



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales

Políticas de Comunicación y Universidad: "Una mirada desde la comunicación Institucional"

**Autora: Lic. Cecilia Verónica Buthet
Directora: Mag. María del Carmen Avendaño de Aliaga
Córdoba – Argentina
Septiembre 2007**

Agradecimientos

*A quienes confiaron en mí,
y así me impulsaron a seguir.*

*Entre ellos,
la directora de tesis, María del Carmen Avendaño,
por su invaluable tiempo dedicado... y tanta paciencia.*

*A mi familia construída, Hernán y Vicente,
a quienes amo profundamente y son mi razón de ser.*

*A mi familia querida, principalmente Mimi y Beto,
quienes me inspiran, con su ejemplo, a superarme y crecer cada día.
Y finalmente, a los amigos que con los años siguen estando.*

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I:	
La universidad en el nuevo contexto.....	13
La universidad, un sistema complejo.....	16
Institución y comunicación institucional.....	18
¿Políticas o reglas de comunicación?.....	20
La cultura institucional.....	22
Poder y comunicación.....	25
CAPÍTULO II:	
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	31
CAPÍTULO III:	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	39
Caracterización del universo.....	39
Toma de decisiones.....	43
Comunicaciones formales.....	45
Reuniones.....	49
Procedimientos de trabajo.....	52
Comunicaciones informales.....	55
Identidad corporativa.....	57
Inducción.....	62
Ceremonias / Actos.....	63
CAPÍTULO IV:	
Modelo vertical.....	69
Complejidad y burocracia de la tarea.....	72
Modelo participativo.....	73
Comunicación horizontal.....	74
Ausencia de políticas y procedimientos explícitos.....	76
Procedimientos de trabajo para tareas operativas.....	80
Inducción.....	83
Cultura institucional: civil y militar.....	87
Comunicación institucional: Medios formales e informales.....	87
Comesin.....	90
Correo electrónico.....	93

CAPÍTULO V:	
CONCLUSIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXO I	
Guía de observación	111
Esquema de entrevista	112
ANEXO II	
Tablas	
Estadística descriptiva: tablas de frecuencias	116
Análisis de relaciones entre variables	122

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La universidad y la comunicación han sido estudiadas desde distintos enfoques teóricos. Los estudios sobre la universidad en general y sobre las universidades latinoamericanas en especial han crecido progresivamente en los últimos años. ¿Es posible una mirada desde la comunicación al interior de estas instituciones? Es decir: ¿Puede pensarse la universidad desde la comunicación? Cada perspectiva coloca el acento en diferentes aspectos o dimensiones de la vida institucional. Seleccionar uno de ellos supone colocar el acento en distintos elementos de los procesos organizacionales.

Prieto Castillo señala que para comunicar “desde y en la universidad hay que conocer comunicación y conocer la universidad” (2000:58). En esta línea, el objeto de estudio de la investigación se construyó a partir de dos ejes principales: la comunicación institucional y las políticas de comunicación que –como se explicará más adelante- serán entendidas aquí como reglas de comunicación intrainstitucionales, desde que se trata determinada estructura educativa, y dado que sus políticas de comunicación poseen un carácter peculiar. Por otra parte, es importante tener en cuenta que ésta se encuentra inserta en un contexto nacional que determina y norma su estructura.

El presente trabajo se aborda desde un enfoque sistémico, el cual permite abordar diferentes tipos de sistemas, así como las condiciones distintivas que posibilitan su surgimiento, a partir de la complejidad que organizan. Las teorías y conceptos desarrollados por Luhmann, D' Aprix, Bartoli, Schvarstein y Manes entre otros, presentan un poderoso instrumental analítico que permite comprender, en el marco referido, el funcionamiento de la sociedad y las instituciones, la comunicación y las relaciones de poder en las organizaciones, la interpretación de los elementos semióticos, etc.

Si se logran superar las respuestas y acciones aisladas o exclusivamente disciplinarias, se podría producir un avance significativo en el papel de esta institución, dado que las tradicionales funciones de la universidad reclaman un sustento comunicativo que aporte a su eficiencia y pertinencia social en el contexto de la universidad latinoamericana. Éstas han padecido de un exceso de fragmentación en relación con el trabajo, debido a la atomización y personalización de las tareas realizadas por sus integrantes. Ello pone de relieve la importancia de pensar la universidad como un

complejo entramado de relaciones comunicativas, necesitadas de políticas de comunicación, que faciliten y organicen los servicios de comunicación e información.

Asimismo, se aborda la problemática teniendo en cuenta también algunos aspectos semióticos y simbólicos de la institución, con el propósito de analizar en profundidad un sistema complejo, como es el caso de estudio seleccionado. Hablar de una semiótica de las instituciones requiere reconocer los procesos de significación que los sujetos realizan inmersos en una red de relaciones sociales, siendo a su vez productores de esa misma red. Dicho análisis pretende dar cuenta de como funciona la significación – las palabras emitidas en forma oral o escrita, los objetos, los comportamientos de las personas y los eventos-, permiten examinar otras facetas de los complejos procesos de comunicación que tienen lugar en la institución estudiada.

Se parte del supuesto que en cualquier comunicación institucional poder y comunicación están vinculados. Por lo tanto, analizar las políticas de comunicación - explícitas o implícitas- que existen en la institución y por otro lado, detectar los modelos de comunicación que en ella se utilizan, requiere no sólo comprender las representaciones formales de la distribución de poderes –como es por ejemplo el organigrama de una institución- sino la compleja red de relaciones de poder que en ella se da informalmente. Desviaciones estas que revelan posibilidades de mejora o disfunciones en los modos de relación, coordinación y distribución de tareas distintas de las previstas oficialmente.

En las organizaciones de hoy, basadas en la información, uno de los principales mecanismos facilitadores que las mantiene funcionando, es un eficiente proceso de comunicación. El desafío es, entonces, determinar cómo lograr que funcione mejor esa comunicación y cómo relacionar a las personas en procesos y redes que favorezcan el flujo eficiente de información, dentro y fuera de la institución.

Universo de estudio

A los fines de realizar el siguiente trabajo, es que se seleccionó y delimitó como universo de estudio a una institución educativa universitaria, ubicada en la ciudad de Córdoba: el Instituto Universitario Aeronáutico (IUA). El IUA es un instituto de educación universitaria de gestión estatal dependiente del Ministerio de Defensa y la Fuerza Aérea

(FA), bajo un régimen arancelario, que se fundó en 1947 y cuenta con tres modalidades de estudio -presencial, semipresencial y a distancia-. Desarrolla variadas carreras en el ámbito de las ingenierías y la administración, las cuales cuentan con título oficial y títulos intermedios.

La Universidad está compuesta por dos facultades -la Facultad de Ingeniería y la Facultad de Ciencias de la Administración - y un Centro de Investigaciones Aplicadas.

La Facultad de Ingeniería cuenta con más de 900 alumnos, los cuales cursan carreras relacionadas con la disciplina de la ingeniería, bajo la modalidad presencial. Por otro lado, la Facultad de Ciencias de la Administración (ex Facultad de Educación a Distancia), posee aproximadamente 5000 alumnos los cuales cursan carreras del área de la gestión y administración, bajo la modalidad de estudio semipresencial y a distancia.

El Instituto Universitario Aeronáutico cuenta con más de 350 empleados de planta permanente, y aproximadamente 6000 alumnos, los cuales residen en la Provincia de Córdoba, otras provincias de Argentina y en el exterior.

La universidad se creó en 1947 con el objetivo de impartir enseñanza universitaria al personal militar de la Fuerza Aérea Argentina, pero en 1993, y a través de la Ley 17778, Art 16, le permitió al IUA incorporarse al sistema educativo nacional y posteriormente la Ley de Educación Superior categorizó a aquellas instituciones como Institutos Universitarios, quedando el IUA en tal condición. Todo ello planteó un cambio en las reglas del juego y el desafío de gestionar el desarrollo y el ejercicio pleno de las funciones académicas básicas (docencia, investigación y extensión) como el resto de las universidades.

A partir de allí, y con un aumento creciente en la matrícula anual, la incorporación de personal ha sido muy significativa.

El IUA reviste un doble carácter en tanto funciona como una universidad y al mismo tiempo es una unidad de la Fuerza Aérea, y esta especial situación le imprime al Instituto una identidad que obliga a un análisis específico de su situación.

Área de estudio del presente trabajo

Comunicación Institucional

Objetivos

Objetivos generales

- Conocer la realidad institucional del Instituto Universitario Aeronáutico: existencia y formulación de políticas de comunicación, y su inserción en el contexto de políticas de comunicación nacional (Ministerio de Educación de la Nación, Secretaría de Políticas Universitarias, CONEAU, Ley Federal de Educación 24.195¹, y la Ley de Educación Superior 24.521)
- Sugerir lineamientos que pudieran constituir el marco para la formulación o reformulación de políticas.

Objetivos específicos

- Identificar y analizar los subsistemas y sus relaciones dentro del sistema IUA a fin de establecer y examinar cuales formulan políticas de comunicación.
- Observar y describir las comunicaciones formales e informales que realiza la institución. Canales que utilizan y políticas que las rigen.
- Reconocer y caracterizar las políticas de comunicación explícitas e implícitas en la institución seleccionada.

Problema

¿Cuáles son las políticas, explícitas o implícitas, que rigen y ordenan la comunicación en la vida institucional del IUA?, ¿Prevalcen políticas explícitas o implícitas en cuanto a la comunicación institucional?, ¿Qué canales de comunicación, formales y/o informales, se utilizan en la institución?, ¿Están reglamentados los usos e implementaciones de éstos canales de comunicación?

¹ A la fecha de la investigación, no se habían realizado modificaciones a la Ley Federal de Educación 24.195, por lo que no se tuvieron en cuenta las reformas aprobadas durante el 2006.

Justificación

La importancia de este trabajo reside en reconocer y analizar políticas de comunicación -tanto explícitas como implícitas- comunes a todos los subsistemas que componen la institución educativa referida, a fin de examinar y analizar aspectos de interés sobre los servicios de información y comunicación que realiza el Instituto Universitario Aeronáutico, datos que permitieron extraer conclusiones y observaciones acerca del funcionamiento de los mismos.

Asimismo, el presente estudio ayuda a reflexionar sobre la necesidad de reconsiderar y/o implementar políticas de comunicación que faciliten, orienten, organicen y disciplinen los esfuerzos que la institución realiza, apuntando adecuadamente a los objetivos, sin malgastar energías en acciones ineficaces o contraproducentes.

A través de los datos obtenidos, se han podido identificar y reconocer los patrones de comunicación que utilizan los directivos y miembros de la comunidad universitaria para comunicarse e informarse, lo cuales podría permitir en una posible futura intervención planificar y optimizar las acciones y estrategias en el campo de la comunicación institucional.

Dado que el objetivo central que motiva esta investigación es identificar y examinar las políticas -tanto explícitas como implícitas- que rigen y ordenan la comunicación de la vida institucional del IUA, es que se pudo observar la existencia de fuertes políticas de carácter implícito, sobre todo en relación a las herramientas y canales de comunicación e información, dato que podría utilizarse como punto de partida para una etapa de intervención posterior, con el objeto de explicitar y hacer comunes las políticas ya en uso.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA²

La Universidad en el nuevo contexto: La sociedad de la información

En el nuevo contexto la educación se transforma en un factor decisivo para mejorar la competitividad de la naciones, pues se convierte en una de las principales industrias encargada de producir capital humano, incorporar conocimiento, desarrollar las capacidad de absorción social del conocimiento disponible y de formar el estrato clave de la fuerza laboral, compuesta por quienes trabajan con conocimientos avanzados.

El escenario educativo global se ve profundamente modificado pues comienza a caracterizarse por un nuevo tipo de relación: las relaciones de red, basadas en los flujos de información y conocimiento como insumos fundamentales.

