciertos empleados y de una manera diferente para otros. Cuando exista un cambio de política organizacional la comunicación debe ser clara y de la manera más explícita que sea necesaria para que no haya dudas. Esto no solo hará que las situaciones se resuelvan más eficientemente si no que se evitarán conflictos por políticas mal aplicadas o mal entendidas.

2.2.1.8 Identidad:

“Una empresa necesita carácter e identidad, al igual que una persona; y al igual que una persona tiene que tener una voz.” (David Amerland)²².

Hoy día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la organización, ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos. Estos aspectos mencionados producen en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, que terminan conformando el clima organizacional.

Se puede hablar de cultura cuando, en el balance de valores, creencias, ritos y costumbres, prevalecen los de la organización en comparación al exterior. También se da cuando los rasgos culturales del grupo logran determinar el comportamiento de los individuos que lo componen; para ello cada persona se debe sentir identificado como un grupo diferente a los demás externos.

²²David Amerland, autor, analista y ponente británico moderno (1964).



2.2.1.9 Estilo del fundador:

Según Stephen P. Robbins²³ el origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o misión de sus fundadores. Ellos establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser a organización. No están restringidos por usos o esquemas y el tamaño reducido de las organizaciones nuevas les ayuda a inculcar su visión a todos los miembros. El impacto del fundador de la empresa puede persistir por largo tiempo o para siempre. Esto se hace evidente en las religiones, pero también se presentan, en mayor o menor medida, en organizaciones de cualquier tipo.

2.2.1.10 Grupo dominante:

La alta administración de algunas organizaciones comprende el grupo dominante. Por ejemplo: ingenieros, contadores, profesores, gentes del mismo estilo de trabajo, etc. Una concentración de cualquier tipo de ellos en posiciones de poder puede influir en el clima organizacional.

2.2.1.11 Tecnología:

En cierto grado, el clima organizacional depende de la tecnología pero en otro es independiente de ella. El grado preciso de influencia puede identificarse realizando una comparación con empresas del mismo sector o con otras que se encuentren en diferentes mercados.

2.2.1.12 Otras influencias importantes:

Otros factores de influencia en el clima de una organización son:

- Tamaño de la organización.
- Relación de los directivos con los trabajadores.
- Objetivos y estrategia corporativa.
- Importancia regional o nacional y visibilidad.
- Control normativo.
- Grado de control externo.
- Localidad geográfica.
- Estructura física de las instalaciones.

²³ Robbins Stephen P. (2005): Administración. Pearson Educación. (p. 54)

2.2.2 Importancia de la percepción de los elementos

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del clima organizacional en la empresa produce en los individuos una variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

La cultura interna positiva es esencial en la búsqueda de un clima organizacional, en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización y creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un clima organizacional negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa y, por desapercibido que parezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que, tarde o temprano, su influencia generará, además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, entre otros. Todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en la efectividad de los resultados por los que fue creada la organización.

Es de extrema importancia que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional.

Lograr en la empresa un excelente clima organizacional necesariamente está acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas, a como se den las comunicaciones, a que se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil que la dirección, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima organizacional. Este resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, que está ligado con la motivación del personal y con los resultados



esperados por la empresa en sus actividades del día a día. Es de gran importancia que se pueda conocer a ciencia cierta la calidad del clima de la empresa, y de hecho vital, el que se aplique algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que se esperan en la intención de medida.

El lograr una calificación para el clima organizacional, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

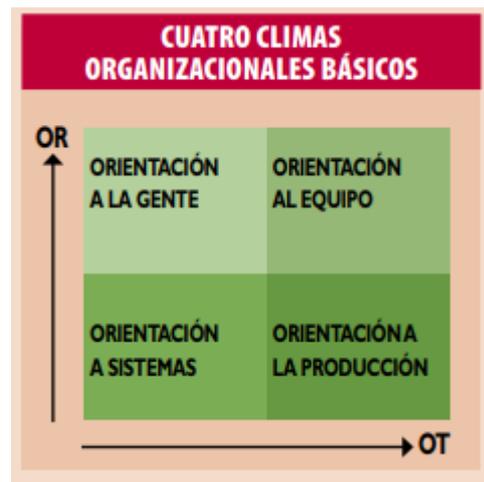
Es de público conocimiento y numerosos estudios lo han indicado que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. La medición del clima en las oficinas se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa. Generalmente, estas encuestas apuntan a aspectos relacionados con los trabajadores, como individuos pensantes y actuantes, y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de las personas integrantes de la organización. La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado, causante de malestar emocional y del mal comportamiento en los trabajadores.

2.2.3 Tipos de clima organizacional

Los cuatro climas organizacionales que se necesita conocer son derivados de dos dimensiones del clima. Estas son: Orientación a la Tarea (OT) y Orientación a la Relación (OR). La orientación a la tarea enfatiza la productividad, hace que el trabajo sea realizado, iniciando, organizando y dirigiendo. Por otro lado, la orientación a la relación enfatiza a la gente y se evidencia por escuchar, confiar y motivar.

Esas dos variables dan como origen a cuatro tipos básicos de clima organizacional, dependiendo el grado en el que están presentes.



24

Orientación a sistemas:

En este tipo de clima laboral se interactúa corrigiendo, siendo el principal medio de comunicación el escrito. Se identifica con priorizar la organización. Los subordinados juzgan quién sigue las reglas y quién no, es inaceptable situaciones de trabajo no rutinarias. Posee un gran grado de control. Usualmente, ignoran el estrés priorizando las reglas. Existe una falta de reconocimiento en las tareas, subvalorando la innovación. Se podría decir que esta orientación se caracteriza en ser “esclavos” de las reglas.

Orientación a la gente:

La mayor interacción se relaciona con la aceptación, siendo el principal modo de comunicación la conversación priorizando a los subordinados. Ellos juzgan por quién entiende a la gente y quién no, es inaceptable el bajo contacto con las personas. Se orienta a la cooperación. Normalmente se intenta de reprimir el estrés. Existe una necesidad de mayor organización, siendo la principal debilidad el sentimentalismo.

Orientación a la producción:

La mayor interacción se relaciona con la dominación, siendo el principal medio de comunicación el lenguaje verbal. Los subalternos juzgan a los demás por quién produce más. Es inaceptable el bajo desempeño, reaccionando con distintos tipos de castigos correctivos. Se percibe un alto nivel de estrés por la presión que existe. El problema característico de los trabajadores es la falta de información, dejando de lado las expectativas de los subordinados. La principal debilidad es la lucha innecesaria por el poder como consecuencia de estos factores.

Orientación al equipo:

La mayor interacción se relaciona con la unión, siendo el principal modo de comunicación las reuniones. Se tiende a juzgar a los integrantes de la organización por

²⁴ Fuente de la imagen: Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Cuadernos de Management, 120. (p. 80)



quién quiere unirse al equipo y quién no. Es inaceptable una alta estructuración de las tareas y la reacción al error es aprender de él para mejorar. El estrés se elimina tomando decisiones. El problema de los subordinados es la falta de independencia al accionar, esto desenfoca en una desvalorización en las acciones independientes. Y, por último, la mayor debilidad de esta orientación es el uso indebido de la participación.

2.2.3.1 Efectividad como una tercera dimensión en el clima organizacional

Siguiendo con la teoría desarrollada por William J. Reddin²⁵, así como existen cuatro climas básicos en una organización a partir de la combinación entre la orientación a la tarea y la orientación a la relación, éstos pueden ser apropiados o no a la tecnología o al mismo ambiente en el que se desenvuelven, creando así ocho climas organizacionales cuando la efectividad es considerada. En otras palabras, surgen cuatro tipos de clima más efectivos y cuatro menos efectivos, pudiendo considerar a la efectividad como una tercera dimensión a analizar.

Cuando se piensa en efectividad, en un sentido amplio del término, lo que uno puede concernir es que las condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores, y como consecuencia estimular un buen desempeño y cumplimiento de objetivos propuestos.

De esta forma, cuando un alto directivo identifica un estímulo favorable, que combinándolo con el clima laboral aumenta el desempeño, se debe inclinar por impulsar la creación de condiciones necesarias para aumentar deliberadamente la efectividad.

Si por el contrario, este directivo no ha sido capaz de descifrar algún estímulo favorable como el anteriormente mencionado y se inclina por impulsar condiciones que considere a modo personal sin relacionarlo con el medio ni cultura organizacional, estará generando un clima desfavorable ya que no se ajusta a las características de sus actores.

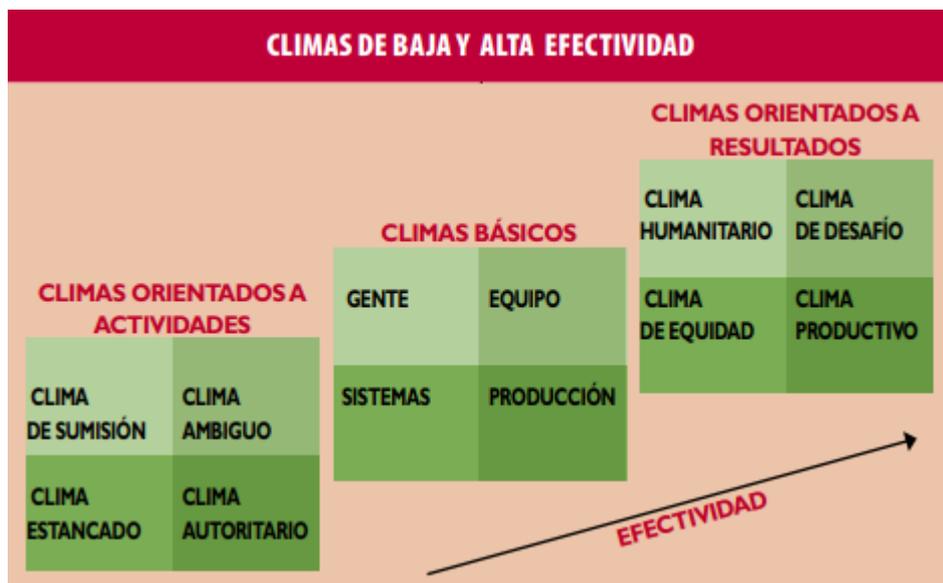
Es por ello que existen dos tipos de organización. Una de ellas puede ser considerada como orientada a las actividades y la otra orientada a los resultados. La primera apunta a lo que se hace, la segunda a lo que se logra. Partiendo de los cuatro climas básicos, los ocho climas nuevos resultantes son combinaciones de estos tipos de organización, cuando son impulsados inapropiadamente hay baja efectividad y, en contracara, alta efectividad cuando se promueven apropiadamente.

A continuación, se define los climas resultantes de estas tres dimensiones:

²⁵Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Cuadernos de Management, 120. (Pg. 80)

Clima Básico	Clima centrado en actividades	Clima centrado en resultados
Orientación a Sistemas	Clima Estancado	Clima de Equidad
Orientación a la Gente	Clima de Sumisión	Clima Humanitario
Orientación a la producción	Clima Autoritario	Clima Productivo
Orientación al equipo	Clima Ambiguo	Clima de Desafío

26



27

Clima estancado:

Es aquél que resulta de una baja orientación a la tarea y a las relaciones en un ambiente en donde ambas son inapropiadas, creando una condición en la que el esfuerzo y estado de ánimo son mínimos. En el clima existe un apego a la forma, desestimando el valor del impacto. Se trata de un clima poco creativo y de una baja involucración con las tareas, donde hay resistencia al cambio y una carencia de cooperación.

Clima de sumisión:

Es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta a las relaciones en donde las mismas son inapropiadas, creando una alineación a acciones amigables pero que no favorecen a la efectividad. Este clima motiva a que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable. En contracara, hay pocas iniciativas, una dirección difusa y poco preocupada con el desempeño y resultados.

²⁶ Fuente del cuadro de doble entrada: Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Cuadernos de Management, 120. (Pg. 82)

²⁷ Fuente del gráfico: Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Cuadernos de Management, 120. (Pg. 82)

Clima de autoritario:

Es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la productividad.

El clima se ve como crítico y amenazante, se suprimen los conflictos dejando además una comunicación escasa. Muchos gerentes son temibles y poco agradables, muy exigentes con la actividad del día a día más que la de a largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas. El alto directivo normalmente toma decisiones rápidas sin hacer consultas.

Clima ambiguo:

Es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en donde solo una de ellas es requerida, creando una atmósfera de ambigüedad donde la participación de los actores no favorece a la efectividad.

“La ambigüedad se produce cuando todas las interpretaciones tienen sentido”²⁸, partiendo de esta frase se puede entender que el clima laboral es susceptible a varias interpretaciones, todas ellas coherentes, lo que da lugar a la duda, imprecisión, confusión o ambivalencia.

Aquí el esfuerzo aparentemente comprometido se queda a medias, habiendo poca claridad en la estrategia, en la estructura y políticas. Hay promoción de ideas pero con poco seguimiento, un pobre monitoreo y escasas evaluaciones de resultados.

Clima de equidad:

El clima de equidad es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente apropiado. El clima se percibe como preocupado por la aplicación oportuna de las reglas y procedimientos. Está respaldado por buenos sistemas bien detallados, prefiriendo así la comunicación escrita. El jefe es visto como lógico, honesto, seguidor de reglas y equitativo. Normalmente existen en este caso grandes libros y tomos de políticas y procedimientos.

Clima humanitario:

Se caracteriza por una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones, en un ambiente donde las mismas son las apropiadas, creando condiciones de alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos.

Se pone énfasis en el desarrollo del talento del personal, apoyando tanto en experiencias de éxito como de fracaso. Hay un grado alto de cooperación, se escucha a la

²⁸"Ambigüedad". En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/ambigüedad/> (Fecha de consulta: 19/09/2019).

gente y se le estimula. Las decisiones se toman en equipo, habiendo alta comunicación en todas las direcciones del organigrama.

Clima productivo:

Es el caso en donde un clima laboral refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente propicio que ofrece las condiciones para que, por medio de una dirección puntual y vigorosa, haya mayor grado de efectividad.

Es un clima que pone énfasis en la cantidad, la calidad y el tiempo. Existe una gran importancia en la conciencia del costo, las ventas y los beneficios. Está orientado al logro y el desarrollo de un máximo esfuerzo es la norma.

Clima de desafío:

Es caracterizado por ser un clima laboral que refleja una alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde estas son apropiadas, creando condiciones para una gran efectividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia.

El clima es percibido por un gran nivel de logro de objetivos, y por la puesta en práctica de la motivación entre trabajadores, jefes y subalternos para el logro de un alto desempeño. Se percibe un alto compromiso de la gente con el trabajo, se toma decisiones en equipo y se desarrollan así nuevas alternativas para solucionar problemas. Como así también hay una toma decisiones balanceadas entre el individuo y el equipo, el gerente típico se distingue por tener buenos estándares para sí mismo y para otros, y por la búsqueda incesante de nuevos desafíos.