El fenómeno de la mundialización penetra en la esfera de la educación superior con la irrupción y expansión de la tecnología y la comunicación (TIC). El auge mundial de estas nuevas tecnologías ha modificado radicalmente las relaciones económicas, políticas y sociales, al cambiar procesos básicos como el manejo de la información, la producción de innovaciones, la gestión del conocimiento y del tiempo. Estas nuevas configuraciones han dado lugar al término y su consiguiente conceptualización de sociedad de la información o sociedad del conocimiento.

En este contexto, la Universidad hoy no sólo debe proveernos de profesionales idóneos y de conocimiento científico y tecnológico sino que, básicamente, tiene que aportar criterios y valores que contribuyan a reconstruir los vínculos en un mundo gobernado por el valor que el conocimiento ha tomado en la sociedad de la información.

² En relación al término Universidad, su definición y características, se tomaron principalmente como antecedente a los siguientes autores: MORENO, Ciro Parra (2005) *La Universidad, institución social*; TRUJILLO FERNÁNDEZ, Maria Heidi y QUIROGA MACLEIMONT, Sergio Ricardo (2003) *La universidad como organización comunicativa*; TÜNNERMANN BERNHEIM, Carlos (2001) *Universidad y Sociedad*.

En relación a los términos Comunicación y Comunicación Institucional, se utilizó como antecedente a los autores: MORA Y ARAUJO, Manuel y GÓMEZ DEL RÍO, Manuel (2001) *La comunicación es servicio*; D'APRIX, Roger (1999) *La comunicación para el cambio*; BARTOLI, Annie (1992) *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*.

Los antecedentes bibliográficos para definir Sistema y Sistema Social fueron principalmente los escritos de Luhmann, Niklas. (1990) *La sociedad y sistema*; (1995) *Poder*.

Finalmente, en relación al término Políticas de Comunicación, no se encontraron antecedentes.

El carácter social e histórico de esta institución ha hecho que la idea de universidad tome múltiples matices con el transcurrir de los siglos, en nuestros días no es posible una definición universalmente válida de lo que es o debería ser la universidad.

El panorama contemporáneo ofrece una gran variedad de concepciones acerca de la universidad, en la que se encuentran muchos elementos comunes que le otorgan una cierta identidad.

La Universidad tiene la misión de aportar a la sociedad sus conocimientos y su aptitud para enfrentar y resolver problemas complejos. El cumplimiento eficaz de esta misión es la base para desarrollar una relación de pertinencia respecto de las demandas de la sociedad.

El involucramiento de la Universidad en cuestiones que preocupan a la población y la solución de problemas que nos afectan no sólo es deseable sino que se hace imprescindible. Es en este contexto donde también vale cuestionarse sobre cuál es el rol que les compete a las universidades, como generadoras y transmisoras del conocimiento.

Las universidades no son en realidad cuerpos orgánicos, sino sistemas de interacción complejos donde se conjugan elementos simbólicos y sociales, estructuras, procesos y resultados (Veáse Pérez Lindo: 1998).

La Universidad, como cualquier institución, se comporta como si de un sistema se tratara, en tanto la tarea se hace más difícil cuando más grande, compleja y burocratizada esté la institución.

Las demandas de la sociedad contemporánea están reforzando en todas partes el cambio de las estructuras académicas tradicionales, al comprobarse su ineficacia ante las nuevas problemáticas. Éstas son, en general, demasiado rígidas, poco diversificadas y carentes de adecuados canales de comunicación.

Su excesiva compartimentalización contradice la naturaleza esencialmente interdisciplinaria del conocimiento moderno; su apego a los sistemas formales les impide servir con eficacia a los propósitos de la educación permanente. De ahí que, como observa Paul Ricoeur, presenciamos el "estallido de la universidad", o por lo menos del concepto clásico de la misma, acuñado a través de los siglos, si bien esto no significa el quiebre de los valores que ella encarna. Precisamente, para salvar esos valores que representan el más alto patrimonio de la razón y del espíritu humano, la Universidad requiere una urgente transformación, a tono con las necesidades de la sociedad.

Las circunstancias actuales demandan estructuras y contenidos académicos, nuevos e imaginativos, reconociendo por otro lado que “la Universidad es una de las instituciones más ancladas en el pasado y más resistentes al cambio...Innovar o perecer, es el reto que hoy día enfrentan las universidades...” (Tünnermann Bernheim, 2001:130-31).

El cambio exige de las universidades una predisposición a la reforma permanente de sus estructuras, programa y métodos de trabajo.

A nivel mundial se observa, una búsqueda constante de nuevas formas de organización académica que permitan a la educación superior una mejor respuesta a los requerimientos de la sociedad. Es evidente que los esquemas académicos tradicionales, están cediendo el paso a nuevos esquemas, más flexibles y susceptibles de lograr la integración del conocimiento y una concepción integral de la Universidad, frecuentemente fraccionada o atomizada, en un sinnúmero de compartimentos estancos, sin nexos entre sí o sin núcleo aglutinador. Sin embargo, el esquema clásico de división en facultades se conservó por varios siglos y aún perdura en muchísimas instituciones universitarias de las diversas partes del mundo.

El convencimiento de que no es posible resolver los complejos problemas de la sociedad contemporánea sin una perspectiva interdisciplinaria, hace que el meollo de las reformas académicas de nuestros días radique en combinar los elementos estructurales de la Universidad de manera que su organización promueva y facilite esa interdisciplinaria, que es la forma contemporánea de ejercer el oficio universitario.

La educación no se identifica hoy únicamente con la impartida a través de los sistemas formales. En realidad comprende, como se sabe, la educación formal, la no formal y la informal. Se asiste así a un amplio proceso de apertura de la educación.

El proceso de apertura tiene lugar en direcciones diversas, como es por ejemplo la apertura a cualquier persona adulta, en cualquier lugar donde se encuentre y en el momento que ésta desee aprender. Una de sus formas es la educación a distancia, que rompe con dos de los condicionantes más importantes de la educación tradicional: el espacio y el tiempo. En efecto, la educación a distancia, apoyada en la moderna tecnología educativa pero sin excluir los medios tradicionales, organiza el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante una relación profesor-alumno no presencial sino mediata, y cualitativamente distinta a la exigida por los sistemas tradicionales.

La Universidad, un sistema complejo

La teoría de sistemas sociales de Luhmann abarca tanto diferentes tipos de sistemas, cuanto las condiciones distintivas que les permiten surgir, a partir de la complejidad que han de reducir.

Los mecanismos de reducción de la complejidad, los códigos propios de los diferentes subsistemas, los esquemas binarios de selección y regulación de las relaciones al interior de cada subsistema y los intercambios entre ellos, son estudiados rigurosamente, de tal manera que el aparato conceptual se perfila como una visión adecuada a las características de la sociedad moderna y a los procesos que se suceden en sus diferentes niveles.

Un sistema es según Luhmann:

Una forma con propiedades que le distinguen como unidad de una diferencia; una forma que consiste en la distinción de algo (el sistema) respecto del resto (el entorno) como la distinción de algo respecto a su contexto, sistema y entorno [...] en cuanto constituyen las dos partes de una forma, pueden sin duda existir separadamente, pero no pueden existir, respectivamente, uno sin el otro. (Luhmann, 1993:37)

Por lo tanto, el punto de partida de cualquier análisis teórico-sistémico debe centrarse desde la perspectiva luhmanniana, en la diferencia entre sistema y entorno. Los sistemas están estructuralmente orientados al entorno, sin él no podrían existir. Sistema y entorno mantienen una unidad indisoluble. Por ello, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera adaptación. Sin la diferencia respecto del entorno no habría autorreferencia, la diferencia es la premisa para la función de todas las operaciones autorreferenciales. De esta manera, la conservación de los límites es la conservación del sistema.

Lo dicho importa pues que definir a la universidad, o a la sociedad, como un sistema avanzado, supondrá comprenderlas como sistemas compuestos por subsistemas, donde cada uno de ellos es cerrado y autorreferente, y considerarlas en posesión de ámbitos determinados de comunicaciones y de operaciones.

Un sistema altamente diferenciado, con el cual se logra un nivel de especialización en las diferentes funciones del sistema, contribuye a reducir eficazmente la progresiva complejidad a la cual la institución debe enfrentarse.

Para Luhmann, este sistema tiene la capacidad de ser autopoietico, tanto que puede crear su propia estructura y los elementos de que se compone. Es, además, autorreferente, pues el sistema se observa a sí mismo y observa su entorno, pudiendo mediante esta operación establecer determinados procedimientos de selección y reducir la complejidad del entorno que lo rodea. La observación empírica torna imposible considerar al sistema como fenómeno aislado, de tal modo que surge la importancia del medio respecto del sistema.

En tanto un sistema es autorreferente y autopoietico se encuentra clausurado en sí mismo. Y sólo en tanto se encuentra así clausurado podrá constituirse como un sistema digno de atención y sujeto a un conjunto de operaciones específicas. Esta autorreferencia es, al mismo tiempo, condición de la apertura del sistema. A un mayor nivel de clausura autopoietica y autorreferencial se da también un mayor nivel de apertura del sistema.

Los "sistemas sociales" pueden ser caracterizados, siguiendo a Luhmann, como un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado (los valores y características de la sociedad circundante).

Si los límites tienen la doble función de separación y unión de sistema y entorno, entonces cuando los límites están bien definidos, los elementos deben formar parte del sistema o del entorno. Con la ayuda de los límites, los sistemas pueden abrirse y cerrarse, separando las interdependencias internas de las interdependencias sistema/entorno.

Por otra parte, los sistemas son altamente complejos y cuentan con una complejidad organizada, lo cual significa complejidad con relaciones selectivas entre los elementos que componen al sistema.

Al aumentar el número de elementos que debe englobarse en un sistema, como es el caso de una institución o de una sociedad, muy pronto se hace imposible que cada elemento se relacione con los demás.

Esta complejidad significa necesidad de selección, la cual sitúa y califica los elementos. Esta obligación a la selección y al condicionamiento de las selecciones, explica que se puedan originar sistemas muy distintos.

Dado que la complejidad del sistema es inferior a la complejidad del entorno, el sistema debe compensarla aprovechando sus modelos de selección. A los sistemas les falta el requisito necesario para poder reaccionar frente a cada estado del entorno o bien para poder adecuar mejor el entorno al sistema. Solamente la complejidad puede reducir la complejidad.

La complejidad, en la perspectiva luhmanniana no es vista como un obstáculo ni una dificultad para la constitución de un sistema, sino que se convierte en la condición que hace posible al sistema. Un sistema surge en un proceso de reducción de complejidad. Es menos complejo que su entorno y sus límites respecto de él no son físicos, sino de sentido.

En cuanto al control del sistema, se renuncia a la posibilidad de un control unilateral. Podrán darse diferencias de influencia, jerarquías, asimetrías, pero ninguna parte del sistema puede controlar a otras, sin caer a su vez bajo control.

Si a pesar de todo se quiere asegurar la existencia de una estructura asimétrica, como por ejemplo en las relaciones de poder internas al sistema, siempre se necesitarán unos dispositivos especiales.

Institución y comunicación institucional

Desde el punto de vista sistémico, al plantear el análisis de los componentes y las interrelaciones entre ellos y del sistema con su entorno, se podría ubicar a la institución como una organización que es parte de otra mayor y con la cual sostiene interrelaciones constantes.

Pero ¿qué es una institución? Según Schvarstein, las instituciones pueden ser entendidas como una red de relaciones entre individuos. Ellas exhiben posiciones diferentes en relación con esta red, su procedencia social y su pertenencia a otras

organizaciones determina intereses complementarios y antagónicos, necesidades heterogéneas y tiempos muchas veces asincrónicos para su satisfacción (1992: 94-105).

Es necesario aquí agregar una definición de una institución educativa, como es la universidad, la cual puede ser vista como un entramado organizativo complejo con su eje en el proceso de producción de conocimiento (Verón 1998: 34).

Por ende, en las instituciones, se plantea la interpelación de los individuos, mediados por formas sociales existentes que responden a funciones sociales determinadas, relacionadas dialécticamente por las normas del entorno.

Con base en lo dicho, puede definirse a la comunicación institucional como:

Un sistema coordinador cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar personal, grupal, social y nacional (Muriel y Rota, 1980: 19)

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, puede decirse que la institución educativa a nivel superior es una organización – institución compuesta por una cantidad de personal, con una complejidad media en su división de trabajo, y con una meta: la educación formal. En ella se llevan a cabo procesos de intercambio de información, regulados y no regulados por la misma institución y por sus miembros, aunque no se tenga conciencia de ello.

En una institución educativa, los procesos comunicativos son indispensables, no sólo para la transmisión de información (órdenes, información, filosofía, etc.) sino también para la reproducción y la transformación de las relaciones interpersonales y grupales que implican el trabajo cotidiano de la producción del servicio que ofrecen.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato.

Para comprender la situación y el protagonismo de la Universidad, se requiere abordar su estudio con una mirada comunicativa que considere su función y su contexto.

¿Políticas ó reglas de comunicación?

El eje de este trabajo gira en torno a la comunicación, la institución educativa – universidad- y la necesidad de políticas³ de comunicación que faciliten el funcionamiento coordinado, ordenado y coherente de la comunicación y del servicio de información.

Pero ¿que entendemos por política? En términos generales, una política es el conjunto de prescripciones tanto positivas como negativas, de comportamiento social en relación con unos fenómenos, problemas o procesos dados. A su vez estas políticas son implícitas y explícitas.

Según Fox de Cardona, aplicando tales términos a escala de organizaciones específicas, podemos definir a las políticas institucionales de comunicación educativa como el conjunto de valores, normas y pautas de acción que, con carácter imperativo establecen, regulan y verifican prestaciones de servicios y bienes de información, comunicación y educación de las instituciones públicas a las poblaciones-meta, en torno al cumplimiento de su sistema integrado de fines, tendientes a satisfacer las necesidades sociales que originaron y justificaron su existencia (Fox de Cardona 1975: 1).

Expresada de este modo, tal definición presupone la existencia de un sistema de fines, un conjunto de normas imperativas y un conjunto organizado de acciones para el logro de aquellos fines.

Sin embargo, a medida que se profundiza en el tema, surge la necesidad de considerar de modo amplio el término “políticas” abarcando las reglas de comunicación, implícitas, pero no por ello menos vigentes en su uso.

¿Qué es una regla? Su significado es muy variado. Las reglas que regulan la palabra regla, no son, por cierto, súper reglas, no son otra cosa que la explicación del uso de la palabra “regla”.
Si dijéramos lo que la regla dice, entonces podríamos prescindir de la “regla”.
Si nos preguntamos como hemos aprendido siquiera a comprender algo, encontramos: por medio de ejemplos.
Existe un parentesco entre “regla” e “igual”. Cuando intento enseñar a alguien una regla, intento impulsarle a proseguir del mismo modo que yo lo he

³ Definimos **políticas** como concepción de planes y la aplicación de medidas. Se usará este término aquí con su uso común, como norma o regla, en un sentido amplio. Es una orientación general. No se habla de políticas de educación, ni de políticas públicas.

demostrado. Señalo a la realidad y le digo "continúa así" o "y así sucesivamente".

Pero "igual" no significa idéntico. "Igual" significa "lo hago igual a la realidad", actúo en consonancia con la realidad y precisamente con la realidad existente o con una esperada.

La palabra regla y consonancia están mutuamente emparentadas, puesto que la regla se basa en la consonancia, fundamenta la espera. "Espera fundada" es espera de que una regla válida hasta ahora, siga vigente. Para ello la regla misma tiene que ser confirmada, y su confirmación, a su vez no basta con esperarla. Esto exige repetición. No puede ser que una persona siga una sola vez una regla [...] seguir una regla, hacer una comunicación, dar una orden, son costumbres (usos, instituciones). Y a la repetición pertenece el reconocimiento (Wittgenstein 1981: 134-137).

En las instituciones se generan una serie de eventos, acontecimientos, que marcan una dinámica, una personalidad. Estos acontecimientos, dependiendo de las dimensiones de la organización, de la incidencia o afectación hacia los miembros de la comunidad, deben hacerse públicos, esto es, tendrán que ser conocidos por todos para un mejor funcionamiento de la misma. Pero esto depende, obviamente, de las políticas comunicativas de cada institución. La gran mayoría de los lineamientos que rigen las acciones comunicativas (no sólo en los departamentos de comunicación interna), son para mantener el control sobre las otras personas. La información es utilizada como un potencial de poder, donde se censuran órdenes no establecidas y se promueve la incertidumbre como vía de acceso al conocimiento del entorno inmediato.

La falta de políticas comunicativas claras y explícitas generan procesos de distorsión, y una posterior fragmentación en los servicios de comunicación e información que la institución realiza.

La comunicación se vuelve así un concepto central de la vida de las instituciones, por lo que resulta evidente la importancia de organizarla a través de lineamientos generales a toda la institución, es decir, a lo que puede entenderse como políticas de comunicación, que faciliten, orienten, organicen y disciplinen los esfuerzos, apuntando a los objetivos que la institución se ha planteado, y no desperdiciando energías en acciones inefectivas o contraproducentes.

Organización –en este caso institución- y comunicación están estrechamente vinculadas en el funcionamiento de la institución que busca resultados. Ese vínculo tiene dos componentes, conforme a Bartoli, un componente político y un componente sociocultural.

Un componente político, ya que organización y comunicación constituyen medios de una estrategia global en la que influyen; y un componente sociocultural, puesto que el peso de valores, representaciones y fenómenos de poder es considerable, tanto para la organización como para la comunicación.

La reflexión sobre la comunicación, sus técnicas y soportes, la determinación de modos y dispositivos organizativos, dependen de las elecciones políticas, a las que paradójicamente se suele descuidar en esos ámbitos.

Comunicación y organización corresponden a dos núcleos importantes de la estrategia global de la empresa. Esa estrategia deriva de la política de la empresa que, según algunos, por lo general está mal expresada o es, incluso, inconsciente.

No obstante, la elección existe [...]

La empresa que considera que sus medios externos e interno son relativamente manejables a medio plazo y que cree en la formalización, optará por una organización formal y normativa, centralizadora y más informativa que comunicante [...]

De este modo, en las elecciones políticas, organización y comunicación están imbricadas: cada una depende de la otra (Bartoli, 1992: 118-120).

La cultura institucional

La cultura institucional, puede ser definida como el conjunto de creencias, valores y costumbres compartidos que establecen las normas que regulan la vida de una institución educativa.

La institución, de acuerdo con Schvarstein, se constituye en la puesta en escena de un orden simbólico. Esto significa que en un universo complejo, con múltiples acontecimientos ocurriendo simultáneamente, no perceptibles la mayoría de ellos por lo miembros a través de la experiencia directa, debe sin embargo establecerse una coherencia perceptual.

El orden simbólico se instala siguiendo un modelo en el que cada uno de los actores desempeña un papel.

Espacios, equipamientos, manuales, sistemas de trabajo, rituales de ingreso y egreso, uniformes y papelería. Todos ellos son objetos que hablan acerca de la institución, están allí cumpliendo una función, pero más allá de la función, existe para

todos estos objetos un sentido que se les atribuye, “un sentido que desborda el uso del objeto”.

La cultura de la institución corresponde a los valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores, y se traduce en hábitos (usos y costumbres), mitos y ritos, tabúes, estilos de dirección y comportamiento.

Dichos factores culturales influirán directamente en los verdaderos circuitos de comunicación, en la distribución de la autoridad, en la eficacia de los procedimientos, en el contenido de la información y en los mecanismos de coordinación.

Cuando una organización modifica sus estructuras, cuando pretende instalar políticas de comunicación, mecanismos de participación, hay que preguntarse que otras cosas han cambiado. ¿Se modificó la distribución de los espacios? ¿Cambiaron los sistemas de identificación?, ¿Se crearon nuevos canales de comunicación?

Reconocer el valor simbólico de los objetos es hablar de una semiótica de las instituciones, marco en el cual es necesario entender cómo se impone el orden del signo. Conciernen a la semiótica los procesos de significación, el modo en que eventos, palabras, comportamientos y objetos son portadores de sentido para los miembros de una comunidad.

Por otro lado, estos procesos de significación son producidos por los sujetos en una red de relaciones sociales, siendo a su vez productores de esa misma red.

Los diferentes elementos en la institución cuyo análisis semiótico⁴ puede dar cuenta de cómo funciona en ella la significación, también permiten analizar los procesos de comunicación. Dichos elementos pueden denominarse *funciones-signo*, “signos semiológicos de origen utilitario, funcional, que tienen una sustancia de la expresión (significante) cuyo ser no se encuentra en la significación”.

Estas funciones pueden clasificarse en cuatro tipos diferentes de elementos que funcionan como *funciones-signo*: palabras, objetos, comportamientos y eventos:

- Las palabras, ya sean emitidas en forma oral o escrita;
- Los objetos, incluyen en sentido literal a los útiles, herramientas, etc., y en sentido metafórico, al espacio y al tiempo, o más precisamente, a la distribución del espacio y del tiempo;

⁴ Los elementos semióticos aquí incluidos, no suponen la asunción de los supuestos estructuralistas de clausura del discurso.

- Los comportamientos de refieren a las conductas que asumen y lo que expresan a través de ellas en las distintas situaciones en que actúan;
- Con los eventos, se apunta a una particular conformación que aúna espacio, tiempo, recursos, personas y objetivo.

Por otro lado en las instituciones existen cuatro tipos de comunicación: *instrumental, mutativa, motivacional y simbólica*.

- La *comunicación instrumental*, es la relativa a los procesos de creación de sentido en las actividades normales y rutinarias de transformación que dan sentido a la organización;
- La *comunicación mutativa*, es aquella necesaria para los procesos de cambio y renovación. Es esencial proponerse entonces explícitamente comunicar de otra forma frente a modificaciones en los procedimientos o en los objetivos. El grado de mutación que deberá sufrir la comunicación dependerá de la intensidad del cambio propuesto;
- La *comunicación motivacional*, está dirigida a asegurar la cooperación de los integrantes en actividades tanto de rutina como de cambio;
- Y finalmente, la *comunicación simbólica*, es aquella relativa a la institución y refuerzo del orden simbólico que la organización sustenta. Por aquí se vehiculizan los valores que sostiene la institución. Hace a lo cultural, a aquel conjunto de creencias compartidas que permiten dar a la experiencia un sentido coherente.

Si cruzamos estas dos clasificaciones, puede decirse que la *comunicación instrumental* se nutre básicamente de palabras, y ello no en referencia a su significado literal, a lo que denota, sino al contenido del cual es expresión en ese contexto, a lo que connota.

Para la *comunicación mutativa* todo vale, ningún recurso es excedente, la redundancia.

En la *comunicación motivacional* los objetos y los comportamientos. En la elección de los objetos y los comportamientos empleados para motivar a las personas, no debe olvidarse que la motivación se relaciona con las necesidades. La satisfacción de dichas necesidades, y no las de la propia institución o las de los superiores, genera la voluntad

de cooperación. La elección de aquello que se recompensa o se sanciona reviste un carácter comunicativo para toda la organización, no sólo para los involucrados.

Finalmente, en la comunicación simbólica especialmente los objetos y los eventos.

De acuerdo con Manes (1992: 53-55), cada institución desarrolla su propia cultura, como una huella digital que la caracteriza, generando su identidad institucional. Los principios fundacionales, el ideario, los perfiles del directivo y del alumno constituyen elementos de base de la cultura institucional.

La cultura institucional se caracteriza por contener: a) *elementos ideológicos*, conjunto de creencias, valores, costumbres, ritos, mitos, mandatos, ceremonias propias de la institución educativa; b) *elementos instituyentes*, ya que la cultura es inventada por los miembros de la institución, se institucionaliza para regular las relaciones interpersonales y por lo tanto satisface las necesidades de quienes la construyen; y por último, c) *elementos organizacionales*, con lo cual se apunta a significar que la cultura es normativa dado que establece normas, usos y costumbres que gobiernan a la institución educativa.