2.2.3.2 ¿Existe un clima organizacional ideal?

“¿Es verdad o no que uno de los cuatro climas básicos es generalmente bueno para toda la organización? Es muy fácil ser tentado para pensar de ésta manera, pero no deja de ser una trampa”²⁹.

Según Reddin (2004), muchos autores han propuesto un clima ideal en particular y proponen que las organizaciones lo adopten, algunos mencionados son:

- Weber: propuso que la orientación a sistemas es lo mejor.
- Douglas Mc Gregor: propuso que la orientación a la gente es lo mejor.
- George Odiorne: propuso que la orientación a la producción es lo mejor.
- Blake y Mouton: propusieron que la orientación al equipo es lo mejor.

²⁹Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Cuadernos de Management, 120. (Pg. 84)



Siendo realistas, según Reddin, la mejor creencia es que cualquiera de estos climas puede ser correcto dependiendo del ambiente y de la tecnología, es decir, de la forma en que están estructuradas las tareas.

El clima organizacional debe ser apropiado a la situación a la cual se opera. En el caso de la tecnología el tipo de trabajo a ser realizado y las demandas del ambiente van a condicionar las exigencias y el clima laboral. Además, hay muchos más elementos que condicionan en cada caso, como los clientes, expectativas de la gente, tipo de organización y departamentos que la componen, etcétera.

CAPÍTULO III: DESARROLLO EMPÍRICO

Una vez determinado el problema, definidos los objetivos y abordados los aspectos teóricos relacionados, se procede a desarrollar la investigación propiamente dicha del presente trabajo. En este capítulo se expondrán las situaciones, opiniones e ideas halladas en el Comando de Brigada de Montaña VIII.

La metodología aplicada fue la de entrevistar a cuatro individuos claves del ambiente necesarios para abordar el caso estudiado y describir el proceso de integración del personal civil al entorno militar. Dos de ellos son los civiles con más antigüedad del Comando, por otro lado, las personas restantes son militares que ocupan, u ocupaban, puestos claves relacionados a la conducción del personal en general.

Además, se ha realizado una observación de las actividades diarias que se realizan en el establecimiento. Dicha observación comprende un registro de patrones de conducta y sucesos para obtener información de interés. En el caso investigado se lleva a cabo una observación no estructurada y externa.

La observación no estructurada es aquella en la que el investigador se limita a describir los datos que obtiene de su propia indagación. Es abierta, aunque también planificada y metódica, y tiene la intención de obtener información a través de la observación de su contexto natural. Y es externa debido a que el investigador se mantiene al margen del objeto de estudio.

3.1 CONTEXTO POLITICO Y LEGISLATIVO EN EL QUE SE DESEMPEÑA EL PERSONAL CIVIL

Para analizar de una mejor manera el comportamiento como tal de las personas dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII hay que tener en cuenta los hechos políticos y estructuras legislativas que rigen al personal civil, ya que afectan de forma directa o indirecta en su relación con los militares.

3.1.1 Reencasillamiento del personal civil de las fuerzas armadas en 2015

Transcurriendo el año 2015 ocurrió un hecho de relevancia para el caso estudiado, el decreto Nro 2539/15³⁰ estableció un cambio estructural importante para los empleados civiles.

Durante muchos años el personal civil ha trabajado en el ejército y en las fuerzas armadas con una reglamentación fuera del régimen nacional. Al decretarse dicho régimen, el mencionado personal pasa a depender de la Administración Pública Nacional. En otras palabras, ellos dejaron de depender del Ministerio de Defensa y, en consecuencia, del Ejército en varios ámbitos que relacionan estos dos grupos de interés.

Se notaron varios cambios que afectaron al personal, por ejemplo, “anteriormente los civiles tenían mayores consideraciones, como en aplicar en el cálculo de la antigüedad los años que se desempeñó alguien en el sector privado antes de ingresar al ejército”, citando a la civil más antigua del Comando con cuantiosos años de experiencia en el sector de Haberes.

Esta sensación de inconformidad se debe a que, al dejar de depender del ejército, el poder de negociación de los civiles en las fuerzas armadas disminuyó y, al pertenecer a la Administración Pública, el porcentaje es pequeño en comparación a los empleados estatales que no trabajan en la organización castrense. En cambio, antes de la modificación estructural los civiles eran más considerados por las fuerzas debido a que ellos mismos veían el buen desempeño y la necesidad del rol que ejecutan como apoyo a la función del ejército en sí: prepararse para la guerra.

A raíz de esta sensación de disconformidad fue donde surgieron sindicatos de personal civil en el ejército con mayor fuerza de reclamo que en el pasado, tema que se tratará en el siguiente apartado.

Los cambios no sólo afectaron a consideraciones particulares, sino que no se ha cumplido en su totalidad el Decreto que legisla desde el 2015. Existen más de tres casos en el Comando de Brigada donde personal universitario no se encuentra cobrando el ítem que debería figurar por su título de grado.

Con relación a la capacitación del personal civil, antiguamente el ejército brindaba capacitaciones u oportunidad para hacerlas externamente. Como ejemplo, uno de los entrevistados mencionó que la fuerza armada le brindó el apoyo y el tiempo para realizar un curso de hotelería, el cual ayudaba a un mejor desempeño en su puesto y, en consecuencia, mejoraba el trabajo realizado por el ejército.

³⁰ Decreto Nro 2539/15: Reencasillamiento del personal civil permanente de la Fuerza en los agrupamientos, niveles y grados del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial.



Actualmente, la Administración Pública Nacional exige una determinada cantidad de cursos anualmente, los cuales se necesitan hacer para mantener un ítem encontrado en el recibo de sueldo, para seguir cobrando lo que se cobraba anteriormente del decreto³¹. Dicha medida es favorable en términos de mantener al personal capacitado en una amplia gama de especialidades; el problema radica en que existen cupos para cursos específicos que necesitan la mayoría de los empleados administrativos y oficinistas que residen en el Comando, y existen casos en los que, hace más de tres años, algunos de ellos se inscriben pero no pueden realizarlo ya que las vacantes se agotaron. Esto sucede debido a que la administración pública del estado está formada por más de cien mil personas, un número considerable en comparación con los relativamente pocos que se desempeñan en las fuerzas armadas.

Otro punto a tener en cuenta es el cambio en el escalafón del personal civil. Este se ha variado en relación a la cantidad de horas que un empleado debe trabajar, siendo ahora más exigente su cumplimiento con el personal en planta y habiendo una diferencia con el personal contratado. En el día a día este punto puede afectar en cierta medida al clima de trabajo no sólo con el personal militar sino también entre los propios civiles.

Y por último, y no menos importante, otro de los factores que se vio afectado en el cambio estructural en 2015 fue el reclutamiento. Anteriormente, se habilitaban las vacantes de puestos necesarios a cumplir por ciudadanos civiles dentro del Comando, luego se proponían personas del medio militar o relacionadas a él, se procedía a las entrevistas y selección, e ingresaban contratados para ponerlos a prueba. Con este sistema actualmente existen dos soldados que, al realizar estudios universitarios fuera del ejército, tuvieron la oportunidad de ingresar como personal civil y ejercer su profesión.

Con este sistema se encontraron desventajas, como las de no poder traer personal con nuevas ideologías a la organización y no abrirse a nuevos postulantes como sucede en el reclutamiento de personal militar, tanto para oficiales, suboficiales y soldados. En cambio, las ventajas del viejo sistema se ven más claras con el cambio en la estructuración mencionado anteriormente.

Actualmente, el reclutamiento está exento tanto por parte del militar como por el Ministerio de Defensa. El nuevo sistema consiste en seguir determinados pasos: se procede a habilitar una vacante de acuerdo a las necesidades formuladas por el ejército, luego la Administración Pública Nacional mediante Modernización lleva a cabo un concurso y, por medio de una selección externa a Reclutamiento de la Brigada de Montaña, se elige al candidato o candidatos a desempeñar la tarea que se requiera. De

³¹ Decreto Nro 2539/15. Título VII: Régimen Retributivo. Artículo Número 81 al 91 inclusive.



esta manera, al ingresar gente sin relación con el ambiente militar, la adaptación a la cultura organizacional de la organización castrense se dificulta.

Existen distintos comportamientos que diferencian trabajar en una unidad de combate de montaña que no se ven en otras partes de la Administración Pública, estos van a ser analizados con mayor detalle posteriormente en este trabajo de investigación.

Dado lo analizado y descrito anteriormente, surge la pregunta: ¿Cómo afecta esto al desempeño del personal civil en relación al ambiente militar en el Comando de Brigada?

El problema observado es que la estructura del personal civil es totalmente independiente de las fuerzas armadas y, por lo tanto, esa sensación de disconformidad, causada por problemas que no tienen relación formal con el personal militar, puede generar una falta de sentido de pertenencia. Por ejemplo, el problema en el cambio de los recibos de sueldo o el no reconocimiento del título puede hacer que un civil que se desempeña en el Comando sienta la necesidad de retirarse de las fuerzas por una mejor propuesta laboral, o dar por sentado que su trabajo no es importante. En cambio, dada las entrevistas realizadas y lo observado por el investigador, para el militar es de suma importancia el rol que cumple el personal civil en el puesto en el que se esté desempeñando.

3.1.2 Papel de los sindicatos en el caso estudiado

Dadas las condiciones descriptas anteriormente, la disconformidad en algunos casos tuvo como desencadenante la concurrencia a sindicatos de parte de algunos civiles dentro de las fuerzas para solucionar sus problemas y tener un respaldo.

Cabe aclarar que no es obligatorio pertenecer a algún sindicato como personal civil dentro del ejército y, de hecho, son muy pocos los casos en que pertenecen a alguno dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII. Cuando se empezó a indagar el por qué de esta desafiliación se encontraron con dos principales causas:

- Los paros: una de las formas de protesta de trabajadores, cumpliendo con su derecho en la constitución, es la de realizar ausencias en las oficinas por una determinada cantidad de días. La mayoría del personal civil no se encuentra de acuerdo con ella ya que, según lo examinado, esta falta de presentismo afectaría al personal militar y a las funciones de la oficina en general. Los civiles en el ambiente analizado opinan que los militares no están relacionados a las disconformidades por las que se protestan, y afectar el rendimiento de sus funciones lo verían como algo no justo de su parte. Estos valores reflejan un sentido de pertenencia al Ejército Argentino por parte de ellos, un factor a

destacar a la hora de analizar el clima organizacional. Asimismo, en otras unidades y dependencias de las Fuerzas Armadas no sucede dicha situación.

- Aislamiento de la cultura militar: En una de las entrevistas realizadas se puso como ejemplo el hecho de que el sindicato refuerza la idea de que si un civil no quiere concurrir al izamiento de la bandera en una formación de rutina, no está obligado a hacerlo. Si bien esta actividad no es obligatoria, en el ámbito militar, la idea de la formación y el respeto por los símbolos patrios se encuentra muy marcada. Esto se debe a que la finalidad del ejército es defender la patria, así el izamiento de la bandera se lo ve como un rito simbólico de respeto a este principio. Se planteó de parte de los civiles una idea de desapego por la organización castrense en algunas pensamientos que van en contra de las costumbres. Como en el punto anterior, en el Comando de Brigada el sentido de pertenencia de un grupo dentro de una fuerza armada hace que se cumplan estas costumbres.

Actualmente existen dos sindicatos: Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) y Unión Personal Civil De Las Fuerzas Armadas (PECIFA).

El primero, según lo que surge de la investigación, es el que tiene mayor peso en cuanto a la toma de decisiones. Es un sindicato que reúne a los empleados de distintos sectores de la administración pública nacional, provincial o municipal dentro de la República Argentina. El segundo, PECIFA, nació como gremio específico de los trabajadores civiles y docentes civiles de la Defensa Nacional en el año 1959.

Luego del reencasillamiento los empleados civiles contratados, que necesitan una renovación de contrato cada determinado tiempo, tuvieron mucha incertidumbre con respecto a su estabilidad laboral como empleados públicos. En estas condiciones, optaron por vincularse con los gremios. No solo sucedió en el Comando, sino en todos los ámbitos de las Fuerzas Armadas; así los sindicatos nombrados anteriormente tomaron un papel con mayor importancia en relación a otros años. Esto es un factor importante a tener en cuenta a la hora de la propuesta de mejora concluida en esta investigación.

El aumento en el papel de los sindicatos también es causa de la exigencia de cursos; ambos sindicatos, sobretudo UPCN, brindan mayores oportunidades para realizarlos. Además, los afiliados, según lo investigado, valoran los seguros de vida, ayudas escolares, set de nacimiento y otros beneficios como campings o piletas.



3.2. COSTUMBRES Y COMPORTAMIENTOS QUE DISTINGUEN AL COMANDO DE BRIGADA DE OTRAS ORGANIZACIONES

Como se describió en el marco teórico, existen distintos niveles de cultura dentro de una organización, el nivel 1 es el nivel explícito u observable que va a ser el resultado de los demás niveles orientados a valores y presunciones dadas ya como ciertas en un grupo de trabajo. Es por ello que es importante analizar este panorama observable para poder ahondar en factores que realmente afecten al desempeño del personal civil dentro de un ambiente militar como lo es el Comando.

A continuación se enumerarán una gama de comportamientos y costumbres observables que derivan en elementos claves para entender la relación laboral entre el civil y el militar en el caso estudiado.

3.2.1 Cadena de mando

La cadena de mando se refiere a quién debe responder a quién, desde el soldado recientemente incorporado hasta el comandante de Brigada. Como en cualquier organización castrense, existe un verticalismo marcado donde cada sección o división del organigrama tiene auxiliares que deben responder a encargados, ellos deben responder a los jefes y estos últimos velan en cumplimiento de las órdenes del comandante, cumpliendo también un papel de asesoramiento en distintas áreas. A su vez, el papel primordial del Comando de Brigada de Montaña VIII es comandar las directivas ordenadas y alinearse a los objetivos del Estado Mayor General del Ejército.

Este panorama que va desde el verticalismo individual hasta el organizacional está caracterizado por distintos comportamientos que se dan naturalmente. Uno de ellos es el de responder a la cadena inmediata superior, para que la persona a cargo pueda solucionar el problema o impartir órdenes; está prohibido, y es motivo de sanción, saltarse la cadena de mando, es decir, un auxiliar no puede ir a ver directamente a un jefe o al comandante sin haber dado la novedad al encargado. El papel del escalón inmediato superior, sea cual sea el caso, es el de hacer cumplir las órdenes provenientes de escalones superiores o solucionar problemas de los inferiores. En caso de no poder solucionarlos se procede a dar la novedad al jefe o al comandante dependiendo el caso, sin saltar la cadena de comando.