Por otra parte, para comprender mejor a la cultura, la misma puede concebirse como sistemas de mecanismos de control (reglas, directivas, políticas) que sirven para regir el comportamiento.

En la investigación relativa a instituciones, entendidas estas como sistemas sociales y culturales, se analiza la separación entre la cultura propia de la institución y la de la sociedad que la rodea.

Poder y comunicación

Schewebig señala que en las instituciones hay un lugar donde se concentra la voluntad de comunicación y en el cual se modela el mensaje: ese lugar es el del poder. En efecto, cualquier comunicación institucional emana de un poder. Poder y comunicación

están vinculados, la comunicación es un poder y el poder tiende a apropiarse de la comunicación.

Como ya es sabido, el organigrama es una representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades en una institución u organización. El organigrama es un mensaje en sí, tanto interno como externo, pleno de sentido para los actores. Pero esto no significa que el mensaje sea totalmente entendido, comprendido, aceptado o realizable. Es en este punto que interviene el sociograma.

Si el organigrama es la representación de la distribución de los poderes formales de la organización, la distribución de sus poderes informales se representa en el "sociograma", el cual es una referencia a la práctica diaria del funcionamiento de la misma.

Puede ocurrir que el camino tomado espontáneamente por los actores del sistema de hecho sea más coherente que el que había previsto el organigrama, y este es el fenómeno que explica Bartoli como "desviaciones que revelan posibilidades de mejora", inversamente a las "desviaciones que manifiestan disfunciones" donde los actores del sistema emplean otros modos de relación, coordinación y distribución de tareas distintos de los previstos "oficialmente" por desconocimiento de la norma oficial, problemas de relaciones interpersonales, división y separación excesiva debido a la falta de dinamismo interno, etc.

El sociograma es cambiante, y si bien es rico en enseñanza y portador de acciones de mejora, no significa que haya que transformar el organigrama, ya que los cambios sobre esto sólo pueden ser excepcionales, fruto de una reflexión madura.

Volviendo sobre la definición y características del organigrama, el cual otorga una visión esquemática y racional de la institución, puede verse que en la esencia de la organización siempre está la ordenación del poder: señalar a unos que mandan y a otros que obedecen; y esto es así con independencia de las ideas políticas, económicas o institucionales, ya que habrá que armonizar el desarrollo de las funciones particulares y procurar el cumplimiento de las generales.

Las instituciones y organizaciones tradicionales se caracterizan por la jerarquía, la autoridad y el poder vertical, independientemente que la orientación de la organización sea más horizontal que vertical, más proclive a la colaboración que al individualismo y más fluida que rígida. La estructura organizativa dominante hoy sigue siendo vertical y

jerárquica, y los “silos organizativos” –esos edificios verticales que definen los límites de la autoridad y el “territorio” y bloquean el flujo horizontal de la información y la cooperación, siguiendo a D`Aprix (Veáse D`Aprix:1999)- siguen siendo un hecho real en los lugares de trabajo.

La organización jerárquica, escalar o de subordinación, que suele reflejarse en este organigrama, se refiere a que las diferentes posiciones tienen previsto un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación. La jerarquía de autoridad es continua en la institución de arriba abajo, desde el director general al último empleado en la tarea más sencilla.

La comunicación por cauces formales es sencilla en sentido descendente, pues por lo contrario, la comunicación de abajo-arriba encuentra siempre dificultades psicológicas que hacen necesaria una institucionalización de la comunicación de retorno.

Los principales problemas derivados de la organización formal vienen de las dificultades en la comunicación debido a la segmentación. Con el crecimiento de tamaño de la institución aumentan los escalones en la línea, y por lo tanto, la distorsión de lo comunicado, a la vez se rompen los grupos de trabajo ya sea de forma temporal o espacial (Marín: 1997: 171-173).

Es así como al interior de numerosas organizaciones de orden jerárquico se crean relaciones y redes “no formales” -o que no respetan el orden establecido por la dirección-. Esto se debe principalmente a una búsqueda de mecanismos que los miembros de la institución realizan en pos de un equilibrio para la tarea diaria.

El punto de partida más importante para facilitar el flujo horizontal de información son los individuos que componen éstos sistemas, a través de la creación de equipos multifuncionales y formando alianzas naturales, por ejemplo a través de grupos ad hoc, interdisciplinarios, organizados por intereses y objetivos comunes, promoviendo la formación de alianzas y la creación de redes que superen los límites de demarcación.

La comunicación horizontal puede surgir así dentro de instituciones jerárquicas, creando intercambios laterales de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad, con el objetivo de coordinar tareas, resolver problemas, participar en la información y resolver conflictos.

La comunicación, en su estado óptimo, deberá ser horizontal y también de arriba hacia abajo y viceversa. Pero la dirección debe crear las políticas y las condiciones para

que esto suceda. Otorgar poder de decisión es un avance en una sociedad democrática, es darle a la gente el poder para tomar decisiones y hacerse responsable de esas decisiones. Es un intento de liberar a las personas de políticas demasiado restrictivas y de la necesidad de obtener aprobación burocrática.

Para tener poder de decisión, las personas necesitan información. La buena toma de decisiones siempre requiere de buena información, lo que a su vez significa que las personas deben tener libre acceso a las herramientas que puedan brindarle información y libertad para consultar a quienes elijan.

Actualmente, se está transitando de organizaciones piramidales y rígidas en cuanto a su estructura, a organizaciones descentralizadas, abiertas, con una gestión participativa que estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autodirigidos y que, además, buscan el consenso y compromiso en el establecimiento y consecución de los objetivos, tanto individuales como organizacionales.

Este tránsito, que no es fácil por la preeminencia de una cultura cimentada en el poder de un jefe autoritario, a una cultura de puertas abiertas, orientativa, formadora y participativa, se está propiciando a través de la implementación de un nuevo estilo de gestión, la gestión por competencias: liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

En las organizaciones de hoy, basadas en la información, uno de los mecanismos facilitadores que las mantiene funcionando es un proceso de comunicación logrado. El desafío es entonces determinar cómo hacer que funcione mejor esa comunicación y como relacionar a las personas en procesos y redes que favorezcan el flujo eficiente de la información, dentro y fuera de la institución.

El trabajo en equipo se convierte en éstas instituciones en una competencia clave. Trabajo en equipo no significa solamente trabajar juntos. El trabajo en equipo es parte de toda una filosofía organizacional.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás.

Un equipo "...es un grupo de personas altamente comunicativas // con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes // con un propósito en común // que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados...". (Pacheco: 2005: 70 – 75)

Estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar, y el producto de esta complementariedad es la sinergia.

CAPITULO II

ASPECTOS METOLÓGICOS

El siguiente trabajo puede dividirse en dos momentos diferenciados pero integrados en la reflexión general, cada uno implicó un tiempo de análisis y tratamiento diferente.

En el proyecto –presentado en julio de 2005- se trabajó sobre los conceptos teóricos que tienen relación e implicancia en la problemática de interés, tales como universidad, sistema, sistemas sociales, institución, regla, política, cultura institucional, poder y organización, entre otros.

Esta etapa fue de gran importancia ya que contribuyó a la elaboración de la orientación teórica y metodológica general del trabajo, a partir de una revisión de los conocimientos sobre el tema. Es decir, en esta etapa se realizó una búsqueda y exploración bibliográfica, y finalmente una selección de textos que permitieran abordar la problemática planteada en la investigación.

En el segundo momento, se realizó el trabajo de campo sobre el caso seleccionado, a través de entrevistas con preguntas abiertas y cerradas, observación participante y el análisis de datos correspondiente.

La primera etapa, estaba prevista realizarla en aproximadamente seis meses, sin embargo la ausencia de definición de ciertos conceptos en el campo de la Comunicación, como el de “regla” o “política de comunicación”; la disparidad y pluralidad de enfoques conceptuales y de bibliografía relativa a sistemas – sistemas sociales, como así también la dificultad para obtener material actualizado al respecto, demandaron tiempo de búsqueda, análisis y selección.

Desde marzo de 2004 hasta mediados de agosto del mismo año, nos abocamos a la definición de la problemática de estudio, planteo de objetivos, y finalmente a la construcción del marco conceptual de referencia.

En cuanto a la definición de la problemática de estudio, la misma debió someterse a evaluación por una comisión de la Maestría en la Universidad Blas Pascal, quienes aprobaron la realización y desarrollo de la presente investigación.

El marco conceptual de referencia propiamente dicho se realizó desde mediados de mayo a mediados de agosto de 2004. En esta etapa se construyeron los principales

conceptos correspondientes al marco. Finalizada esta etapa, el proyecto fue enviado a UCES, donde fue evaluado por la Secretaría Académica de Postgrado.

Una vez informados por parte de la Secretaría acerca de la aceptación y aprobación del proyecto, continuamos con la siguiente etapa, la construcción y elaboración de las herramientas para el relevamiento de datos y trabajo de campo.

En cuanto a las herramientas de recolección de datos, se diseñó una entrevista con preguntas abiertas y cerradas, y una guía de observación participante (ver Anexo).

Las entrevistas se realizaron en forma personal a 16 miembros del Instituto Universitario Aeronáutico (IUA), y se relevaron los datos siguiendo la guía de observación diseñada con anterioridad. La etapa de recolección de datos finalizó en noviembre de 2005.

La muestra

La muestra seleccionada, de carácter exploratorio en un primer momento, fué intencional y descriptiva para medir algunas variables. El objetivo principal era realizar una aproximación a la problemática, ya que las limitaciones de tiempo y recursos tanto humanos como económicos, no permitían un estudio de campo más amplio.

Del total de empleados que el IUA posee, sólo se seleccionó el personal de estructura fija relacionado con tareas de dirección y gerenciamiento de la Institución, tareas administrativas, no docentes; es decir, personal relacionado a la Dirección (Rectorado), manejo de la difusión de la Institución, discurso institucional, creación de canales y medios de comunicación e información, formulación de posibles políticas de comunicación, toma de decisiones, etc.

Por otro lado, en la selección de la muestra se privilegió al personal jerárquico, es decir a aquellas personas que ocupan cargos altos o medios, ya que son quienes deberían generar o explicitar las políticas de comunicación, como así también garantizar y efectivizar la transferencia y puesta en común.

La edad de los entrevistados –sobre la que no hubo selección previa- oscila entre los 28 y 71 años de edad, siendo el promedio de 49,5%.

Se realizaron 16 entrevistas en profundidad, llegando con este número a un nivel de saturación satisfactorio.

A cada uno de los entrevistados se les explicó el objetivo y la finalidad de la investigación, y el uso que se haría de la misma. Dichas entrevistas se realizaron en lugares, días y horas previamente acordados, trece de las entrevistas en la institución, en forma personal en los lugares de trabajo, y tres de ellas vía correo electrónico, ya que los entrevistados prefirieron hacerlo así por falta de tiempo.

El promedio de duración de las entrevistas fue de aproximadamente una hora cada una, siendo que algunas requirieron de dos horas.

Todas las entrevistas fueron grabadas, con el previo consentimiento de los entrevistados, y posteriormente transcritas.

Entre los entrevistados se encuentran hombres y mujeres, con diversos niveles educativos, siendo los estudios de postgrado o doctorado los de mayor frecuencia de ocurrencia, y secundario completo la de menor frecuencia. Al mismo tiempo, se han podido observar diversas profesiones y, por ende, diversas funciones dentro de la institución.

Las unidades de análisis seleccionadas para el siguiente trabajo fueron:

- Cada una de las 16 personas entrevistadas (Directivos, Jefes de División o Área, Personal Administrativo,);
- Comunicación formal e informal dentro del IUA;
- Identidad Corporativa: papelería, uniformes, usos de isologotipo, arquitectura, señalética interna y externa, etc.