El personal civil, por otro lado, en su escalafón el trato es más horizontal entre ellos mismos. Si bien hay casos en que personas con menor edad y años en el ejército tienen un grado mayor a personas con más antigüedad y trayecto, no les ordena como personal inferior, es decir, el trato va más allá de su rol en la organización. Un factor a tener en



cuenta es que los civiles no tienen papel de jefatura en ningún área del ejército, sino que son todos auxiliares, algunos con especialidad más profesional que otros pero todos responden a sus respectivos encargados.

Es entonces donde debe haber un amoldamiento entre las distintas culturas, ya que los civiles no deben responder a la subordinación propia de un militar, pero si debe haber un mutuo respeto y un trato de compañerismo, o equipo de trabajo, entre los dos grupos de referencia.

3.2.2 Presentación, saludos y formalidades particulares

En los pasillos del Comando de Brigada a simple vista se pueden escuchar jergas propias de la institución y, a su vez, particularidades que no se encuentran en una organización civil.

Una de ellas es la presentación, a la hora de ingresar un militar externo al Comando al edificio y al encontrarse con un militar superior que no haya visto anteriormente, este debe presentarse con su grado, especialidad, nombre completo y, finalmente, de la unidad de donde proviene para luego ser saludado con un apretón de manos o, simplemente, con el saludo reglamentario y posterior presentación del superior. Este es un proceso que, si bien dura unos segundos, en el momento ya el personal militar puede determinar la carrera del otro, trayectoria en el ejército y varios factores que ellos mismos logran entender sin decirlo, a diferencia de personal que no se encuentra en el ambiente.

Otra característica a tener en cuenta es el saludo en sí, más allá de la presentación de un personal que se conoce por primera vez. En la organización es de buen gesto saludar a todas las personas de la dependencia donde se trabaja, un “buenos días” a todos los superiores y subalternos es de tal importancia que no hacerlo se ve como una falta, no solo de respeto sino también al reglamento militar. Es por ello que en los pasillos y oficinas existe un ambiente de respeto, donde hasta entre el propio personal militar con sus respectivos roces se saludan como el reglamento de presentación lo indica.

Por último, en este punto cabe destacar el uniforme de un militar, como en todas las fuerzas armadas, comunica muchas características propias de cada especialidad como así también la situación en la carrera, logros obtenidos, rango de edad, etc.

Surge la necesidad de vincular estas características con el personal civil, para ver cómo afecta a su desempeño laboral. En relación al comportamiento en pasillos y oficinas hay que tener en cuenta ciertas formalidades que deben ser cumplidas por todo el personal del Comando. Por ejemplo, para comunicarse con alguien que se encuentra dentro de una oficina, se debe pedir “parte”, esto significa nombrar al personal buscado



con su rango militar en voz alta, habiendo la posibilidad de que se tenga que esperar por varios minutos fuera de ella y no por ello que se considere una falta a los valores de una organización castrense que maneja en algunos casos información privada o confidencial.

En relación al saludo o en la forma de tratar a un oficial del ejército, los civiles han optado por llamarlos por su grado militar. Esto no significa que deban subordinación como en el caso de los soldados, pero sí se observa un conocimiento en órdenes jerárquicos y las carreras y especialidades que tiene el Ejército Argentino. La inclusión del grado en el trato con el personal militar tiene un significado intrínseco de reconocer la carrera y dar a entender que se respeta a pesar de no corresponder a la misma rama de jerarquía. En relación a esto, el personal militar respeta y está al tanto de las capacidades y responsabilidades del personal civil, ellos optan por llamarlos simplemente por el apellido o, en caso de cercanía, su nombre de pila.

Con relación a la presentación personal, el personal civil que realiza trabajos de mantenimiento debe equiparse con ropa para el trabajo. Pero ya que en la mayoría de los casos los civiles cumplen tareas administrativas, deben ir con vestimenta formal a trabajar. La diferencia del personal militar es que el escalafón que ocupa cada empleado civil no se observa a simple vista y, con el tema del encasillamiento abordado en el punto anterior, hay personal que tiene menor jerarquía a pesar de su edad³². Es por ello que la relación entre ambos grupos se da de forma más natural que entre personal militar. Punto a considerar a la hora de una propuesta de mejora.

3.2.3 Alta rotación del personal militar

A lo largo de su carrera, en todos los casos actuales analizados, el personal civil se desempeña dentro del Gran Mendoza. Existen casos en que trabajadores anteriormente ejercieron su profesión en el Hospital Militar Mendoza, Liceo Militar Espejo y otras unidades dependientes del ejército dentro del ámbito mendocino.

En el caso del personal militar es muy distinto, una carrera de oficial o suboficial puede desarrollarse a lo largo del país, desde la provincia de Salta hasta la Antártida Argentina. Hay numerosos ejemplos en los que, debido a misiones de paz pertenecientes a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), desempeñan su rol en países en Oriente Medio como Chipre o Kuwait, o pueden desarrollarse en cualquier país como parte de una embajada.

³² Se adjunta como ANEXO V a este trabajo de investigación un informe relacionado al reencasillamiento del personal civil con los artículos claves y agrupamiento de ellos para entender mejor la situación planteada.

Es tan variable la carrera de un militar como militares que existen debido a la gran cantidad de especialidades y trabajos de distinta naturaleza que se cumplen. Como consecuencia de ello es que existe una gran rotación de este personal, pero esta no es la única razón. Al ser una organización donde se debe tener aptitud para el combate, siempre debe haber un personal que pueda ejercer la mayor cantidad de puestos que esté dentro de sus capacidades, dado que en circunstancias bélicas cada uno de ellos debe ocupar cualquier puesto que se requiera dependiendo de las necesidades.

Al indagar en este aspecto y relacionarlo con la cultura organizacional propia del Comando de Brigada, se concluyó que esta alta rotación es un elemento cultural muy arraigado en la organización. Dicha característica da una sensación de renovación del mando, donde se produce un equilibrio debido a que “rotan los jefes para que se logre nivelar en el sentido de que el que es muy bueno dura poco y el que es muy malo también”, citando a un personal civil entrevistado en la presente investigación.

Se encuentra tan arraigado que la falta de rotación genera disconformidad o sensación de falta de algo en el personal. Además, hay que tener en cuenta que cada jefe, como individuo, es distinto y la forma de trabajo varía del anterior y variará del próximo. Para ello el personal auxiliar y encargados deben adaptarse a la personalidad y la forma de trabajo. Al verlo natural, la cultura organizacional se alinea con los objetivos de la organización, pudiendo generar un ambiente de trabajo sano y eficiente.

3.2.4 Comunicación en pasillos y oficinas

A lo largo de los pasillos del Comando de Brigada, se puede notar que uno se encuentra dentro de una organización castrense. Las órdenes, la comunicación informal, el uniforme y las llamadas de atención son características en un ejército. Lo que hace especial a este edificio, a diferencia de las demás unidades militares en la Región de Cuyo, es que casi la totalidad del trabajo se realiza en oficinas. La función es comandar y las tareas son de papeleo, planificación y trabajo administrativo con el fin de que las catorce unidades dependientes puedan llevar adelante sus tareas operacionalmente militares de la mejor manera y alineadas a un mismo objetivo.

Esta característica distintiva ayuda por naturaleza propia a que la inserción cultural del personal civil no sea tan compleja como en otra unidad de combate. Al ser trabajos oficinistas y administrativos donde se necesitan profesionales organizados y especializados, el medio civil puede tener una idea de más o menos como puede llegar a ser una oficina. Esto no sería lo mismo en el caso que se encuentre en un lugar más rural

o de alta montaña como lo es la Compañía de Cazadores de Montaña 8 ubicada en Puente del Inca a casi 2800 metros sobre el nivel del mar.

No obstante, según lo observado y entrevistado, se afirma que si una persona que nunca ha tenido contacto con el ambiente militar y recorre dichos pasillos, se encontrará con un ambiente totalmente ajeno a que está acostumbrado. Como ejemplo se puede usar la manera en que se ordenan las tareas, el trato militar permite llamar con una voz energética y alta a un subordinado, éste tiene que contestar que va en camino y salir a trote a presentarse a su superior para que él le diga que debe hacer. Otro ejemplo se puede utilizar la llamada de atención ante una falta cometida, ya sea con o sin dolo, donde el superior describe el error y ordena la solución o sanción a cumplir, mientras que el subordinado en falta debe pararse firme y sin movimiento, acertando cuando se le pregunte si está escuchando.

Estos ejemplos no son mal vistos en lo absoluto por el personal militar y está arraigado a todo el Ejército Argentino, es propio de su cultura. Pero una persona que nunca ha tenido contacto con esos comportamientos puede no verlo así. Expresó una señora civil que trabaja en el Comando, luego de ser comunicada de la realización de esta investigación: “si un ingresante civil nuevo llega al Comando sin entender donde empezó a trabajar va a sentir un ambiente raro, energético, donde todos gritan órdenes y a su vez existe un ambiente de camaradería donde cada jefe o encargado defiende a los suyos y luego les llama la atención, con la voluntad que los militares más inexpertos crezcan y entiendan sus errores”.

3.3. ELEMENTOS CULTURALES QUE INFLUYEN EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PERSONAL CIVIL

A lo largo de este trabajo se ha determinado como uno de los objetivos específicos detallar los elementos culturales específicos que inciden en el cumplimiento de las funciones del personal civil en el Comando de Brigada y determinar cuáles de esos pueden ser la causa del problema planteado en la situación actual.

Actualmente, la situación, según lo analizado, es buena pero mejorable. Han existido épocas mejores y peores en términos de inserción cultural al ejército. Es necesario entonces determinar cuáles son los factores que inciden en el tema a desarrollar. Si bien están todos relacionados, se va a analizar en distintos apartados con el fin de comprenderlos mejor.



3.3.1 Estructura

La estructura es un factor que va a incidir en mayor medida en la eficiencia del personal civil en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. En la organización castrense analizada se denota un verticalismo muy marcado, donde las dependencias y secciones deben responder directamente de forma lineal a su cadena superior. Para tratar un problema que conlleve la coordinación de más de una dependencia al mismo nivel se debe tratar con el comandante, en una reunión donde se cumpla con la cadena de mando. Así, también deben dirigir y ordenar las tareas a los niveles inferiores, y a su vez, a las dependencias que se encuentran fuera del edificio donde se trabaja.

En este sentido, la estructura puede facilitar o dificultar el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir en un ambiente laboral sano. Los civiles deben amoldarse a la estructura, en su labor profesional deben saber adaptarse y responder a su propio encargado sin saltarse la cadena de comando normada y regida por el ejército. Entonces, a la hora de solucionar un conflicto con sus pares, ya sea con el personal militar o entre civiles, debe dar la novedad a su encargado o en su defecto, en caso de no poder solucionar el problema, con su jefe.

Hay casos en los que el problema, ya sea de índole laboral o de relaciones entre los pares, es tan específico y de tal magnitud que debe llegar al comandante, que se encuentra en la punta máxima del organigrama en la Región de Cuyo. En estas situaciones excepcionales, si bien el comandante puede recibir a cualquier civil en su despacho, primero debe informar al encargado para ir juntos los dos a la oficina del jefe. Luego, el jefe del área debe solicitar al secretariado del comandante el recibimiento del personal civil con el problema, donde se lo escuchará, se dará solución o posibles soluciones y se tratará de enmendar la situación cual fuera. Es decir, se cuenta con todas las vías necesarias para solucionar cualquier tipo de inconveniente dentro del alcance del personal militar, pero para llegar a eso se debe cumplir con determinados procedimientos propios de la estructura del Comando.

Por último, es de vital importancia tener en cuenta que la estructura propia del personal civil es ajena a la militar, como se aclaró en el apartado del reencasillamiento de 2015. Esto provoca que temas de índole salarial, escalafón y horarios vayan más allá de lo que pueda solucionar el personal militar. En este sentido, el personal civil se encuentra bajo tutela de los gremios ya que forman parte de la Administración Pública Nacional, y no del Ministerio de Defensa como los militares.

Por ello el papel del personal militar se encuentra limitado y esto afectará a otros elementos de la cultura organizacional. Como se dijo anteriormente, los elementos esta relacionados unos con otros y la estructura va a influenciarlos.

3.3.2 Estilo de liderazgo

Como ya se desarrolló en el Capítulo II, existen distintos tipos de estilos de liderazgos. En la teoría se desarrollan con rasgos muy distintivos, pero a la hora de ir a la realidad existe un gris, donde el líder muestra una combinación de cualidades que lo hacen único.

El comandante, figura vista como líder de todo el Comando, no es el único en tomar un papel importante aquí, se debe tener en cuenta los encargados y jefes de cada sección y división. Cada jefe al encontrarse en un área distinta debe cumplir con diferentes funciones que, en algunos casos, condiciona su personalidad o tipo de liderazgo. Por ejemplo, el jefe de mantenimiento del edificio debe velar por la limpieza y arreglo de instalaciones, fomentando el trabajo de equipo con varias personas a su cargo. Por otro lado, el jefe de la división jurídica, posee menor personal a cargo pero debe fomentar el profesionalismo y el trabajo en equipo desde un punto de vista más específico, teniendo en cuenta que se le presentan problemas de una índole distinta a cualquier otra área.

Estos dos ejemplos no fueron dados al azar, en ambas áreas trabaja personal civil, en la primera se encuentra uno con capacidad para arreglar instalaciones de luz y agua, mientras tanto en el segundo se ha contratado un abogado civil.

Teniendo en cuenta esto cabe definir que, dada la estructura y el papel que cumple el ejército en un estado, los estilos de liderazgos van a variar pero siempre se va a buscar personal que sea coercitivo para algunas decisiones, es decir, rígido e inflexible; orientativo para crear una visión de cada dependencia, determinar objetivos que logren avanzar a la imagen que tienen del equipo a futuro; afiliativo para fomentar lazos, sobretodo entre personal civil y militar dado el enfoque estudiado; participativo, aunque sea el jefe de turno quien tome la decisión definitiva y los demás deban cumplirla, se asesora con el personal a cargo que se especializa en el tema; capacitador para desarrollar profesionalmente con trabajos derivados de un área; y el estilo imitativo que se dirige dando el ejemplo y es uno de los estilos más característicos que merece ser desarrollado en este punto.

Este último rasgo del liderazgo se aplica fuertemente en el Comando y en todo el Ejército estando muy arraigado con la cultura propia militar. Como se ha explicado anteriormente, la antigüedad y años de servicio definen de forma tajante el trato de superior o subalterno. Tal es así que tener un año más de antigüedad, teniendo el mismo



rango militar, permite a un militar tratar de subalterno al otro. Dado este panorama, todos son subalternos de alguien más sin tener en cuenta al Jefe del Ejército, cada uno cumple la función de seguir órdenes. En los primeros años de su carrera, tanto los jefes como encargados estuvieron en el lugar del auxiliar la particularidad que tienen las fuerzas armadas es que ningún militar ingresa al ejército teniendo un rango superior a cabo o subteniente³³. Esto es el origen de donde nace motivar con el ejemplo, ya que todos los militares pasaron por la situación de ser subalternos y se sabe que se si cumple bien la función asignada, el subordinado va a pasar a ser encargado o jefe tarde o temprano. A la hora de trabajar con civiles, aunque no se den estas condiciones de escalafones, se sigue con el mismo estilo de liderazgo que, en cierta medida, ayuda a la integración de un civil al entorno militar y a sentirse uno más de la organización.

3.3.3 Responsabilidad

Un punto muy importante a la hora de analizar el caso es el de las responsabilidades que se le da al personal civil. Ellos no poseen puestos con personal a cargo, este papel es ejercido únicamente por personal militar. Es importante tenerlo en cuenta a la hora de considerar las aspiraciones que tiene una persona al ingresar al ejército. El rol del personal civil es el de apoyo a las tareas que debe realizar el ejército, este va desde el mantenimiento del edificio a especialidades como peluquería, abogacía, diseño gráfico, ingeniería, etc. En relación a las responsabilidades que se les encomienda, siempre van a estar supervisadas por un encargado, en la mayoría de los casos suboficiales superiores³⁴.

Independientemente del cargo que ocupe o del oficio que realice, la labor de cada civil siempre será importante ya que se cumplen con funciones que sirven para que el trabajo de un Comando de Brigada pueda llevarse a cabo con mayor profesionalismo y dando lugar al personal militar a realizar tareas netamente castrenses. Así, los desafíos que se proponen pueden alinearse al cumplimiento de objetivos en una armonía con estos dos grupos de referencia.

³³ Cabo es el primer escalafón de los suboficiales, así como también subteniente es el primer grado obtenido por los oficiales una vez que se reciben del Colegio Militar en Buenos Aires. Cabe aclarar que en casos de especialidades se puede ingresar como teniente primero, tercer grado en el escalafón de oficial, pero son pocos para tener en cuenta en este análisis.

³⁴ Los suboficiales superiores son aquellos que tienen un rango superior a Sargento, engloban a los más antiguos y comprenden los grados de: Sargento Primero, Sargento Ayudante, Suboficial Principal y Suboficial Mayor.

3.3.4 Recompensa

El sistema de recompensa se ve limitado a nivel monetario, aquí se encuentra una falencia en la estructura. El personal civil trabaja para una organización la cual no puede brindar incentivo económico, lo cual debe solventar con otras medidas de índole cualitativas. La falta de reconocimiento es un tema que se desarrollará más adelante ya que éste es el elemento cultural con mayor necesidad a mejorar.

3.3.5 Desafíos

Actualmente existe un sistema online donde el personal civil de capacitación puede desarrollarse y actualizarse en sus respectivas áreas. Realizar los cursos comprende un desafío y existe la obligación de cumplir con determinada cantidad para llegar a tener los requisitos y desarrollar su carrera ascendiendo en el escalafón detallado en el Decreto Nro 2539/15, anteriormente mencionado.

Un problema en este punto es la escasa vacante de estos cursos y la necesidad de llevarlos a cabo. Se considera un punto a tener en cuenta en las posibles mejoras, tema a desarrollar en posterior apartado, ya que, en consecuencia de una mala administración de este problema, se deja al personal profesional desactualizado, con mayor ineficiencia en las tareas encomendadas al Comando y un estancamiento en la carrera del mencionado personal.

3.3.6 Estándares

Los estándares de trabajo en el ambiente militar están en su mayoría establecidos, no hay proceso que no esté escrito y reglamentado, es por ello que este factor va a determinar el cumplimiento y eficacia del personal. Al estar cada punto de una tarea reglado, es fácil determinar si un empleado en el Comando está realizando bien o mal su deber. El papel del militar es transmitir la forma correcta de trabajo que se lleva a cabo bajo la reglamentación militar relacionada, así el profesional civil puede adaptar su labor de manera adecuada a la organización castrense. Al ser un edificio de oficinas, los estándares de control y confección de documentación deben ser sólidos, y las tareas bien realizadas deben ser de ejemplo para las unidades dependientes a lo largo de la región cuyana.

3.3.7 Conflicto

El conflicto siempre será generado por las desavenencias que pueden surgir tanto entre civiles con militares como entre civiles. “Hay roces como en todos lados, yo creo que



el ser humano en todos los órdenes los tienen, ya sea fuera o dentro del ejército, incluso entre nosotros mismos como empleados civiles tenemos roces” explicó un civil entrevistado en la presente investigación.

Existen distintos motivos por los que puede haber conflicto pero, dado lo observado y entrevistado, son más comunes los roces relacionados con el trabajo que con índole personal. Como se desarrolló en el marco teórico, puede haber varios motivos de conflicto y los que distinguen a este caso estudiado son los conflictos de estilos. Si bien cada organización tiene su forma de trabajar, el ejército tiene su reglamento militar particular. Existen casos en los que ingresó personal civil que provenían de empresas familiares, donde las normas y reglas las imponen los dueños, y se debieron amoldar al ritmo y manera de llevar a cabo las tareas en una organización perteneciente a una fuerza armada, que vela por la defensa de la patria y no por intereses particulares.

Otro conflicto característico es el derivado de la presión, existen términos impuestos por organizaciones militares ubicadas encima del Comando de Brigada en el organigrama que, al ser exigentes y sin posibilidad de postergarlos, ejercen una exigencia mayor al personal que realiza esa tarea, entre ellos que se encuentran civiles. Esta visto como costumbre quedarse trabajando fuera de horario y sin pago por horas extras, por el sentido de pertenencia propio del militar, y, en su propia jerga, es una obligación porque “el servicio así lo exige”, haciendo alusión al sentimiento patriota y de estilo de vida. Por otro lado, el personal civil debe amoldarse a esto o dar la novedad de la inconformidad de exigencias de manera adecuada, ya que el horario que debe cumplir él, a diferencia del militar, está estipulado por ley.

Los conflictos por diferencia entre los valores personales a los promovidos por el Ejército generalmente pueden darse al principio de la carrera de un personal civil. El problema se puede volver más complejo si se tiene en cuenta que la encargada de reclutar a este personal es la Administración Pública Nacional, y no el mismo ejército. En otras palabras, una vez abierto el concurso para ocupar una vacante, los postulantes, y luego los ingresados, pueden provenir de cualquier parte del país, con cualquier ideología y forma de pensar. Es de vital importancia tener en cuenta los ideales y valores de las fuerzas armadas a la hora del reclutamiento.

Existen otros tipos de conflictos trabajando en equipo, tales como el conflicto de percepciones, ya que cada trabajador ve las situaciones desde su punto de vista y es propio del ser humano. Esto debe ser solucionado de forma correcta en un ambiente de respeto y entendiendo que para un mismo problema existen varias perspectivas.

No obstante, existen tipos de conflictos que se ven disminuidos en comparación con otras organizaciones. Uno de ellos es el conflicto de metas ya que, al ser una



organización piramidal, se respeta el principio de unidad de mando, es decir, los objetivos de las distintas dependencias están alineados mediante una coordinación lograda por el comandante.

Otro conflicto disminuido es el de roles, ya que se encuentra bien delimitado qué papel cumple cada persona dentro de la organización. El agente civil, una vez que ingresa o cambia de puesto, ya sabe hasta dónde llegan sus obligaciones y responsabilidades.

Por último, los conflictos causados por políticas impredecibles, teniendo en cuenta el contexto actual de ejército en tiempos de paz, se encuentran aminorados. Las políticas aplicadas suelen ser muy claras y comprendidas por cada uno de los empleados. Existe una planificación anual y, en algunos casos, bianual donde se definen objetivos a alcanzar y procedimientos a aplicar de forma que cada trabajador tenga una guía lo más cercana a la realidad de lo que se realizará el próximo año.

3.3.8 Identidad

El sentido de pertenencia, como se ha tratado a lo largo del presente trabajo y en el caso estudiado, es un factor primordial a tener en cuenta. El orgullo de pertenecer al Ejército, respetar los símbolos patrios y compartir con el otro camaradería hace al militar, esto significa ser miembro activo de una fuerza armada y tener la sensación de estar aportando para lograr los objetivos impuestos a la organización castrense. El integrante civil debe entender que, si quiere conformar parte del ejército, se va a tener que amoldar a estas creencias que van más allá de lo laboral, sino que termina siendo un estilo de vida. Las grandes organizaciones suelen tener una ideología muy marcada, que define una base de la cual parten distintas costumbres y rituales dentro de ella. En este caso, el Comando de Brigada de Montaña VIII se encuentra dentro del Ejército y refleja sus costumbres, creencias y valores, con la particularidad de ubicarse en una ciudad y cumplir un rol más orientado a las oficinas y la administración de tareas que, a diferencia de las unidades de combate, las tareas operativas y preparación bélica en caso de conflicto armado. Aún así, el personal militar del Comando debe tener esta instrucción de combate, ya que debe ser el ejemplo para las unidades dependientes y estar capacitado para comandar tareas impuestas dentro del ejército.

3.3.9 Historia y trascendencia del Ejército Argentino

En el caso investigado debemos analizar el propósito para el cual fue creado el ejército, desde su fundación arraigada a toda la historia de la joven República Argentina, que posee poco más de 200 años.

“La misión del Ejército Argentino será la de servir a la patria para contribuir a la defensa nacional a fin de proteger sus intereses vitales:

- La independencia y la soberanía.
- La capacidad de autodeterminación.
- La integridad territorial.
- Los recursos naturales.
- La protección de los bienes, la vida y la libertad de los habitantes.”³⁵

Como se puede apreciar, la tarea principal del Ejército es prepararse para el caso de algún conflicto bélico, esto se va a relacionar íntimamente con el tipo de liderazgo y la naturaleza del proceder en el trabajo diario, influenciando así directamente el clima organizacional. En toda su historia, el ejército necesitó el apoyo de civiles Sin ir más lejos, el Ejército de los Andes liderado por Don José de San Martín necesitó la ayuda de las patricias mendocinas para coser uniformes y banderas, e incluso para ejercer de enfermeras en la retaguardia.

Con el paso del tiempo el ejército ha ido mutando, adaptándose a distintos momentos históricos y amoldándose a las políticas e hitos del momento. Hay épocas, según lo analizado en las entrevistas hechas, que el personal civil tenía mayor poder de decisión incluso que el personal militar dentro de las fuerzas armadas, y otros momentos donde el papel del civil no era tenido en cuenta en las decisiones. Actualmente, se encuentra un equilibrio en este sentido, si bien el civil no cumple con funciones de ser jefes dentro de la estructura formal de la organización, se toman decisiones en conjunto para la resolución de problemas y trabajo en equipo.

3.3.10 Grupo dominante

El nivel gerencial de un ejército se caracteriza por su flexibilidad para adecuarse a variables situaciones, vertibilidad para adaptarse a cambios de roles con facilidad, y resiliencia para superar situaciones adversas y complejas. Los comandantes están apoyados en sus valores personales desarrollados toda su vida en la formación militar y la confianza recíproca con el personal de su organización.

En el caso estudiado, el grupo dominante puede variar con el tiempo, dada la gran cantidad de armas o especializaciones militares que hay, y cuál sea la especialidad o arma del Comandante de turno. Actualmente el arma o especialidad del grupo dominante es la de infantería.

³⁵Consultado en <https://www.argentina.gob.ar/ejercito/mision-vision-objetivo>. Página oficial perteneciente al Gobierno de la República Argentina.

El arma de infantería se caracteriza por ser los más rígidos y estar mayoritariamente acatados a las reglas, a las órdenes y ser justos. Es la especialidad más antigua del ejército y los que la ejercen están muy orgullosos de formar parte de ella, esto es debido a que es una de las especialidades más exigidas en su formación. En contraparte y para contrastar, el Comandante anterior era de la especialidad Comunicante, una especialidad menos rígida pero igual de dedicada a su trabajo y al acatamiento de las reglas, como en todo el ejército.

“La guerra somete la resistencia moral y física del hombre a las pruebas más duras. De allí que las cualidades del carácter constituyan la piedra angular de la personalidad de todo conductor y que las fuerzas morales de las tropas representen un factor preponderante de su poder de combate.”³⁶

En este sentido, la tarea principal del jefe, desde tiempo de paz, será lograr que los integrantes de la organización se identifiquen plenamente con sus valores, intereses y objetivos, y los adopten como propios, llegando, si fuera necesario, a arriesgar la vida por ellos. Este rasgo que caracteriza a la comandancia influye, de manera más directa en algunos casos y menos en otros, a la cultura del Comando de Brigada. Al ser una organización verticalista, se transmiten de distinta forma las órdenes de comandantes a jefes, encargados y, finalmente, a auxiliares. Las órdenes, si bien cada escalafón pone una limitada impronta, se deben cumplir tal cual fue ordenado, sin desviar ni transgiversar la tarea ordenada ni el fin de la misma, haciendo aún mayor la influencia en la totalidad de los ambientes de las distintas oficinas.

3.3.11 Tecnología

En el caso estudiado, al tratarse de una unidad militar, se podría comparar al Comando de Brigada de Montaña VIII con algún otro comando de otro país, la situación actual tecnológica y las herramientas con la que cuentan las oficinas para realizar su trabajo, y también para realizar sus actividades operacionales. Entiéndase estas últimas como las que se relacionan con la preparación en caso de conflicto armado. En este caso la tecnología se relaciona más con el armamento y equipamientos de guerra en este caso.

Teniendo en cuenta al personal civil, la tecnología se tiene muy en cuenta a la hora de la capacitación a través de cursos online, donde la plataforma debe funcionar de tal manera que sea redituable en términos de eficacia para la organización castrense.

³⁶ Rescatado del Portal oficial Infantería Argentina, en el apartado “¿Qué es la infantería?”.
<https://www.infanteria.com.ar/que-es-la-infanteria/>.



3.3.12 Tamaño de la organización

A nivel estructural ya se explicó que condicionaba, directa o indirectamente, a todos los factores de la cultura organizacional, ahora cabe analizar el tamaño de la estructura. Es interesante ver el tamaño de la organización civil dentro de la organización castrense. Ya se sabe que el Ejército Argentino es una organización con un tamaño grande y complejo, pero a la hora de ver el tamaño de la organización del personal civil trabajando en el Ejército, o incluso en la totalidad de las fuerzas armadas del país, se puede notar que son pocos en comparación con todos los empleados estatales.