Las variables definidas para el trabajo fueron:

- Organigrama y sociograma. Representación y distribución formal e informal de los poderes y responsabilidades;
- Comunicación formal e informal;
- Identidad corporativa;

- Ritos y ceremonias. Normas, usos y costumbres.

Finalmente, los indicadores:

- Departamentos, áreas, divisiones, etc., que componen la institución;
- Análisis de los soportes de comunicación interna (formales e informales);
- Manual de identidad corporativo;
- Participación en ceremonias; toma de decisiones; realización del trabajo; reuniones; etc.

Instrumentos de recolección de datos

Como instrumento para la recolección de información se recurrió a las entrevistas en profundidad y a guías de observación. Se consideró que estas técnicas se adecuaban a los propósitos de la investigación ya que apuntan a rescatar la forma en que las personas interpretan, comprenden y definen la institución que las rodea y en la cual se encuentran inmersos.

Se trabajó con pautas de entrevistas flexibles que fueron adaptadas según el curso que tomaba la conversación. Se realizó una prueba de la pauta, lo cual fue importante ya que otorgó seguridad sobre los temas a indagar.

Se elaboraron las pautas definitivas de la entrevista, y el listado definitivo de los ítems fue el siguiente:

- **Toma de decisiones:** procedimiento, grado de autonomía, se comunican/no se comunican las mismas, que canales utilizan para ello.
- **Comunicaciones formales:** conocimiento y/o existencia de procedimientos o reglamentaciones de las mismas, medios que utilizan.
- **Reuniones:** como se comunican, modalidad, procedimiento.
- **Procedimientos de trabajo:** se realizan/ no se realizan, se comunican, a través de qué canales.

- **Comunicaciones informales:** medios utilizados, tipo de información que se trata a través de estos medios.
- **Identidad corporativa:** tarjetas personales, uniforme, señalización, caracterización del lugar de trabajo.
- **Inducción:** modalidad, procedimiento.
- **Ceremonias/actos:** tipos, participación voluntaria u obligatoria, cómo y a quienes se invita.

A fin de caracterizar a los entrevistados se consideró la siguiente información de carácter socio-demográfica:

- Nombre
- Edad
- Sexo
- Estudios
- Profesión
- Cargo que ocupa
- Antigüedad en la institución
- Áreas con las que se vincula
- Área de la cual depende
- Tareas que realiza

En cuanto a éstas variables se realizaron las siguientes consideraciones:

En relación a las variables, muchas de ellas fueron de carácter socio-demográfico, como sexo, edad, estudios, etc., las cuales se relevaron con el objetivo de caracterizar a la población.

En cuanto a la variable **Profesión**, y a pesar de que la muestra es de carácter intencional, se tuvieron en cuenta los diversos campos y disciplinas de formación, con el fin de observar diferentes manifestaciones, siempre teniendo en cuenta el aspecto comunicacional de sus actividades.

Se tomó una muestra abarcando diversas profesiones, lo que posibilitó una riqueza de perspectiva y una diferencia de abordajes a la problemática. Incluso se incluyó en la población a personas sin profesión.

Con relación a la variable **Cargo**, la muestra al ser de carácter intencional, permitió incluir personal prioritariamente jerárquico, o que desarrollan tareas con un alto grado de responsabilidad y con personal a cargo. El objetivo fue analizar los datos que estas personas aportan, quienes deben o deberían construir o vehicular (transferir) políticas, reglas o normas de comunicación e información.

Cabe destacar que en relación con la variable **Área en la que se desempeña**, la muestra abarcó particularmente personal que se desempeña en el Departamento de Relaciones Institucionales, ya que se partió de la hipótesis heurística de que son quienes deben o deberían ordenar, organizar y alinear el discurso institucional, y donde las políticas o reglas de comunicación deberían estar claras, para luego ser transferidas.

Por otro lado, se abarcó en igual proporción personal de la Facultad de Ciencias de la Administración, que desarrolla una particular modalidad de educación, la cual requiere de herramientas, habilidades y claridad en el uso de canales, de acuerdo a reglas de comunicación e información.

Procesamiento, análisis e interpretación de datos

Para el procesamiento, análisis e interpretación de los datos, tarea que se enmarcó tanto desde una perspectiva cualitativa como cuantitativa, se realizó un cuadro con la información recabada, con el fin de tener una visión amplia de las características generales de los entrevistados, y que facilitaran posteriormente una incursión en la estadística descriptiva, en base al test de Chi-cuadrado. Una vez finalizada esta etapa, se realizaron tablas de contingencia para un análisis de relación entre algunas variables de interés.

Por otro lado, y en simultáneo se realizó un análisis de contenido cualitativo de la entrevistas. Para ello se transcribieron y revisaron las entrevistas. Posteriormente se procedió, con el fin de abrir la indagación, a avanzar en la denominada “codificación abierta”, mediante la construcción de categorías y, en algunos casos, la identificación de propiedades o subcategorías. Las categorías permiten la agrupación de conceptos de orden mayor, más abstractos, mientras que las propiedades son atributos o características pertenecientes a una categoría.

- Se elaboró un código temático para las entrevistas en profundidad a partir de: el material recogido en las entrevistas, el marco de referencia, la revisión bibliográfica y la experiencia profesional.
- Se codificó cada relato, lo que permitió el análisis horizontal de los casos por áreas temáticas.
- Se obtuvo una visión de cómo los entrevistados, miembros de la institución IUA, perciben las políticas (reglas) de comunicación, y la forma en que las mismas definen, significan y ordenan su tarea y la de los demás a partir del análisis de las entrevistas, en relación a los temas considerados.

En Agosto de 2006 este análisis ya estaba finalizado, lo cual dio lugar a comenzar con el desarrollo y redacción de las conclusiones parciales y finales del estudio realizado.

Los resultados de este trabajo son relevantes para el área de estudio, a pesar de considerarse que sólo podrían servir de punto de partida para otras investigaciones sobre el tema, y de haber logrado definir algunos significados en relación a lo institucional. Estas definiciones no podrían, pues, generalizarse a otras instituciones educativas ó que respondieran a características similares.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Caracterización del Universo

A los fines de realizar el trabajo se seleccionó y delimitó como universo de estudio a una institución educativa universitaria, ubicada en la ciudad de Córdoba: el Instituto Universitario Aeronáutico (IUA).

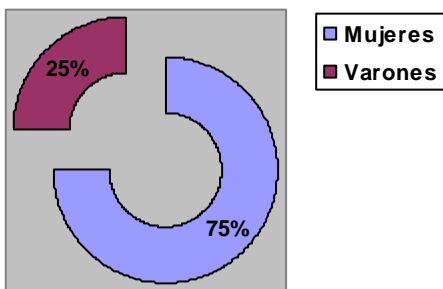
La Universidad esta compuesta por dos Facultades -la Facultad de Ingeniería y la Facultad de Ciencias de la Administración- y un Centro de Investigaciones Aplicadas. La Facultad de Ingeniería cuenta con más de 900 alumnos, los cuales cursan carreras relacionadas a la disciplina de la ingeniería, bajo la modalidad presencial. Por otro lado, la Facultad de Ciencias de la Administración (ex Facultad de Educación a Distancia), posee aproximadamente 5000 alumnos los cuales cursan carreras del área de la gestión y administración, bajo la modalidad de estudio semipresencial y a distancia (ver organigrama Anexo).

El Instituto Universitario Aeronáutico cuenta con más de 350 empleados de planta permanente, y aproximadamente 6000 alumnos, los cuales residen en la Provincia de Córdoba, otras provincias de Argentina y el exterior.

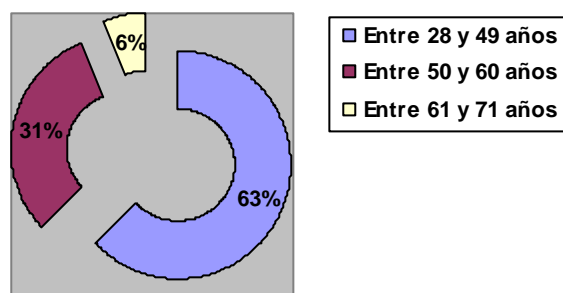
La Universidad se crea en 1947 con el objetivo de impartir enseñanza universitaria al personal militar de la Fuerza Aérea Argentina, pero en 1993 a partir del crecimiento y de las competencias adquiridas en el transcurso de estos años, abre sus puertas a toda la comunidad, incorporando nuevas carreras a la oferta académica. A partir de allí, el aumento en la matrícula anual y la incorporación de personal ha sido muy significativo.

La muestra se compone de un 75% de mujeres y el resto varones, los cuales son mayormente jóvenes, ya que un 63% oscila entre los 28 y 50 años. Un 31% tiene entre 50 y 60 años y sólo el 6% restante entre 61 y 71 años.

El 31% de los entrevistados cuenta con estudios universitarios, el 25% tiene estudios de postgrado en curso o incompletos, el 19% ha finalizado un Postgrado, el 13% realiza estudios universitarios y el 12% restante se reparte entre Secundario completo y Terciario.



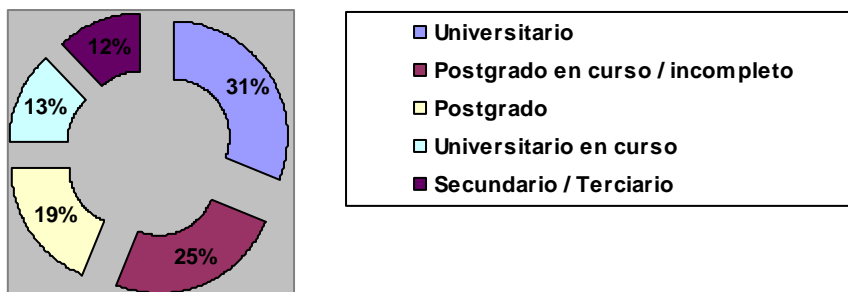
Sexo – Gráfico N° 1



Edad – Gráfico N° 2

Nos enfrentamos entonces a una población con un alto porcentaje de profesionales, con estudios universitarios y algunos de ellos de postgrado.

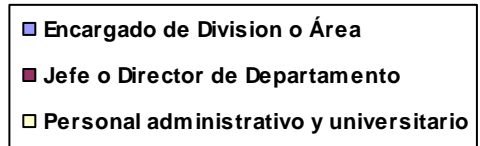
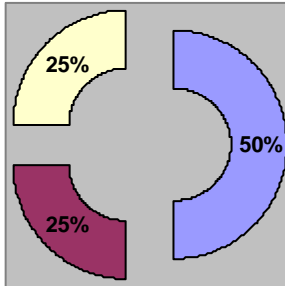
De este 75% de profesionales la población se reparte en igual proporción entre especialistas en Educación, Ingeniería/Matemática, Ciencias Sociales, Arquitectura y Contador. El 13% restante se desempeñan en el área de la Docencia, en la disciplinas de Ingeniería y/o Matemática.



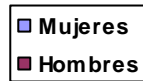
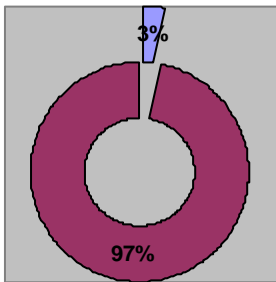
Estudios – Gráfico N° 3

El 50% ocupa cargos de Encargado de División o Área, el 25% Jefe o Director de Departamento y el 26% restante se reparte en igual proporción entre Personal universitario y administrativo.

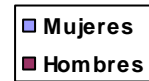
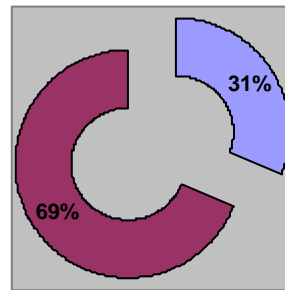
Un dato que se puede destacar, es que de los encuestados que son encargados de División ó área el 31% son mujeres, y que de las personas que ocupan un cargo de Jefe o Director de Departamento 3% son mujeres. Estos resultados fueron obtenidos de la relación entre las variables "sexo" y "cargo".