Este factor va a afectar el poder de negociación y presencia que se tiene dentro del ámbito civil del grupo bajo análisis. La posibilidad de ingresar a los cursos más solicitados, el poder de voz y voto en los gremios, capacidad de reclamo formal, entre otras cosas, van a verse afectadas por el tamaño chico estructural que poseen los civiles del Ejército.

3.3.13 Localidad geográfica

Siendo el Comando de Brigada una unidad de combate de montaña, encargada de dirigir y controlar a las unidades dependientes, es de especial interés tener en cuenta que se encuentra en plena capital de la Provincia de Mendoza. En el caso de que fuera lo contrario, y que se encontrara en un ambiente más inhóspito o más alejado de la ciudad principal de la provincia, cambiarían muchas cosas. Una de las características de unidades encontradas en pueblos más alejados del ambiente urbano es que el ambiente militar se marca mucho más, se puede llegar a aislar contexto del civil de una manera mucho más profunda.

Como el papel fundamental de un comando necesita de un conjunto de oficinas, internet, totalidad de servicios y rápido acceso al ambiente civil es de vital importancia que esté colocado es una de las calles principales del centro mendocino.

En relación al personal civil, el hecho de encontrarse en una capital por tratarse de funciones mayormente administrativas, indirectamente causa una facilidad de adaptación de éste personal a la organización. Como dijo un soldado que se encontraba de guardia durante la observación de investigador: “acá en unos pasos estás en la vereda, en el ambiente civil, en otras unidades uno se encuentra con kilómetros de campo alrededor”.

3.4 PROPUESTA DE MEJORA

En el presente trabajo se comenzó por definir conceptos y teorías acerca de lo que engloba el término de cultura y clima organizacional. Luego se contextualizó el caso de estudio desde el punto de vista político y legal, finalmente, se definió como afecta cada



factor de la cultura a la eficiencia en el trabajo del personal civil. Este proceso se llevó a cabo para poder describir la situación actual y así poder desarrollar puntos a mejorar. A continuación, se detallarán las posibles propuestas de mejora en base a lo observado, entrevistado y desarrollado desde el punto de vista teórico y empírico.

3.4.1 Reclutamiento del personal civil

El problema planteado en la situación actual se relaciona con el contexto político y legal, que genera estructuralmente un inconveniente. Actualmente, el personal civil pertenece a la Administración Pública Nacional, organismo totalmente independiente del ejército pero que recluta trabajadores para él.

El problema radica en que en el reclutamiento actual no se tiene en cuenta si los postulantes han tenido algún contacto con la cultura militar en su pasado, posiblemente esto no sea una dificultad si el ingresante posee una capacidad adaptativa al medio laboral al que está ingresando. Anteriormente, como en algunos casos en el ambiente privado, los postulantes a un cargo eran recomendados por gente interna al ejército, suponiendo una mayor adaptación al clima organizacional debido a que intrínsecamente tenían conocimiento de la vida militar. Los valores más arraigados en la organización antes definidos debían formar parte de los postulantes que se proponían y esto era sabido por todo aquel que conozca personas con el perfil necesario para llevar a cabo la tarea o especialidad que se necesitaba.

Un problema no menor está relacionado con las expectativas que tiene un ingresante que haya cumplido con los requisitos para ingresar al Comando de Brigada. Hay que tener en cuenta que el personal civil no cumple funciones de mando, es decir, que su trabajo no va a tener personal a cargo, que nunca va a ser encargado ni jefe de un área. Por la naturaleza de la organización, estos roles se llevan a cabo por el personal militar, ya que ellos son los que deben llevar las tareas relacionadas a la preparación en caso de un conflicto armado siendo la tarea principal del personal civil de apoyo a tareas rutinarias. Una persona con aspiraciones a ser gerente, líder o tener a cargo un grupo de trabajo en sus aspiraciones profesionales se vería frustrada ante este panorama, es por ello que hay que aclarar bien en la oferta laboral esta situación.

La mejora tiene dos puntos a considerar:

- 1) El primero se basa en enfatizar la capacidad de una persona en la adaptación a la hora de reclutar. La capacidad de un ingresante de amoldarse al medio militar, habiendo tenido o no contacto con él anteriormente, es fundamental para poder llegar a sentirse identificado con la organización y generar un clima laboral más sano.

- 2) Otro punto a tener en cuenta es el de la intervención del personal militar a la hora del reclutamiento. Puede haber dos tipos de intervención:
- a. Una que sea directa, ya que el Comando de Brigada cuenta con una División de Reclutamiento, enfocada actualmente al ingreso de soldados al Comando y a todas las unidades del ejército de la región cuyana, y con la capacidad y un grupo profesional para realizar esta tarea. La Administración Pública podría presentar una serie de postulantes que hayan cumplido con los requisitos impuestos, y luego que dicha División sirva como un último filtro, ingresando los que cumplan los requisitos que un grupo militar profesional requiera. En caso de no haber ingresante, debe haber una comunicación fluida con la Administración Pública para iniciar un nuevo llamado a cubrir las vacantes faltantes.
 - b. Una intervención indirecta se puede dar cuando, al haber una vacante, tanto el área u oficina que la necesite como la división personal y reclutamiento detallen las características necesarias para definir con mayor rigidez el perfil de la persona que se necesita en este puesto. No sólo definiendo detalladamente las capacidades profesionales propias del trabajo, sino valores y principios con los que se debe contar y, de ser posible, tener previo conocimiento a cerca de las fuerzas armadas o del Ejército Argentino.

3.4.2 Reconocimiento

Una de las actividades más simbólicas en el ámbito militar, además de los desfiles que se realizan en épocas festivas y patrióticas, son las formaciones. En determinados días de la semana se realiza una formación a primera hora de la mañana donde se lleva adelante el izamiento de la bandera con la presencia de la totalidad del personal Comando, incluyendo al personal civil. Aquí ellos simbólicamente forman parte de ritual de la cultura organizacional “pasando a la bandera”, es decir, un civil es designado para sostener la bandera mientras un militar hace rodar la driza en la roldana y así elevar la bandera nacional a lo más alto, simbolizando el inicio de las actividades de diana acompañado de un respeto a este símbolo patrio.

Durante estas formaciones, normalmente, se leen novedades de índole administrativas u organizacionales, se comunican órdenes destinadas a todo el personal por parte del comandante y, en varias ocasiones, se ocupa esta formación para reconocer algún trabajo bien realizado por personal militar o felicitar en el día de una especialidad a los que pertenecen a ella. Además, se comunican acontecimientos históricos o efemérides realizados por próceres y personalidades importantes en la historia argentina.



Mediante la observación y el planteo hecho por el mismo personal militar en las entrevistas realizadas se ha notado una falta de reconocimiento de la labor del personal civil. Una propuesta de mejora orientada a este punto sería la de aprovechar estos momentos de formación para resaltar alguna noticia fruto del trabajo de ellos.

Actualmente, según lo comunicado en las entrevistas, el único día donde se toma en cuenta el personal civil es en el día del Comando de Brigada de Montaña VIII, celebrado el 6 de junio, ya que fue creado ese día en el año 1923. En contracara, un mínimo de dos veces al mes se reconoce algún trabajo o día celebrado por personal militar. Presentando cierto desequilibrio a la hora de tener en cuenta el reconocimiento como factor determinante de la cultura organizacional y cómo ello afecta, indirecta o directamente, la eficiencia del personal a la hora de realizar sus tareas.

En el ámbito privado, y en algunas organizaciones públicas, es utilizada la técnica del empleado del mes o del año, lo cual termina siendo fuente de motivación. Si bien muchas personas están estimuladas por un factor cuantitativo, como es el salario o un premio en dinero, se debe tener en cuenta una motivación cualitativa que en algunos casos llega a ser más intrínseca en la persona reconocida. El primer signo de motivación es la pasión por el trabajo y se puede lograr, en el caso analizado, mediante el reconocimiento mensual en una de las formaciones anteriormente descritas.

Para ello, es necesaria una buena administración del reconocimiento del personal civil. Actualmente se elige entre los civiles una persona que es la delegada de controlar, entre otras cosas, horarios y permisos, es ella quien determinará quien ha sido el empleado del mes, estableciendo las causas como el cumplimiento de horarios, resultados del trabajo realizado y compañerismo. Se podrá reconocer a la persona nombrándola en la lectura de las novedades organizacionales, exponiendo los motivos de la elección y, de ser posible, que sea saludada por el comandante o el militar con mayor antigüedad de la formación.

Una mala administración de ello causaría favoritismo o el no reconocimiento de quien lo merece. Es por ello que, a pesar de ser una solución a un factor tan importante como el reconocimiento, debe ser pensado y analizado profundamente por quien realice la elección. En contraparte, y en caso de ser correctamente reconocido el personal en los doce meses del año, esto supondría una mejora en la eficiencia del personal civil en el Comando, un personal que tiene una retroalimentación de su labor, motivado y generando así una sensación de pertenencia a la organización castrense.

3.4.3 Integración del personal civil a actividades no administrativas militares

Cuando una persona elige la carrera militar debe tener en cuenta que además de las tareas propias del servicio, para las que fue preparada, debe estar inmerso en lo que es la vida militar. Esta carrera conlleva a realizar muchas actividades que van más allá del horario laboral, es un servicio donde ideológicamente uno sirve a la patria y dedica su vida a ella. No solo existen las horas extras de trabajo no pagas para un oficial y un suboficial, además de las tareas rutinarias existe tareas no administrativas que engloban una gran gama de actividades. Entre ellas hay algunas propias del Comando de Brigada, como del Ejército Argentino en general, entre ellas cabe mencionar:

- Educación física.
- Ascensión a cerros arriba de los 4000 metros sobre el nivel del mar y en alta montaña.
- Paracaidismo, actividades de esquí y una gran gama de especialidades que brindan capacidades propias del terreno de montaña.
- Campamentos militares, donde se llevan a cabo actividades propias de la organización castrense.
- Fiestas y eventos de fin de año, celebraciones, reuniones formales, etc.

En relación a la integración del personal civil a dichas actividades, cabe aclarar que no sería correcto incluirlos en todas. Hay actividades propias del ejército argentino destinadas a la preparación en caso de situaciones bélicas, donde las personas adecuadamente preparadas pueden actuar de manera estratégica y correcta en situaciones de considerable estrés, incertidumbre y bajo mucha presión. Incluir a personal que no fue capacitado para ello podría generar accidentes, mal desempeño y, además, iría más allá de las responsabilidades propias de la carrera en caso de los civiles.

La propuesta de mejora en este caso tiene en cuenta las capacidades que podrían tener los civiles y que no afecte al desempeño de la preparación militar. Por ejemplo, el curso de paracaidismo militar es una actividad propia de la organización castrense, con instrucción a medida para dicho personal y destinada a la preparación en caso de guerra. Una de las actividades que se podrían llevar a cabo, interiorizado a partir de las entrevistas realizadas, es la inserción de algunos civiles a la educación física. Para ello existen dos aspectos a tener en cuenta. El primero es que los civiles que se sumen a la actividad deben encontrarse en buen estado físico, no ser una actividad obligatoria para ninguno y que el profesor instructor tenga la potestad de colocar límites tanto de edad como cualquier otra observación que determine, ya sea por salud como por capacidad amoldada a la exigencia. El segundo aspecto es en relación al itinerario de la actividad, hay que aclarar que anualmente los militares deben aprobar dos grandes pruebas físicas

como condición necesaria para la carrera. Es por ello que el grupo de civiles que se incorpore a la actividad no debe entorpecer al resto del personal que debe estar en óptimas condiciones físicas a lo largo del año.

La segunda actividad propuesta a ser integrada son las ascensiones a cerros. En la nomenclatura militar, el Comando de Brigada es definido como una Gran Unidad de Combate de Montaña, es decir, más allá de las actividades administrativas, se trata de una organización netamente ligada al ambiente geográfico que caracteriza la región de Cuyo y, sobretodo, Mendoza.

La Provincia de Mendoza cuenta con una cantidad importante de cerros y montañas, incluyendo el Cerro Aconcagua ubicado en el departamento Las Heras con una altitud de 6960 metros sobre el nivel del mar, es el pico más eminente de los hemisferios meridional y occidental, el más alto de la Tierra después del sistema de los Himalayas (Asia) y, por tanto, la cima más elevada en América. Teniendo en cuenta el contexto provincial en el que está insertado el Comando de Brigada, y estando tan relacionado con la montaña, sería gran fuente de inserción cultural para el civil el hecho de poder participar en las ascensiones a cerros como Banderita Sur, el cual es el más visitado a lo largo del año por el personal militar que elige voluntariamente participar de la actividad. Hay que tener en cuenta que, como el caso de la actividad física, se deben hacer a conciencia los controles necesarios para comprobar si el civil incorporado a la actividad cuenta con las capacidades necesarias, para ello el Comando cuenta con médicos militares, andinistas y preparadores físicos.

3.4.4 Realización de cursos de capacitación

Uno de los problemas planteados anteriormente es la falta de vacantes en cursos llevados a cabo en la plataforma virtual por parte de la Administración Pública Nacional. Debido a la exigencia en el cumplimiento de determinada cantidad de cursos, el hecho de no poder realizarlos por la falta de cupos destinados a personal civil trabajando en el ejército, no sólo desactualiza las capacidades de este grupo para realizar las tareas, sino que también no les permite ascender en su escalafón generando estancamiento profesional, menor sueldo, descontento y falta de reconocimiento por parte del Estado.

Esta propuesta de mejora es la que cuenta con mayor dificultad, ya que no sólo se plantea una intervención del ejército en una estructura externa como lo es la Administración Pública, sino que el papel del comandante, figura máxima de autoridad de la Brigada, debe proponer esta mejora a el EMGE (Estado Mayor General del Ejército). Luego, el EMGE debe tomar el pedido y tratarlo, mediante el Ministerio de Defensa, con el área dentro del Instituto Nacional de la Administración Pública, llamado Modernización del



Estado. La idea de la propuesta de este apartado es la elevación de un pedido mediante la jefatura del Comando de Brigada, asesorado por abogados con los que se cuenta como función de staff e informáticos, de forma escrita al escalón superior en el organigrama del Ejército Argentino, de un listado de los civiles con los cursos que necesitan realizar para poder cumplir los requisitos y poder seguir ascendiendo en el escalafón encontrado en el reencasillamiento del año 2015.

En términos de clima organizacional, plantearía una mejora tanto en la capacidad laboral del personal civil como también una mejora en el sentido de pertenencia. Ya que esta intervención serviría como motivación a seguir desarrollando su carrera profesional y daría a entender que el ejército vela por la necesidad de su personal civil, no sólo desde el punto de vista del reconocimiento y de la labor diaria, sino pensando a futuro y generando bienestar desde el punto de vista técnico.



CONCLUSIÓN

Finalizado el desarrollo de conceptos y datos empíricos del caso estudiado, el último paso es el análisis de las conclusiones a las que se llegó una vez obtenida la información. Estas se basan en las hipótesis planteadas antes de comenzar el trabajo:

Es posible que, al realizar un análisis de la importancia de la cultura y clima organizacional, se puedan desarrollar propuestas para mejorar el cumplimiento de las tareas a desarrollar por parte del personal civil en el Comando de Brigada de Montaña VIII.

La hipótesis se confirma. Luego de definir el problema encontrado en el caso estudiado se procedió a desarrollar y entender qué es la cultura y clima organizacional, y cómo afecta a las organizaciones en general en su desempeño. No obstante, se tuvo que indagar en el contexto donde se desarrolla el caso, ya que la labor del personal civil en el Comando se ve afectada directamente por factores de índole político y legal, que son externos al mismo organismo castrense. Además, se tuvo que indagar con detenimiento qué características son las que diferencian esta unidad militar de cualquier otro organismo, tanto por el hecho de pertenecer geográficamente a la Región de Cuyo, como por ser una organización perteneciente al Ejército Argentino.

En un principio se debió desarrollar teóricamente cuáles son los componentes de una cultura organizacional, para luego poder determinar los factores que influyen desde el plano cultural al plano de la eficiencia en las tareas realizadas, sabiendo que una incongruencia entre ellos puede generar climas organizacionales inadecuados, los cuales también fueron clasificados teóricamente. Al haber determinado qué factores son los que influyen en el desempeño de los civiles, se procedió a analizar cuáles de ellos se pueden mejorar. En algunos casos solo se necesitaba un cambio conductual y adaptación en actividades como la educación física o las formaciones. En otros casos, como la propuesta de mejora en el reclutamiento o en la capacitación a través de cursos, se debían crear algunos cambios estructurales y realizar procesos con mayor complejidad.

En síntesis, se lograron desarrollar distintas proposiciones que incluyen cambios en cuatro aspectos:

- Un ingreso más adecuado de personal civil al Comando de Brigada, interviniendo el personal militar de forma directa o indirecta.

- Mayor reconocimiento del trabajo efectuado, no solo en las oficinas, sino desarrollando un sistema de elección mensual del empleado destacado por su desempeño.
- Integración a las actividades no administrativas, principalmente a la actividad física y ascensión a cerros dentro de la provincia de Mendoza.
- Intervención formal del Comando de Brigada en los cursos de capacitación exigidos al personal civil.

El cambio en las costumbres y formas de conductas en una organización es lento pero debe ser constante para generar una diferencia en el clima organizacional a largo plazo. En algunos casos puede ser fácil comenzar a aplicar las políticas de mejora, pero resulta más difícil mantener esos cambios en el tiempo. Esta adaptación se debe hacer de a poco, el civil trabajando en el ejército data desde la creación del mismo y ha variado a lo largo de la historia argentina. En otras épocas haber realizado este análisis hubiese cambiado en demasía el contenido. Según lo entrevistado, hay años en los que el civil no se tenía en cuenta en las labores importantes del ejército y no era reconocido en lo absoluto. Por otro lado, hubo décadas donde el civil tenía mayor poder de decisión que el actual. Es por ello que la cultura organizacional, si bien es arraigada a sus propias costumbres, va cambiando y adoptándose al entorno que la rodea. Actualmente se encontró un clima laboral sano en la mayoría de los casos. Al indagar en las causas del descontento del personal, se descubrió que no existían roces con el personal militar exclusivamente, sino que juegan un papel importante organismos públicos externos al ambiente laboral del Comando. Además, existen inconvenientes entre los mismos empleados civiles trabajando fuera del ejército.

Un mayor reconocimiento, intervención militar en problemas propios del personal civil para ayudarlos y la inserción en actividades fuera de las oficinas no son tareas imposibles de cumplir y pueden mejorar el ambiente exponencialmente. Solo se deben administrar los cambios de forma correcta, generando así beneficios al civil, dejando como consecuencia una mejora en el desempeño de esta organización castrense mendocina.



BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, M.: Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Lemis, 1991.
- Chiavenato, I.: Administración de Recursos Humanos. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, 2000.
- Decreto Nro 2539/15: Reencasillamiento del personal civil permanente de la Fuerza en los agrupamientos, niveles y grados del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial.
- Del Castillo Rubatscher, Carlos: Las 8 causas de conflicto en el entorno laboral según Bell y Hart, 2015. En red, disponible en <https://www.gestiopolis.com/las-8-causas-de-conflicto-en-el-entorno-laboral-segun-bell-y-hart/> (Fecha de consulta: 20/09/2019).
- Fernández, J. M.: Cultura de la organización y centro educativo. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2002.
- García S. y Dolan S.: La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A., 1997.
- García, C. M: La cultura organizacional como una tecnología de control gerencial. M. C. Aguilar, y E. Rentería. Bogotá, D.C.: Universidad Santo Tomás, 2009.
- Gobierno de la República Argentina. Consulta en página oficial, disponible en <https://www.argentina.gob.ar/ejercito/mision-vision-objetivo/> (Fecha de consulta: 20/09/2019).
- Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993.
- Granero, Juan Pablo: Un intento por caracterizar la Cultura Organizacional en la Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R., Sede Paraná, 2012.
- Hatch, M. J.: Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University, 1997.
- Jiménez Lemus, William: 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales, 2011. En red, disponible en <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/> (Fecha de consulta: 17/09/2019).
- Kluckhohn, F. R. y Strodtbeck, F. L.: Variations in value orientations. Evanston: Row, Peterson and Company, 1961



- Martínez, Eduardo: El liderazgo en la empresa: los 6 estilos directivos de gestión. IEBS, Innovation&Entrepreneurship Business School, 2013. En red, disponible en <https://www.iebschool.com/blog/estilos-directivos-de-gestion-management/> (Fecha de consulta: 17/09/2019).
- Pérez López, Juan Antonio: Introducción a la dirección de empresa: Organización humana. 2 ed. Piura. Universidad de Piura, 1996.
- Phegan, B.: Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México. Panorama Editorial S.A., 1998.
- Portal oficial Infantería Argentina, en apartado “¿Qué es la infantería?”. Disponible en <https://www.infanteria.com.ar/que-es-la-infanteria/> (Fecha de consulta: 20/09/2019).
- Randstad N.V.: 10 incentivos no monetarios para recompensar a tus trabajadores, 2017. En red, disponible en https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/10-incentivos-no-monetarios-para-recompensar-a-tus-trabajadores_1501/ (Fecha de consulta: 20/09/2019).
- Reddin, W.: Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Cuadernos de Management, 2004.
- Robbins, Stephen P.: Administración. Pearson Educación, 2005.
- Schein, Edgar H.: La Cultura Empresarial y el Liderazgo (Una Visión Dinámica); Plaza y Janes, 1985.
- Serna Gómez, Humberto: Gerencia Estratégica. 10ma ed. Bogotá, D.C., Editores, 2008.
- Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/ambiguedad/> (Fecha de consulta: 19/09/2019).
- Suárez, C.: Cultura y clima organizacional. En red, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-clima-organizacional/> (Fecha de consulta: 17/09/2019).
- Visa Empresarial: Desafíos empresariales, 2014. En red, disponible en https://visaempresarial.com/pe/noticias/desafios-empresariales_636/ (Fecha de consulta 20/09/2019).

ANEXO I: ENTREVISTAS REALIZADAS

ENTREVISTA NRO 1

PERFIL DEL ENTREVISTADO:

- Personal civil.
- 61 años.
- Ingeniero en Construcciones.

ENTREVISTA:

¿Cómo fue su integración de personal civil recién ingresado a la cultura militar? ¿Conoce otros casos? ¿Existe algún reglamento?

Durante muchos años el personal civil trabajando en el ejército y las fuerzas armadas, tuvo una reglamentación fuera del régimen nacional. Recién hace cuatro años nosotros formamos parte del reglamento de toda la administración pública. Es decir, siempre fue un reglamento particular, lo cual nos permitió manejarnos con una rigurosidad fácil de cumplir para los que ya están insertados en la cultura militar, y un poco más extremista para los que no se adaptaron.

Con el nuevo estatuto se nos ha igualado a toda la Administración Pública Nacional, entonces es más fácil para los nuevos ingresantes poder integrarse. No obstante, al ser una función dentro de una estructura militar, tiene que haber una adaptación de las dos partes. Existe el reglamento y se trata de cumplir, donde se especifica derechos y obligaciones que ayudan a llevarla a cabo.

¿Hay algún sistema de recompensa/castigo? Por ejemplo motivación salarial y amonestaciones.

Con respecto a la parte salarial, se maneja desde los convenios colectivos de trabajo, es decir, que la fija la administración central y se negocia directamente con la nación. O sea, es muy poca la intervención del ejército en este aspecto.

Acerca del régimen de sanciones, sí está reglamentado. Es bastante flexible la aplicación y se emplea acá en el Comando como en todo el Estado Nacional desde hace cuatro años, antes no se tenía esta reglamentación.

¿Le ha tocado trabajar en un clima laboral muy burocrático no participativo? ¿Trabaja o trabajó en un ambiente laboral sano? ¿Cuáles son los factores que rescata de eso?

En forma particular, al estar en un Comando de Brigada que es un Instituto de supervisión, el ambiente donde me tocó trabajar es muy participativo, y abre muchas puertas al que quiere ascender y hacer carrera. Se puede adquirir conocimientos de la especialidad de cada uno.

El ambiente aquí se caracteriza por poder pasar inspecciones y recibir inspecciones. Es muy burocrático y piramidal, pero cuando uno se adapta al sistema, es un ambiente sano y cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo que tiene que indicar que se tiene que hacer.



En el ámbito participativo en el clima laboral que me tocó vivir, como todas las relaciones humanas, uno se encuentra con personas excelentes y otras difíciles de tratar. Pero teniendo la suerte de trabajar también en el ámbito fuera del ejército, puedo decir que es igual en todos los espacios.

¿Afecta la alta rotación de jefes en el clima organizacional?

Para mí afecta positivamente la alta rotación. Yo creo que en las grandes estructuras; como empresas multinacionales, la iglesia o las fuerzas armadas; rotan los jefes para que se logre nivelar en el sentido de que el que es muy bueno dura poco y el que es muy malo también. Me parece muy interesante tener que adaptarse a los nuevos jefes con distintas características.

¿Existen casos donde civiles se hayan ido del Ejército por mejores oportunidades laborales?

Sí, existen casos. Los que han sido beneficiados en ello son los que se han capacitado. La capacitación es una de las virtudes del Comando y del ejército a destacar. Los civiles que se han capacitado han podido buscar mejores ofertas laborales. Con respecto a los que no se han ido, debe ser porque la oferta laboral del ejército para mí es medianamente buena ya que se cuenta con buen apoyo sanitario, familiar, de la vivienda y el apoyo a la capacitación y cursos de todo tipo, que complementan una vida dentro de la institución.

La obra social del ejército se ha igualado con respecto a nosotros. Se "horizontalizó" o niveló. Más que nada en la asistencia médica, a la hora de tener familia o beneficios como poder ir de vacaciones a hoteles del ejército. También mejoraron los viáticos, poniendo a todos en las mismas condiciones. Esto ayuda a sentirnos en un trato más igualitario con el personal militar.

En su opinión, ¿cómo aprecia la integración del personal civil a la organización militar, con su cultura que la caracteriza?

Personalmente yo veo una buena adaptación a la organización militar, ha sido más difícil para la organización militar integrar al personal civil que para el personal civil integrarse al ejército. Con estos cambios en los sistemas de gobierno se ha ido flexibilizando y adaptando totalmente esta integración. En el clima laboral se manejan los mismos niveles culturales que cualquier grupo social entonces no afecta mayormente.

Como propuesta de mejora, la integración mejoraría si nos permitieran ir a educación física con los militares o hacer actividades juntos de ese tipo, tanto deportivas como físicas.



ENTREVISTA NRO 2

PERFIL DEL ENTREVISTADO:

- Personal civil.
- 62 años.
- Antiguo peluquero y actual empleado administrativo.

ENTREVISTA:

¿Cómo fue su integración de personal civil recién ingresado a la cultura militar? ¿Conoce otros casos? ¿Existe algún reglamento?

Reglamentos hemos tenido siempre, como toda parte pública. La integración mía fue muy buena, fue muy amable la gente que me recibió. No tengo motivos para reprochar. Ingresé en 1982, en el Liceo Militar General Espejo como peluquero de cadetes. Trabajaba en una peluquería civil afuera del ejército de mi propiedad, lo que me dio la experiencia de pasar a desempeñarme como peluquero de oficiales. De allí me salió el pase al Comando de Brigada, en un local propio que me brindaron acá.

Hace ya diez años que dejé de trabajar en la peluquería, el motivo fue por el desgaste de mi vista que me impide ejercer el oficio. Yo en ese entonces lo hablé con el señor comandante de turno en esa oportunidad, lo entendió y de hecho tuve un traslado interno al Casino de Guarnición. Este es un hotel para militares, donde me integré muy bien porque me permitieron hacer cursos en la Asociación de Hoteleros de Mendoza. Teniendo así un mejor desempeño en mis tareas.

¿Hay algún sistema de recompensa/castigo? Por ejemplo motivación salarial y amonestaciones.

Sí lo hay, aunque no hay un sistema de castigos con la parte salarial porque, si bien se sanciona, no afecta al sueldo. Es decir, no es que me sancionan y me bajan el sueldo, eso no es así. Hay apercibimientos y amonestaciones como tipos de sanción, pero es muy raro que apliquen estas medidas, se utilizan como última instancia.

Como sistema de recompensas tenemos ascensos, cada dos años con un buen desempeño tenemos un escalafón en el que podemos ir creciendo. Si uno es buen empleado, se porta bien, cumple con los horarios y las normas del ejército uno sube de categoría.

¿Le ha tocado trabajar en un clima laboral muy burocrático no participativo? ¿Trabaja o trabajó en un ambiente laboral sano? ¿Cuáles son los factores que rescata de eso?

Nunca trabajé en un lugar no participativo, sí existe burocracia con los papeles que caracterizan a este ambiente militar que trabajamos. Pero nunca me sentí mal por eso en ningún lado y me he sentido cómodo, no he tenido problemas personales con nadie.

¿Afecta la alta rotación de jefes en el clima organizacional?



No afecta de manera negativa, yo estoy acostumbrado ya en mis 36 años en el ejército, y siempre fue igual. Es más, cuando perdura mucho tiempo un jefe en un lugar uno ya se pone mal, por lo que uno ya está acostumbrado a la alta rotación, es parte de la vida.