Cargo - Gráfico N° 4

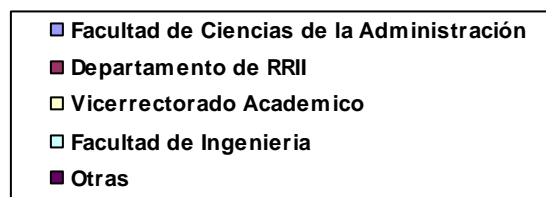
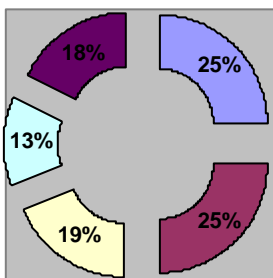


Encargado de División ó Área – Gráfico N° 5



Director/Jefe de Departamento– Gráfico N° 6

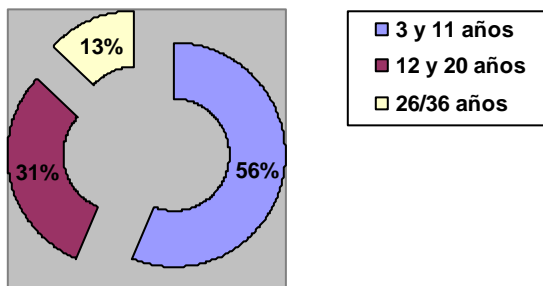
El 50% se desempeña, en igual proporción, en las siguientes dos áreas: Facultad de Ciencias de la Administración y Departamento de Relaciones Institucionales (RRII). Un 19% en Vicerrectorado Académico, un 13% en la Facultad de Ingeniería y el 18% restante se reparte entre Vicerrectorado de Planeamiento, Asociación de Investigaciones Tecnológicas y la combinación entre Facultad de Ciencias de la Administración y Departamento de RRII.



Área en la cual se desempeña – Gráfico N° 7

En cuanto al Área de la cual depende, el 38% tiene dependencia en partes iguales de las siguientes dos áreas: Rectorado y Departamento de RRII; un 13% de la Facultad de Ingeniería, un 25% de la Facultad Ciencias de la Administración, y otro 25% del Vicerrectorado Académico.

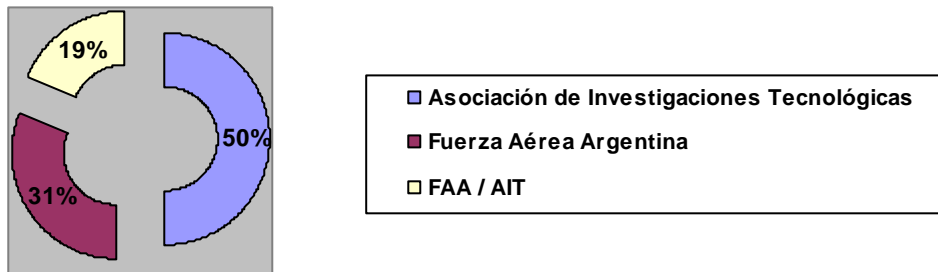
Considerando la antigüedad de las personas dentro de la institución (IUA), el 56% tiene entre 3 y 11 años y el 31% tiene entre 12 y 20 años. Hay dos personas que tienen 26 y 36 años de antigüedad.



Antigüedad – Gráfico N° 8

Finalmente, y teniendo en cuenta la relación laboral de los empleados e integrantes de esta institución, en un 50% son dependientes de la Asociación de Investigaciones Tecnológicas (AIT)⁵, un 31% es personal civil de la Fuerza Aérea Argentina y un 19% recibe dos sueldos, uno como docente de la FAA y otro como personal no docente de AIT.

⁵ Asociación de Investigaciones Tecnológicas (AIT), es una institución de carácter privado que tiene entre otras tareas recaudar el dinero que ingresa al IUA en concepto de aranceles e inscripciones a las diversas carreras. Por otra parte, es el ente que contrata y emplea al personal que no ingresa al Instituto Universitario Aeronáutico como empleado de FAA.



Relación laboral / contractual – Gráfico N° 9

En relación a si el personal **debe comunicar la decisiones que toma**, el 75% respondió "si" a esta pregunta, el resto se reparte entre las otras dos opciones en igual proporción, como puede visualizarse en Tabla N° 1 y gráfico N° 10.

Tabla N° 1

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	75%
2	13%
3	13%

1) Sí, 2) No, pero las comunico, 3) Algunas decisiones las comunico, otras no.

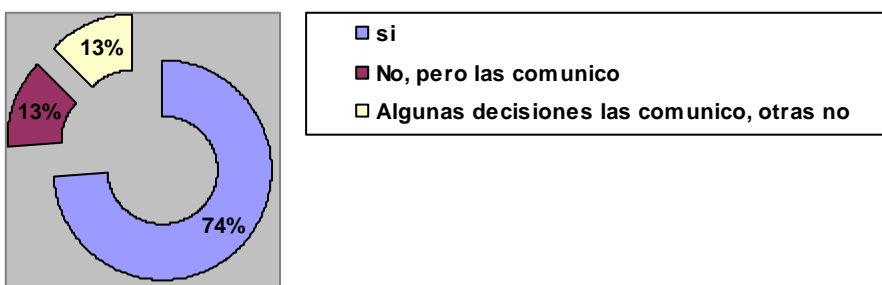


Gráfico N° 10

Podemos decir que casi la totalidad de los entrevistados debe comunicar o comunica por voluntad propia las decisiones que toma, ya que de un 100% un 75%

informa sus decisiones, un 13% dice no tener que hacerlo de manera obligatoria pero las comunica de todas maneras, y un 13% restante a veces lo hace y otras no.

Teniendo en cuenta que el 75% de la población tiene un cargo de alto rango dentro de la institución, que supone la toma de decisiones y el manejo de responsabilidades, es esperable que quienes ocupan estos cargos deban comunicar a sus superiores y a su personal las decisiones que toman, ya que éstas tienen implicancias e impacto en las restantes áreas de la institución, algunas con mayor relación y vinculación a la decisión que se tomó y otras con menos.

No se obtuvo una relación estadísticamente significativa entre las variables "*cargo*" y "*¿Debe comunicar las decisiones que toma?*", pero de todos modos se puede destacar que del 75% de los encuestados que afirmó que debe comunicar las decisiones que toma, el 31% pertenece al cargo de Jefe o Director de Departamento, y un 25% al cargo de Encargado de División o Área.

La institución fue abordada desde una mirada sistémica, y desde la concepción Luhmanniana, esto es, considerándola como un sistema complejo, conformado por diversos subsistemas que mantienen relaciones de regulación tanto internas como entre ellos.

Por otra parte, tomando como punto de partida para este análisis el perfil y las características de la institución, su cultura, sus sistemas de trabajo, rituales, espacios, etc., debemos tener en cuenta que nos encontramos ante una institución dependiente de la Fuerza Aérea Argentina (FAA), por lo tanto con un marcado "orden militar". Si bien es atenuado en comparación con otras unidades de la FAA, es evidente un orden implícito y explícito de marcada estructura piramidal, donde las decisiones deben ser comunicadas a los superiores, y muchas veces las decisiones no pueden ser tomadas por el responsable del área, sino por sus superiores.

De todos modos, que el mayor porcentaje de los entrevistados deben comunicar las decisiones que toma, no significa que sea por mandato o por responder a una marcada estructura piramidal, sino que bien podría ser por una necesidad para el funcionamiento del sistema. Al ser una institución de personal numeroso, distribuido de manera diversificada en sus respectivos edificios, es necesario un orden y una transferencia de información para su funcionamiento.

Cabe aclarar en este punto que si bien el 90% efectivamente comunica sus decisiones, esto no significa que esta comunicación sea efectiva, ni que la información ha sido puesta en circulación y disposición de todos los subsistemas o áreas implicadas, en las cuales pueden impactar las decisiones tomadas. Es más, muchas veces las decisiones son comunicadas a los superiores, por una cuestión burocrática o de orden, pero se olvida de transferir e informar éstas decisiones al personal subordinado, que debe desarrollar tareas y acciones a partir de las decisiones tomadas.

Que las decisiones sean comunicadas, no significa que exista al interior de la institución o de cada subsistema una comunicación efectiva, ni que las partes interesadas sean implicadas en el proceso de la toma de decisiones.

A la pregunta **¿A través de que canales comunica sus decisiones?** El 50% de los encuestados afirma comunicar sus decisiones por e-mail o teléfono y en reuniones o personalmente. El 19% por escrito y por e-mail y teléfono y un 13% por reunión o personalmente.

Tabla N° 2

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	13%
2	6%
3	19%
4	50%
5	6%
6	6%

1) Reunión/personalmente, 2) Por escrito (comesín/nota), 3) Por escrito + mail/teléfono 4) mail/teléfono + personalmente/reunión, 5) Por escrito + personalmente/reunión 6) Por escrito + personalmente (reunión) + mail/teléfono.

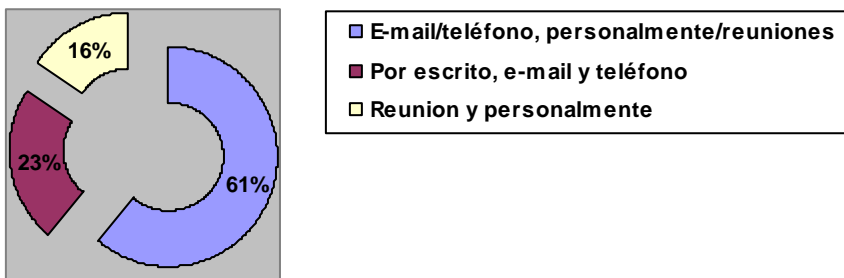


Gráfico N° 11

Por tanto, con base en los resultados obtenidos, puede pensarse que los entrevistados selecciona a la hora de comunicar sus decisiones canales informales, como puede ser la comunicación telefónica o cara a cara pero, por otro lado, utiliza las reuniones y envía la información por correo electrónico, medios que son efectivos y que permiten una distribución rápida de las decisiones.

De todos modos lo que sorprende aquí es el bajo uso de medios formales (formales para la institución), como es el comesin. Que sólo un 13% realice por escrito la puesta en común de sus decisiones resulta sorprendente en una institución de las características del IUA.

Si tenemos en cuenta que un 75% de los entrevistados ocupan cargos altos o medios en la Institución, los resultados obtenidos podrían estar indicándonos la manera en que estas personas comunican y transfieren sus decisiones a los subordinados, o a personas que trabajan para ellos. Es decir, de qué manera quienes dirigen la Universidad transmiten la información a los niveles inferiores.

Por otra parte, y tomando la relación entre la variable "cargo" y "¿A través de que canales comunica sus decisiones?", podemos destacar que el 38% de los entrevistados que afirmó comunicar sus decisiones por mail o teléfono son encargados de división o área.

En relación a si **¿Tiene conocimiento de algún manual o procedimiento que reglamente las comunicaciones formales?** El 38% de los entrevistados expresa tener conocimiento de un manual o procedimiento de FAA que reglamenta las comunicaciones

formales; los restantes 62% en partes iguales no conocen ningún manual o procedimiento, o sí lo han sentido nombrar pero nunca lo han visto o utilizado.

Tabla N° 3

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	38%
2	31%
3	31%

1) Sí, de Fuerza Aérea, 2) No, 3) Sí, pero nunca lo he visto o utilizado.