¿Existen casos donde civiles se hayan ido del Ejército por mejores oportunidades laborales?

Sí. Tengo varios ejemplos a lo largo de mi carrera en el ejército. Hay algunos por ejemplo que se han ido al ámbito político, siendo concejales hasta el día de hoy. Existen otros casos en donde tomaron trabajos administrativos en otras empresas más grandes.

En su opinión, ¿cómo aprecia la integración del personal civil a la organización militar, con su cultura que la caracteriza?

Hay roces como en todos lados, yo creo que el ser humano en todos los órdenes los tienen, ya sea fuera o dentro del ejército, incluso entre nosotros mismo como empleados civiles tenemos roces.

Te imaginas que nosotros pasamos mucho tiempo acá juntos en el trabajo, y hay cosas que se pueden manejar y otras que no, hay cosas que no te gustan y las tenés que hacer. Acá se obedece, más allá que se puedan hacer otras cosas el papel a cumplir es obedecer órdenes y darle para adelante.

Uno debe saber cómo alinearse a la cultura militar, uno cuando va observando y aprendiendo sabe que no debe hacer. Siempre que hay roces intento de mediar, no de confrontar.

La idea del ejército siempre fue la de integrar lo más posible al personal civil, pero la parte política hace que nos vayamos separando cada vez más. Por ejemplo, en este momento nosotros dependemos de UPCN (Unión de Personal Civil de la Nación), es un gremio del que se puede formar parte como no. Pero, por ponerte de ejemplo, si hoy día no quiero ir a formar a la mañana para el izamiento a la bandera, no me pueden sancionar por no ir. Son cosas que, para la parte militar, va perdiendo esa integración ideal. Antes le pertenecíamos más los civiles a la parte militar y en este momento lo está perdiendo.



ENTREVISTA NRO 3

PERFIL DEL ENTREVISTADO:

- Personal militar.
- 56 años.
- Oficial: Teniente Coronel.

ENTREVISTA:

¿Cuáles son las principales características en la formación del militar argentino?

La formación del militar argentino está basada en raíces históricas y culturales que datan desde antes de la creación del Ejército Argentino, se caracteriza por basarse en principios y valores como la lealtad, honestidad, disciplina, responsabilidad, integridad, preparación intelectual y física, trabajo en equipo, formación espiritual y resiliencia.

En particular debe tener en cuenta que forma parte de una organización cuya cultura es en su base de conformación piramidal y estructurada.

En relación a la forma de inserción del personal civil a la fuerza, ¿qué características se buscan?

Respecto a las características del personal civil que se incorpora al Ejército Argentino, se busca que se caracterice por respetar los valores que lo identifican: lealtad, honor, responsabilidad, integridad y, por su puesto, su capacitación intelectual y profesional para el puesto al que va a ser designado. Buscando que logre un alto sentido de pertenencia a la institución de la cual forma parte.

¿Podría describir u opinar de las distintas maneras en que se acopla el trabajo del personal civil en su organización?

La integración del personal civil a la organización es un proceso que en mi opinión debe ser gradual y constante. Que se inicia desde el proceso de selección y continúa mientras este incorporado en la fuerza.

Para ello es importante que sea participe y se sienta importante colaborador en el trabajo diario. Que logre incorporarse a ese trabajo en equipo y se identifique con la organización a la cual pertenece. Es también importante que quienes lo comanden sean abiertos en cuando a sus ideas y principios.

En su opinión, ¿cómo aprecia la integración del personal civil a la organización militar, con su cultura que la caracteriza?

La incorporación del personal civil a las fuerzas armadas data de hace mucho tiempo. A lo largo de este tiempo aprecio que la integración ha sido la óptima, en la cual han aprendido sobre la cultura organizacional propia y se han curtido de ella. Por otra parte, también ha sido un proceso de aprendizaje por parte del personal militar que ha aceptado e incorporado personas de distinta formación personal y profesional, respetando sus derechos, creencias y valores, tal como ha quedado reflejado en los compendios y estatutos que lo rigen.



ENTREVISTA NRO 4

PERFIL DEL ENTREVISTADO:

- Personal militar.
- 40 años.
- Oficial: Mayor.

ENTREVISTA:

¿Cuáles son las principales características en la formación del militar argentino?

Las principales características que se buscan en el ciudadano argentino que desee entrar al ejército es que venga de un buen lugar, una buena casa en relación a valores. Antes, no ahora, se buscaba que profese una cierta religión, actualmente se ha abierto el espectro en relación a eso. Antes, el que no era católico apostólico romano no ingresaba a la fuerza, en cambio, ahora se puede ingresar sin importar la creencia o religión.

Pero yo creo que lo que en más se hace hincapié, en la pre-selección de los ciudadanos, es en los valores que ostenta. Yo recuerdo haber hecho entrevistas vocacionales para el ingreso al colegio militar, y se preguntaban cuáles eran sus expectativas a seguir y que “valores” ellos obtendrían. En la gran mayoría de los chicos, ocurrió que no referían a ningún valor porque no conocían su significado como tal. Los valores, recordemos, se inculcan en la casa.

En relación a la forma de inserción del personal civil a la fuerza, ¿qué características se buscan?

Es de acuerdo a la fuente de reclutamiento del personal civil, y las características que se busquen en cada uno. Si el personal civil que se necesita que ingrese tiene que tener unas características técnicas, se busca aquellos que reúnan esos requisitos o estudios técnicos. Mientras que, si se precisan que ingresen a la fuerza personal civil que tenga cierto conocimiento en la parte administrativa, como ser computación, manejos de documentación, sellos y demás temas relacionados, se va a buscar características netamente administrativas.

Hablando de valores, hay tres valores que sustentan las fuerzas: La fe en Dios, el amor a la patria y la pasión por la libertad. No se buscan estos en los civiles, porque recordá que el civil no tiene la vocación militar. Esta vocación exige estas características en la formación, mientras que el civil no tiene por qué seguirlas. El militar es formado para, en última instancia, dar la vida por la patria, y es eso que lo diferencia de cualquier profesión.

¿Podría describir u opinar de las distintas maneras en que se acopla el trabajo del personal civil en su organización?

Yo lo que veo desde afuera es que nuestra organización no reconoce o reconoce muy poco los logros obtenidos por el personal civil. Y a los hechos me remito, ¿cuántas formaciones se ven durante el año calendario donde se reconoce al personal civil? A una, que es en el día del Comando de Brigada. Cuando el reconocimiento podría ser de forma semanal, como lo hacen algunas empresas que reconocen al empleado del mes, o al



empleado de la semana, o del año. Debería reconocerse, pero no hay una política de reconocimiento hacia ellos.

Y de integración, yo creo que acá se puede dar de muchas maneras. El trabajo en equipo es una de las cuestiones que se alientan de forma permanente dentro de las fuerzas, porque sabemos muy bien que todo lo que no sea en equipo no se va a hacer. Donde hay personal civil dentro de las secciones del Comando de Brigada, se trabaja codo a codo con el militar.

Y otras de las cuestiones donde se puede incluir mucho al personal civil es en las actividades diarias que uno ejecuta que no sean las administrativas, como formaciones en la mañana, izamiento de la bandera, las actividades de educación física. Los cuales no se incluyen no sé por qué.

En su opinión, ¿cómo aprecia la integración del personal civil a la organización militar, con su cultura que la caracteriza?

Indudablemente he visto un cambio a lo largo de mi carrera para bien.

Yo viví dos épocas; una donde el agente civil tenía más poder que el militar, por una cuestión de antigüedad o edad; otra donde el civil fue borrado totalmente de la organización militar y de a poco fueron ganando lugar y espacio. En la actualidad, el agente civil es tan importante como el militar. No son imprescindibles, como lo es el militar, pero son importantes tanto como el militar.

Asique creo que la integración ha ido mutando con el paso del tiempo, en la actualidad, comparado con años anteriores, está mucho mejor y fue para bien.

ANEXO II: RESUMEN DEL DECRETO 2539/15: REENCASILLAMIENTO DEL PERSONAL CIVIL

SINTESIS DEL DEC 2539/15

Reencasillamiento del personal civil permanente de la Fuerza en los agrupamientos, niveles y grados del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial.

TÍTULO I

AMBITO DE APLICACIÓN Y VIGENCIA

CAPÍTULO I

AMBITO DE APLICACIÓN

ART 1.-El presente Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial es de aplicación para los trabajadores de la Administración Pública Nacional homologado por Decreto Nro 214/06, para quienes oportunamente fueron designados como Personal Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad, Personal Civil Docente y trabajadores del Instituto de Obra Social de las Fuerzas Armadas.

Asimismo resulta de aplicación al personal contratado, bajo el régimen de contrataciones establecido por el artículo 9º del Anexo a la Ley Nro 25.164.

Queda convenido que las referencias a los trabajadores y autoridades efectuadas en género masculino o femenino tienen carácter y alcance indistinto.

ART 2.-Referido al personal Docente Civil de las Fuerzas Armadas y Seguridad.

ART 3.-Las cláusulas del presente Convenio quedan incorporadas a los contratos individuales al momento de su entrada en vigencia. Si durante la vigencia se dictaren leyes cuya aplicación resultare más beneficiosa para dicho personal, las mismas podrán ser incorporadas al presente por la Comisión Negociadora Sectorial, previa consulta a la Comisión Permanente de Aplicación y Relaciones Laborales (Dec 214/06)

TÍTULO II

REGIMEN ESCALAFONARIO Y CARRERA PERSONAL CIVIL

CAPÍTULO I

CARRERA:

Art 11.- El trabajador por su función y puesto de trabajo para el que haya sido seleccionado, revistará en los Agrupamientos, Niveles, Grados y Tramos Escalafonarios establecidos en el presente Convenio.

Por Agrupamiento se entenderá al conjunto de trabajadores que desarrollan funciones y puestos de trabajo caracterizados por una misma naturaleza o finalidad.

CAPITULO II



Art 12.- El trabajador revistará en uno de los siguientes Agrupamientos, teniendo en cuenta que se deberá cumplir con las tareas propias de su incumbencia:

1. PROFESIONAL
2. TÉCNICO
3. ADMINISTRATIVO
4. PRODUCCIÓN
5. MANTENIMIENTO Y SERVICIOS

Agrupamiento

- 1) **PROFESIONAL:** Personal contítulo universitario no menor de CUATRO (4) años)
- 2) **TÉCNICO:** Formación técnica superior de nivel universitario inferior a CUATRO (4) años de duración o título terciario duración no menor a DOS (2) años. También podrán acceder los trabajadores con título de nivel secundario completo, o con secundario incompleto de orientación técnica que acrediten experiencia laboral fehacientemente comprobada.
- 3) **AGRUP. ADMINISTRATIVO:** Personal designado para cumplir y/o colaborar en tareas administrativas, principales o auxiliares de elaboración documental, transcribiendo, formalizando, verificando y/o registrando o archivando textos y/o datos de manera oral y escrita (mínimo secundario completo).
- 3) **PRODUCCIÓN:** Personal con título secundario completo
- 4) **AGRUP MANTENIMIENTO Y SERVICIOS:** Personal con título secundario completo

Art 13.- Dentro de cada agrupamiento se podrán establecer orientaciones a trabajadores caracterizados por la prestación de servicios. Dicha orientación tiene por objeto la definición de perfiles de requisitos y competencias laborales, de contenidos y modalidades de capacitación, modalidades operativas, de contenidos, etc. Habrá un Comité Asesor específico para el seguimiento y perfeccionamiento de la carrera del personal comprendido.

Art 14.- Niveles escalafonarios, según la función o puestos de trabajo del personal, teniendo en cuenta responsabilidad y autonomía que comporten las tareas a desarrollar.

Los niveles escalafonarios se denominarán con los numerales I al VIII, ambos inclusive. Están sujetos a requisitos mínimos de titulación educativa, experiencia laboral, etc. (Dec 2539/15).

Art 15.- NIVEL I – PROFESIONAL ESPECIALIZADO: personal que acceda a funciones o puestos de trabajo de muy alta complejidad, asesorando a las autoridades superiores o máximas autoridades administrativas en temas necesarios según la responsabilidad en la organización en la que revista.

Art 16.- NIVEL II – PROFESIONAL CALIFICADO: personal que acceda a funciones o puestos de trabajo de complejidad profesional, con responsabilidad por el cumplimiento de objetivos y resultados complejos, según el ámbito de incumbencia, proyectos, equipos de trabajo complejos, etc.

Art 17.- NIVEL III – PROFESIONAL TECNICO ESPECIALIZADO:

Agrupamiento Profesional: personal que acceda a funciones o puestos de trabajo de ejecución profesional con responsabilidad por cumplimiento de objetivos, etc.

Agrupamiento Técnico: personal que acceda a funciones o puestos de trabajo, de alta complejidad, realizando tareas muy especializadas, cumpliendo con objetivos y resultados sujetos a la tecnicatura respectiva.

**NIVELES
ESCALA -de
FONARIOS**

ART 18.- NIVEL IV - TECNICO CALIFICADO: personal que acceda a funciones de complejidad técnica

ART19 NIVEL V - TECNICO ADMINISTRATIVO/PRODUCCIÓN ESPECIALIZADO:

Agrupamiento Técnico: personal que acceda a funciones o puestos de trabajo bajo supervisión, tareas propias o de tecnicatura, etc.

Agrupamiento Administrativo y de Producción: personal que realiza tareas especializadas bajo supervisión de personal de mayor nivel y responsabilidad, etc.

ART 20 NIVEL VI – ASISTENTE ADMINISTRATIVO, O DE PRODUCCIÓN MANTENIMIENTO Y SERVICIOS: personal que acceda a funciones o puestos de trabajo, bajo supervisión, tareas de cierta diversidad y especialización.

ART 21 NIVEL VII – AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION Y CALIFICADO MANTENIMIENTO Y SERVICIOS: personal que acceda a funciones o puestos de trabajo, bajo supervisión directa e inmediata tareas de baja especialización o ayuda específica.

ART 22 – NIVEL VIII – AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS: personal que acceda a funciones o puestos de trabajo, bajo supervisión directa e inmediata y constante e instrucciones precisas en tareas simples, repetitivas y sin especialización, con responsabilidad por el cumplimiento de las tareas asignadas.



CAPITULO VI DE LOS TRAMOS: En cada nivel se establecen TRES (3) tramos

- a) **TRAMO 1– GENERAL:** El trabajador debe acreditar capacitación, experiencia y demás competencias laborales, para tareas propias de la ejecución de su respectiva incumbencia profesional, técnica o laboral en el puesto de trabajo para el que hubiera sido seleccionado.
- b) **TRAMO 2 –INTERMEDIO:** El trabajador debe acreditar capacitación, experiencia y demás competencias laborales que, además le permite al trabajador realizar funciones habituales propias del tramo anterior y de su respectiva incumbencia profesional, técnica, del oficio o ejercicio laboral en el puesto de trabajo asignado siendo un quince por ciento (15 %) de la Asignación Básica.
- c) **TRAMO 3 –AVANZADO:** El trabajo comporta la acreditación de la capacitación, experiencia y demás competencias laborales, según las funciones propias de los tramos. Comporta la más alta experiencia profesional, técnica, del oficio, etc. Siendo un treinta por ciento (30%) de la Asignación Básica.

TÍTULO III

REGIMEN DE CARRERA

CAPÍTULO I – DEL INGRESO

ART 29.- Todo ingreso al Régimen Escalafonario se efectuará en el Grado CERO (0), inicial de la carrera y Tramo General, del Nivel Escalafonario del Agrupamiento correspondiente al puesto de trabajo.

ART 30.- El personal ingresante será evaluado, según Art 24 del Convenio Colectivo de Trabajo General.

ART 31.- El trabajador que se incorpore al presente régimen, deberá ser ubicado en el Agrupamiento y Nivel escalafonario que corresponda con la función o puesto para el que hubiera sido seleccionado.

CAPÍTULO II – DE LA PROMOCIÓN DEL GRADO

ART 32.- PROMOCIÓN DE GRADO: El personal promoverá al grado siguiente dentro del Nivel y Tramo escalafonario en el que reviste mediante la acreditación de:

- a) TRES (3) calificaciones no inferiores a “BUENO”, o de DOS (2) calificaciones superiores, teniendo en cuenta su desempeño laboral.
- b) Las actividades de capacitación o de desarrollo profesional, técnico o laboral que se establezcan en cualquiera de las modalidades habilitadas con el fin de establecer un nexo con INAP- INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA).



Detalle:

NIVEL ESCALAFONARIO	T R A M O S		
	GENERAL	INTERMEDIO	AVANZADO
I a V	80 horas	112 horas	144 horas
VI a VIII	70 horas	80 horas	96 horas

Podrá reconocerse a este efecto, las actividades de capacitación comprobadas que el personal haya efectuado por su cuenta o iniciativa, siempre que sean pertinentes a sus responsabilidades o exigencias laborales.

ART 33.- La promoción al grado siguiente se efectuará a partir del primer día del mes siguiente al que se acredita el cumplimiento de los requisitos establecidos.

- a) La calificación, a partir del primer día del mes siguiente a la fecha límite del proceso de evaluación del desempeño.
- b) La capacitación, a partir del primer día del mes siguiente a la fecha de aprobación del las actividades respectivas.

ART 34.- GRADO EXTRAORDINARIO: El trabajador que hubiera accedido al último grado previsto para el nivel escalafonario en el que revistara, continuará promoviendo de grado hasta su egreso. Percibirá un Adicional de Grado Extraordinario cuyo monto en unidades retributivas será la suma de las unidades retributivas correspondiente al último grado. El grado extraordinario habilitado a este efecto será automáticamente suprimido en fecha de egreso del titular.

CAPÍTULO III – DE LA PROMOCIÓN DEL TRAMO

ART 35.- El personal podrá acceder al Tramo inmediato superior a partir del primer día de los meses de enero a julio, posteriores a la fecha de acreditación del cumplimiento de:

- a) Los requisito para promocionar al Grado correspondiente al Tramo
- b) Certificar la capacitación, experiencia y competencias laborales, que el Estado empleador establezca al efecto, previa consulta a las entidades sindicales en el marco de la Co P.I.C. Pe.Ci.FA

*La capacitación estará diseñada para el fortalecimiento de las competencias laborales propias de la profesión, especialidad, técnica, oficio o servicio para el puesto de trabajo.

*La acreditación de los mayores dominios de competencias laborales resultará de al menos una actividad de valoración en la que el trabajador postulante a la promoción de Tramo demuestre que está habilitado (capacitado).

*El reconocimiento de la experiencia laboral será efectuada por la autoridad superior competente, junto con las calificaciones resultantes por desempeño.

*El trabajador podrá promover al Tramo inmediato superior mientras reviste en un grado comprendido en ese tramo.



TÍTULO IV

DEL RÉGIMEN DE SELECCIÓN DE PERSONAL

ART 38.- Para el ingreso a la carrera del presente Convenio, para la promoción a un nivel escalafonario superior y para la titularidad del ejercicio de las funciones de Jefatura, será de aplicación el régimen de Selección que el Estado empleador establezca, previa consulta a las entidades sindicales.

ART 39.- Los procesos de selección se realizarán mediante los respectivos concursos de oposición y antecedentes.

ART 40.- El proceso de selección deberá estar integrado por las siguientes etapas:

- a) Evaluación de antecedentes curriculares y laborales
- b) Evaluación Técnica por las que se apreciarán los conocimientos, habilidades y capacidades.
- c) Evaluación mediante entrevista laboral.
- d) Evaluación del perfil psicológico.

ART 41.- En todos los casos se deberá instrumentar en la evaluación técnica apreciaciones de conocimientos y habilidades pertinentes. Deberán tener una ponderación no inferior al SESENTA POR CIENTO (60%) del total de la calificación a obtener, de acuerdo al orden de mérito.

ART 42.- En todos los casos en los que se requiera título no inferior a secundario con orientación técnica deberá darse especial valoración a aquellos que sean específicos a la función o puesto a cubrir.

ART 43.- El Comité de Selección se integrará con al menos CINCO (5) miembros para los Niveles I a V y con al menos TRES (3) miembros para los niveles escalafonarios según el Convenio Colectivo de Trabajo General.

ART 44.- Con relación a los miembros del Comité de Selección solo se admitirán recusaciones y excusaciones con expresión de causa, teniendo en cuenta artículos 17 y 30 del Código Procesar Civil y Comercial de la Nación.

ART 45.- Las etapas del proceso de selección serán desarrolladas en no más de SESENTA (60) días contados a partir de la fecha de cierre de la Inscripción, se podrá dar una extensión que no será superior a otros QUINCE (15) días.

ART 46.- Los procesos de selección serán por convocatoria General o Abierta

ART 47.- Los procesos de selección destinados a cubrir vacantes, serán por convocatoria Abierta, de:

- a) Función de Jefatura Superior prevista en el art26 del presente.
- b) Los Niveles escalafonarios I y III del Agrupamiento Profesional,
- c) Los Niveles escalafonarios III y V del Agrupamiento Técnico,
- d) Los Niveles escalafonarios inferiores de los Agrupamientos Administrativo, Producción y Mantenimiento y Servicios.
- e) Todos los casos en que se hayan declarado desiertos los procesos de convocatoria general.



ART 55.- Relacionado con entidades sindicales como veedores de designación de personal.

ART 56.- Quienes hubieran aprobado el examen escrito y no hubiesen sido designados en las vacantes puestas, quedarán habilitados para acceder al curso de selección en una próxima convocatoria sin necesidad de examen previo. La vigencia será un año calendario.

TÍTULO V

DEL RÉGIMEN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

ART 57.- El Estado empleador establecerá el Sistema de Capacitación y Desarrollo del Personal, previa consulta ante Comisión Permanente de Interpretación y Carrera del Personal Civil de las Fuerzas Armadas y Seguridad.

CAPÍTULO I

CAPACITACION

ART 58.- La capacitación debe ser pertinente a las funciones que el trabajador cumpla o relacionada al puesto que desenvuelva, al Nivel y Tramo escalafonarios en que se encuentre y/o para su desarrollo técnico y profesional.

Las actividades podrán desarrollarse en diversas modalidades formales o no formales, presenciales o no, etc.

La Jefatura del Organismo respectivo, podrá autorizar al personal no permanente para concurrir a las actividades de capacitación necesarias para mejorar la prestación de servicios.

ART 59.- Las actividades de capacitación y desarrollo que individualmente emprendan los trabajadores, también pueden ser reconocidas para la promoción de tramo y grado, de acuerdo a lo establecido por INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP) según la función que ocupe el trabajador.

ART 61.- Para la promoción de grado y tramo sólo serán acreditadas las actividades de capacitación incluidas en los Planes Estratégicos y Anuales del Convenio Colectivo de Trabajo General (Art 74) y por INAP.

ART 62.- Las partes acuerdan promover la terminación de los niveles educativos del personal que no hubiesen completado Niveles Primarios y/o Secundarios. Las entidades sindicales comprometen su colaboración mediante tutores, locales, relaciones interinstitucionales, convenios o demás alicientes a su alcance.

*La finalización del nivel secundario sirve para la siguiente promoción de grado.

*De la misma se procederá con la obtención de título correspondiente a carreras de nivel superior universitario y no universitario de al menos DOS (2) años de duración o de carreras de postgrado, reconocidas por el MINISTERIO DE EDUCACION.

ART 63.- El Estado empleador podrá establecer perfiles relacionados con las competencias laborales, técnicas, específicas correspondientes a ocupaciones, funciones o puestos relacionados con la gestión de los sistemas transversales de la Administración Pública Nacional



TÍTULO VI

DEL SISTEMA DE EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

ART 70.- Los trabajos serán evaluados a través del sistema que establezca el Estado empleador con previa consulta a las entidades sindicales.

ART 71.- Establece se como periodo de evaluación al comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año.

*El personal deberá ser calificado y notificado dentro de los TRES (3) meses siguientes.

*Sólo una vez resuelta, la calificación será comunicada mediante entrevista personal.

ART 72.- El desempeño del personal será evaluado con relación al logro de los objetivos, metas y/o resultados tomando en consideración las competencias esto es los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes demostradas en el ejercicio de sus funciones.

ART 73.- Los instrumentos de evaluación serán diseñados según el desempeño laboral, según los niveles escalafonarios y tramos de cada agrupamiento.

*En algunos casos se deberá evaluar trabajos en conjunto.

*Podrá disponerse modalidades de auto evaluación, los resultados de esa evaluación solo podrán representar hasta un VEINTE POR (20 %) de la calificación final del trabajador.

ART 74.- El trabajador será precalificado por el superior inmediato de quién dependa y calificado por un Comité de Evaluación

ART 75.- En el cumplimiento de esas funciones, los evaluadores pueden requerir los informes que sean necesarios a las partes involucradas.

ART 76.- Los evaluadores serán aquellos que ejerzan las funciones que los habiliten como tales al momento de cumplimentar la evaluación (Art 36 del CCT)

En caso que hubiera DOS (2) o más evaluadores durante el período a evaluar, deben entregar a su sucesor un informe detallado del desempeño de los trabajadores durante el periodo de supervisión.

El incumplimiento de esta obligación será considerada falta grave una vez que, exigida formalmente, el evaluador se negara a cumplirla.

ART 78.- La calificación reflejará si el desempeño del trabajador ha sido evaluado como

- a) **DESTACADO:** Superar muy ampliamente los estándares del rendimiento esperado y de las competencias laborales o factores considerados, o que los resultados se produjeran por encima de lo normal, ordinario o frecuente.
- b) **BUENO:** Alcanzar razonablemente dichos estándares, haber cubierto adecuadamente los requerimientos de la función o puesto y/o haber logrado objetivos, metas, etc.
- c) **REGULAR:** Por alcanzar a cubrir los requerimientos básicos de la función o puesto, obtener resultados por debajo de lo esperado, ordinario, frecuente o habitual y/o sin satisfacer los estándares mínimos del rendimiento esperado.
- d) **DEFICIENTE:** Por no alcanzar a cubrir los requerimientos básicos de la función o puesto, obtener escasos o nulos resultados o muy por debajo de lo esperado,



ordinario, normal o habitual y/o por no cubrir estándares mínimos de rendimiento esperado y de las competencias laborales o factores considerados.

ART 79.- Cuando el trabajador sea calificado en forma regular o deficiente, los responsables de evaluación, junto con el titular de la unidad organizativa a cargo de las materias de Personal, fijarán un plan de recuperación del nivel de desempeño del evaluado.

ART 80.- En caso de disconformidad, el trabajador podrá interponer contra la calificación notificada, un recurso de reconsideración dentro del término de DIEZ (10) días hábiles a resolver por la misma autoridad evaluadora, o bien interponer directamente recurso jerárquico a resolver dentro del término de QUINCE (15) días hábiles de la notificación.

TITULO IX – MODALIDADES OPERATIVAS

ART 103.- Jornada laboral.

- La jornada de trabajo será de OCHO (8) horas diarias, CUARENTA (40) horas semanales, de lunes a viernes.
- Con excepción de quienes revisten en los Niveles VI a VII, los que tendrán una carga horaria de SIETE (7) horas diarias, TREINTA Y CINCO (35) horas semanales, de lunes a viernes.
- La autoridad de cada Jurisdicción o Entidad Descentralizada distribuirá las horas de trabajo teniendo en consideración la índole de la actividad y las circunstancias permanentes o temporales, a cuyo efecto consultará a la representación gremial.

ART 104.- Jornada nocturna.

- Se deberá prever un mecanismo de rotación del personal afectado a esas tareas para garantizar que ningún agente realice su carrera sólo en dicha jornada, salvo solicitud del interesado.
- A estos efectos, el Estado empleador mantendrá un registro central y actualizado de estas situaciones, de las que dará cuenta a la parte gremial en el marco de la Co.P.I.C.PE.CI.FA.SE.

ART 105.- Jornada de trabajo de Sábados, Domingos y Feriados.

- Los trabajadores, tendrán una jornada normal y habitual de DOCE (12) horas diarias y DOS (2) francos compensatorios mensuales, en sábados, domingos o feriados.

ART 117.- Los trabajadores están obligados:

- a) Cumplir con las normas de seguridad y con las recomendaciones referidas.
- b) Someterse a los exámenes médicos preventivos o periódicos.
- c) Participar de los programas de formación y educación en materia de higiene y seguridad y asistir a los cursos durante las horas de labor.



CAPÍTULO III

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS AL REENCASILLAMIENTO

Art 140.- En todos aquellos casos que en los legajos del personal no esté incorporado el Título del nivel educativo requerido para la asignación de la categoría correspondiente que ostentara al agente a la fecha de vigencia del convenio, el mismo deberá ser acompañado al momento del reencasillamiento, debidamente certificado por la autoridad competente. En caso de no presentarlo, se lo tendrá por no acreditado.

Art 141.- En oportunidad de aplicarse el valor de la unidad retributiva del presente Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial, las partes acuerdan revisar la asignación del nivel extraordinario previsto en las Disposiciones Particulares del artículo 139, apartado II inciso a) del presente, a los efectos de considerar los niveles de titulación secundaria con orientación técnica en las categorías superiores de los Agrupamientos del Escalafón de origen mencionados en el citado artículo 139, apartado II.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 20 de mayo de 2020


.....
Firma y aclaración

27.597
.....
Número de registro

36.799.913
.....
DNI