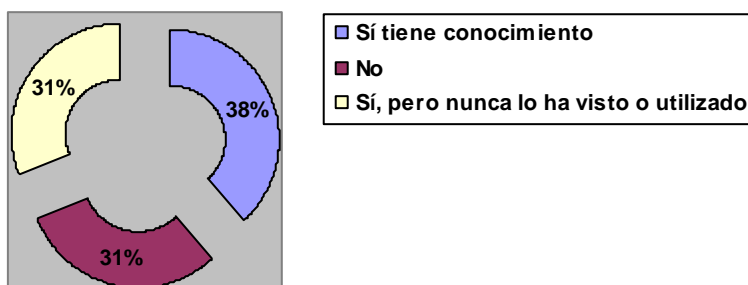


Gráfico N° 12

Si tenemos en cuenta que el 62% de los entrevistados manifiesta no tener conocimiento sobre la existencia de un manual de procedimiento, o bien nunca lo ha utilizado, ello nos permite dos reflexiones que servirían para un posterior análisis:

- La transmisión de estas reglas o políticas que regulan la comunicación formal tienen un alto grado de difusión de boca en boca,
- O bien hay un desconocimiento de éstas reglas que regulan este tipo de comunicación, una ausencia de política al respecto, o dificultad para acceder a este manual o procedimiento que ordena éstas comunicaciones.

Por otro lado, que el 38% de la población tenga conocimiento de un manual de procedimiento específico de la FAA, pero que tiene aplicación en el IUA, tiene una relación directa con que en la muestra hay un 31% de personal que pertenece a FAA.

De todas maneras, y adelantándonos al análisis de los resultados obtenidos en la variable ¿Qué medios utiliza para éstas comunicaciones?, es evidente que hay fuertes

reglas y procedimientos implícitos al momento de realizar las comunicaciones formales, ya que el personal en casi su totalidad -94%- utiliza el comesín como medio principal.

A la pregunta **¿Qué medios utiliza para estas comunicaciones?** El 44% de los encuestados responde que realizan las comunicaciones formales a través del comesín y por mail, un 19% se comunica a través del comesín, y un 13% a través del comesín, mail y personalmente. El 24% restante utiliza los diversos medios ya mencionados.

Tabla N° 4

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	19%
2	13%
3	6%
4	44%
5	6%
6	6%
7	6%

1) Comesin, 2) comesin + mail + personalmente, 3) carta + nota + comesin, 4) comesin + mail, 5) nota + comesin, 6) mail + personalmente, 7) comesin + personalmente

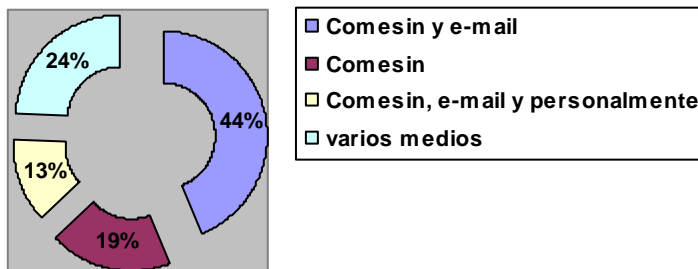


Gráfico N° 13

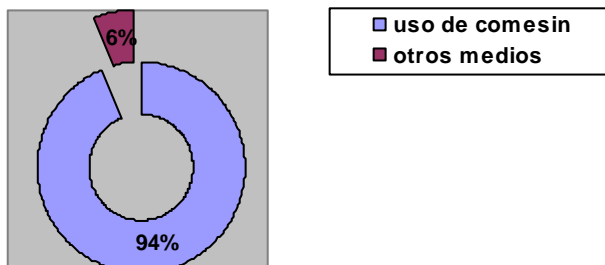


Gráfico N° 14

Este medio, el cual especifica sus características y procedimientos en un manual de FAA, permite documentar con número de comunicación, fecha, hora, destinatario, informativo y tema; datos que permiten conocer rápidamente acerca de la temática que trata, quienes lo envían, áreas que involucra, etc.

Este medio es el canal oficial de las comunicaciones formales en la institución, del cual un 62% de los entrevistados nunca ha visto o desconoce el manual de procedimiento que reglamenta esta forma de comunicación, pero no por ello dejan de utilizarlo, o de otorgar el valor que tiene.

En relación a **¿Cómo informa o le informan sobre una reunión?** El 44% de los entrevistados informa o le informan sobre la realización de una reunión a través del correo electrónico (e-mail), 13% lo hace vía mail o telefónicamente, y otro 13% vía e-mail y comesin. El restante 30% se divide en partes iguales a través del mail, personalmente, comesin, teléfono y ordenes del día.

Tabla N° 5

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	44%
2	6%
3	13%
4	6%
5	13%
6	6%
7	6%
8	6%

1) Mail, 2) mail + teléfono, 3) mail/personalmente, 4) teléfono + personalmente, 5) mail + comesin, 6) mail + personalmente + comesin + teléfono 7) mail + comesin + orden del día, 8) mail + personalmente + orden del día.

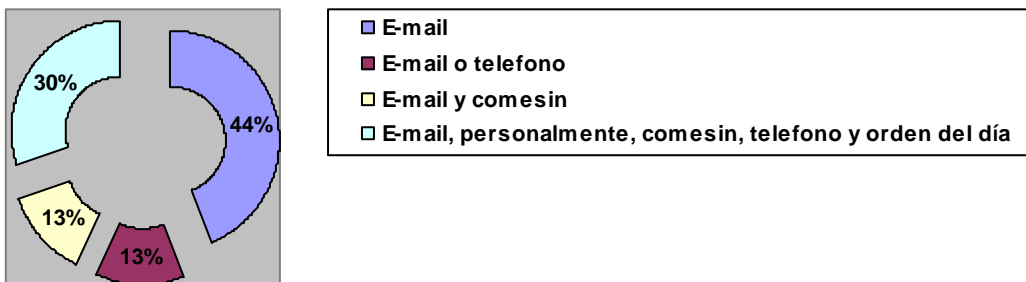
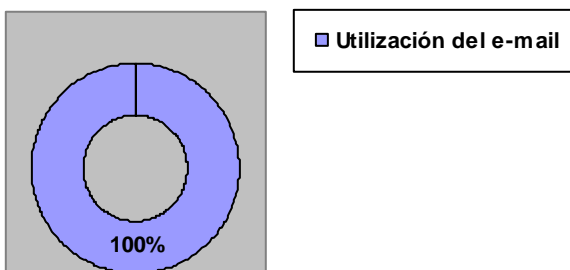


Gráfico N° 15

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, podemos decir que el 100% de los entrevistados utiliza el e-mail, complementándolo con otros medios, para informar o como medio de comunicación por el cual es informado por una reunión.



Cuadro 16

El e-mail es sin duda el medio elegido por todos los miembros, el cual se caracteriza por ser un canal ágil, económico, que posibilita varias copias a diferentes destinatarios, y que permite también acuse de recibo, en caso de necesitar una confirmación de recepción.

Cada miembro de la Institución tiene su propia cuenta personalizada de correo electrónico, que la Universidad le da a cada miembro cuando comienza a desarrollar tareas allí. Al mismo tiempo hay Áreas o Departamento que poseen una cuenta de correo común a todas las personas que la componen, en la cual se centralizan las comunicaciones relacionadas a esa oficina.

Todas las comunicaciones dentro de la institución a través del mail se realizan por medio del correo oficial de la institución, con dominio *@iua.edu.ar*

Cabe aclarar que hay un 25% de los entrevistados que también utiliza el comisin como medio para informar o ser informado sobre reuniones, lo cual puede ser a causa de

la importancia de la reunión, miembros que involucra, temas a tratar, además que este medio permite dejar constancia de la comunicación establecida.

Existe un procedimiento (norma o regla) sobre cómo se deben realizar las reuniones, el 50% afirma que existe un procedimiento en la realización y desarrollo de las reuniones, el 44% dice que no y sólo una persona dice no saber.

Tabla N° 6

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	44%
2	6%
3	50%

1) No, 2) no sabe, 3) sí.

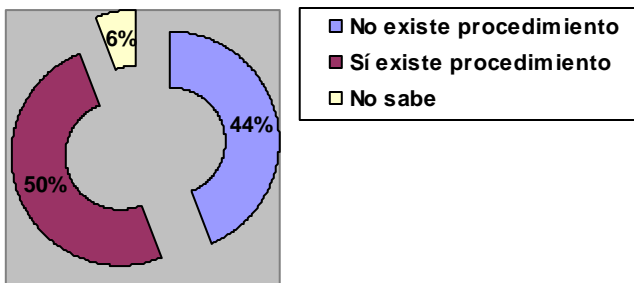


Gráfico N° 17

Los resultados no permiten arribar a una conclusión al respecto, pero se puede inferir de las respuestas obtenidas, que aproximadamente la mitad tiene conocimiento de un procedimiento y lo lleva adelante, y un casi 50% lo desconoce.

El resultado obtenido a partir de la muestra no permite identificar una tendencia marcada sobre si existe o no un procedimiento para la realización de reuniones. Que aproximadamente el 50% exprese tener conocimiento de un procedimiento -norma o regla- sobre cómo se debe realizar una reunión, y que otro 50% no tenga conocimiento o

lo desconozca, indicaría que ese procedimiento no está explícitamente claro, no se comunica o no se ha puesto a disposición de todo el personal.

De todas formas, y a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se puede decir que este procedimiento no es explícito, y no se encuentra escrito en ningún manual.

En relación a los **procedimientos de trabajo** el 44% no realiza procedimientos, el 38% lo hace poco y de manera informal, y el 19% restante afirma realizar procedimientos de trabajo.

Tabla N° 7

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	19%
2	44%
3	38%

1) sí, 2) no, 3) pocos e informales.

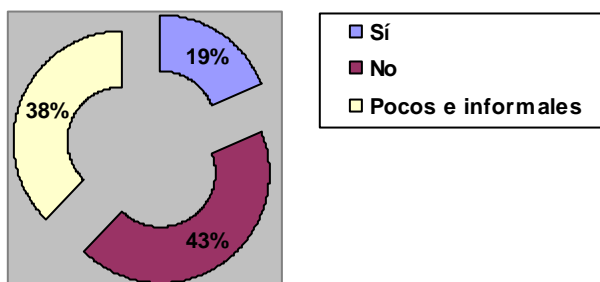


Gráfico N° 18

Teniendo en cuenta el tamaño de la institución, el número de personas que allí trabajan, los diversos y variados subsistemas que internamente subsisten y la componen, todos ellos alineados con una misma meta: la transferencia del conocimiento y la información, es llamativo que nos encontremos que sólo el 19% de los entrevistados realiza procedimientos formales de trabajo que permitan sistematizar, formalizar los mecanismos de trabajo, y ordenar las acciones y tareas.

Cabe destacar aquí que el 19% abarca la totalidad del personal que depende y desarrolla sus tareas para la Facultad de Ingeniería (a saber un 13% de los entrevistados), que es la única unidad académica del IUA que posee un Manual de Procedimiento Interno, y un mecanismo para generar nuevos procedimientos de funcionamiento y disposiciones internas.

Retomando el análisis sobre la ausencia de “procedimientos de trabajo”, en un gran porcentaje, podemos decir que esto genera una problemática o carencia en las tareas a desarrollar, ya que al no existir el procedimiento, y por lo tanto no ser comunicado, ni puesto en común, ni ordenado en un manual de “procedimiento general”, las personas desconocen qué otra área o división está llevando adelante esta tarea, y la realiza nuevamente.

Si tenemos en cuenta por otro lado, que el 75% de la los entrevistados se desempeña como Jefe o Encargado de División o Área, esta situación es más preocupante, ya que deberían ser ellos quienes realicen éstos procedimientos, o tengan conciencia de su importancia, para así ordenar y sistematizas las tareas.

Que estos procedimientos no existan genera, por otro lado, que cuando una persona se desvincula de la institución, el *modus operandi* de la tarea, cómo se realizaba, el *know how* de la actividad, desaparece y se pierde junto con la persona, y a menudo no es transferido al reemplazante. Los proyectos y tareas terminan siendo así de carácter personal, y no institucional, lo que genera un desconocimiento de las tareas que realizan los demás, y una falta de apoyo y cohesión entre las áreas. No existe por este y otros motivos sinergia entre las áreas, divisiones y proyectos.

Asimismo, hay un 38% de los entrevistados realiza procedimientos de trabajo escasos e informales, que son compartidos con los miembros que integran su área o departamento, pero no con toda la Institución. Se trataría más bien de tareas específicas al área y su funcionamiento interno, muchas de carácter implícito.

Es evidente que en la Institución existen variados procedimientos de trabajo implícitos en cada tarea que se realiza, y que se comparten con determinados miembros de la institución. Lo que se deseaba evidenciar a través de esta pregunta, es que es necesario explicitar estos procedimientos, y que los mismos tengan carácter público, con acceso para toda la Institución y recopilados en un “Manual de Procedimiento General” (común a todo el IUA).

Finalmente, es importante destacar en este punto que el IUA carece de un "manual de procedimiento general" y que, como ya lo mencionamos anteriormente, sólo una unidad académica, la Facultad de Ingeniería, posee uno, que es de carácter interno a ese subsistema.

A la pregunta *¿Qué medios utiliza para comunicar procedimientos?* el 38% de los entrevistados dice que no comunica los procedimientos, un 19% no responde, un 13% lo hace vía mail, otro 13% usa el manual de procedimiento. Las tres personas restantes afirmaron hacerlo personalmente, personalmente y por mail y la última vía Intranet y con manual de procedimiento.

Tabla N° 8

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	13%
2	6%
3	13%
4	6%
5	6%
6	19%
7	38%

1) Manual de procedimiento, 2) personalmente, 3) mail, 4) personalmente y por mail, 5) intranet + manual de procedimiento, 6) sin respuesta, 7) no se comunican.

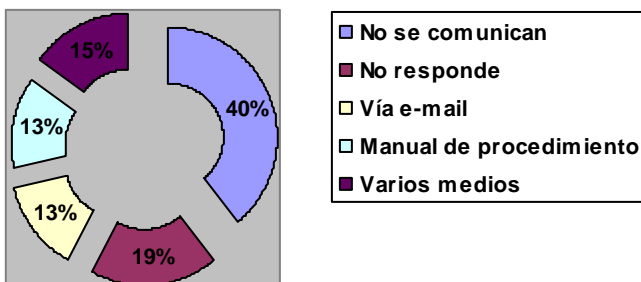


Gráfico N° 19

Si se toman como punto de partida para el análisis de éstas respuestas, los resultados obtenidos ante la pregunta *¿Realiza Ud. procedimientos de trabajo?* No es

sorprendente encontrar que un 57% de la población no comunica éstos procedimientos o directamente no responde a la pregunta, ya que la gran mayoría no realiza procedimientos de trabajo, o lo hace escasamente y de manera informal.

Sólo el 13% comunica los procedimientos que realiza a través de un Manual de Procedimiento, porcentaje que coincide exactamente con el 13% que depende y desarrolla en el ámbito de la Facultad de Ingeniería, pues como se refirió es la única unidad educativa dentro del IUA que posee un Manual de Procedimiento y Funcionamiento Interno.

Por otra parte hay un 31% de los entrevistados que comunica los procedimientos por canales informales, como el mail o personalmente.

Sería importante agregar aquí que el causante de esta problemática (la falta de comunicación de los procedimientos, la diversa gama de canales utilizados para su difusión, que a su vez no siempre son los indicados), radica en la ausencia de un “manual de procedimiento” general en la Institución, o por cada unidad académica, que permita ordenar y agrupar estas reglamentaciones.

Otra interpretación podría realizarse teniendo en cuenta que un 66% de los entrevistados realiza procedimientos de trabajo (aunque sea de manera escasa e informal), pero sólo un 43% los comunica, es decir que hay un 23% de las personas que no realiza ningún tipo de comunicación de éstos procedimientos, por informales que fueran.

En relación a los ***medios que utilizan para las comunicaciones informales***, el 50% de los encuestados se comunica informalmente a través del e-mail, el pasillo, bar y reuniones informales, un 13% por e-mail y reuniones, y otro 13% por e-mail, pasillo, bar y teléfono. El restante 24% en partes iguales lo hace a través de notas/cartas, e-mail, teléfono, pasillo, bar y reuniones informales.

Tabla N° 9

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	6%
2	6%
3	50%
4	13%
5	13%
6	6%
7	6%

1) Nota / carta; 2) e-mail + teléfono; 3) e-mail + pasillo + bar + reuniones; 4) e-mail + reuniones; 5) e-mail + pasillo + bar + teléfono; 6) Nota / Carta + e-mail + pasillo + bar + reuniones; 7) Nota / carta + e-mail + teléfono.

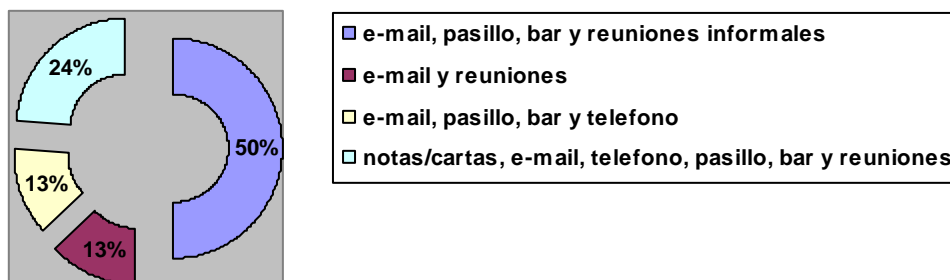


Gráfico N° 20

El *e-mail*, es el medio seleccionado por casi el total de los entrevistados para realizar sus comunicaciones informales. Este medio es el más utilizado ya que hay un 50% que hace sus comunicaciones sólo por este medio, pero luego hay un 46% más que utiliza el *mail* en complemento con otro medios, como son el teléfono, las reuniones, personalmente ó por nota/carta.

Es decir, hay un 96% que utiliza el correo electrónico como medio para sus comunicaciones informales. Esto se debe principalmente al gran auge que hay en este momento del *e-mail*, como medio de comunicación eficaz, rápido, cómodo y barato.

Por otro lado, su uso tan frecuente y común se debe a que la Institución provee a cada empleado, a su ingreso, de una cuenta personal de correo, en la cual recibe todo tipo de comunicaciones, entre ellas también de carácter formal, como son las "órdenes del día", donde se informan las novedades de la Institución a nivel orgánico, información para el personal, recesos vacacionales, novedades, etc.

Cabe aclarar y agregar en el análisis de este punto que el correo electrónico es también utilizado en la institución como medio de comunicación formal, y esto se debe entre otros motivos al gran porcentaje que lo utiliza, y a los beneficios ya mencionados.

Luego hay un 6% restante, más un porcentaje no determinado dentro del 96% de los entrevistados que utiliza la nota ó carta como medio de comunicación informal. Este medio es en muchas instituciones, inclusive al exterior del IUA, un medio de comunicación formal, pero en el IUA el medio formal y oficial para las comunicaciones oficiales es el comesin o las órdenes del día. Es decir que, internamente en el IUA, la carta o nota es utilizada como un medio no formal.

En relación a la pregunta *¿Tiene Ud. tarjetas personales?* un 75% respondió que sí tiene y utiliza tarjetas personales, mientras que el restante 25% no tiene.

Tabla N° 10

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	25%
2	75%

1) No, 2) Sí

Estos resultados tienen una relación directa con la variable cargo, ya que en mayor proporción quienes tienen tarjetas ocupan cargos medios o altos en la institución. Si tenemos en cuenta que un 75% de la población es encargado o jefe de Área ó División, los cuales poseen tarjetas personales, el restante 25% que no tiene tarjeta personal, tendría relación con el 25% que es personal universitario y administrativo.

Sin embargo, el tamaño de la muestra no permite detectar una asociación entre las variables, de lo que resulta que estadísticamente no tienen una relación significativa. El análisis realizado anteriormente se puede deducir tomando cada entrevista en particular.

De todas maneras hay un porcentaje del personal universitario que al realizar tareas con público externo (proveedores, relaciones institucionales, con empresas, medios de comunicación) cuentan con tarjeta personal, porque le es necesaria para su

actividad. Es importante destacar aquí que en muchos casos el costo de las tarjetas es afrontado por el personal, ya que la institución no le provee de las mismas.

Gran porcentaje de los integrantes del Departamento de Relaciones Institucionales posee tarjetas, otro ejemplo son docentes que participan de reuniones con otras universidades (CEPRES, etc.).

Hasta hace muy poco tiempo, se encontraban en la Institución tantos diseños de tarjetas como Áreas o Divisiones componen al IUA. En el último año se ha intentado unificar el criterio de diagramación y diseño para todas las tarjetas, independientemente del área, división o unidad académica.

Considerando la variable **uniforme**, el 63% no tiene uniforme, y el restante 38% sí.

Debemos partir para este análisis con la información de que en el IUA sólo el personal militar de la FAA posee uniforme, y un porcentaje menor de personal de AIT femenino cuenta con uniforme provisto por la institución. El uniforme del personal militar de FAA esta reglamentado y el diseño es igual para todos, con algunas diferencias dependiendo del escalafón que ocupen.

Tabla N° 11

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	63%
2	38%

1) No; 2) Sí

En aquellas áreas en las cuales el IUA ha provisto uniforme a su personal femenino, el mismo es un pantalón o pollera con saco, color azul aeronáutico, con camisa blanca.

Si se tiene en cuenta que del 100% de nuestros entrevistados, un 75% son mujeres, se esperaba un mayor porcentaje que respondiera que sí cuenta con uniforme.

Una variable a tener en cuenta para este análisis, podría ser que el 75% de la población ocupa un cargo medio o alto dentro de la institución y que, por lo general, no

utilizan uniforme, con excepción del personal militar de la FAA, el cual no se ha incluido en la muestra.

Se ha observado que quienes utilizan uniforme (personal femenino) realizan tareas de atención al público y en relación con el público externo a la institución, como por ejemplo los Departamento Alumnos, Secretaría General, Pasantías, Informes, etc. Y también se ha observado en muchas áreas uniforme pero su uso no es de carácter obligatorio.

En ceremonias o actos el personal femenino que organiza, coordina, y asiste el mismo utiliza uniforme de modo obligatorio.

En términos generales podemos concluir que no hay una norma, regla o política única en la institución en cuanto a este criterio, sino que es una decisión fragmentada o definida por cada División o Área.

En cuanto a la **señalización de la oficina**, el 56% respondió tener señalizada su oficina, un 38% no, y el restante 6% cuenta con señalización pero sin actualizar.

Tabla N° 12

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	38%
2	6%
3	56%

1) No, 2) Sin actualizar, 3) Si

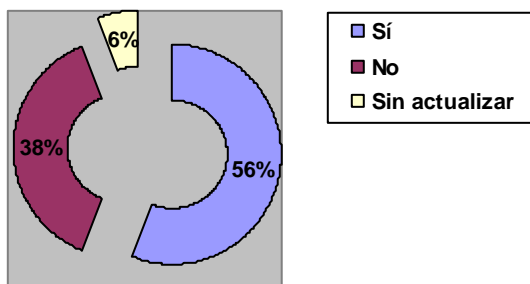


Gráfico N° 21

Para el análisis de esta variable podría tomarse como factor determinante el cargo que la persona ocupa, pero hemos visto que este no impacta completamente en el resultado obtenido.

Tomando como dato para el análisis la relación entre las variables “cargo” y “señalética”, vemos que las mismas no están asociadas, es decir no se encontró relación estadísticamente significativa.

Contamos con un 62% que tiene señalización de su oficina o área (nadie tiene señalizado con cargo, nombre y apellido la puerta de su oficina), y esto tiene que ver con decisiones puntuales de cada área o unidad académica, y no por una regulación general IUA.

En líneas generales podríamos decir que un factor importante para contar con señalización es integrar un área de vinculación y de atención al público externo de la institución, es decir que la señalización está pensada como un servicio al cliente externo y no para uso interno.

Tanto la decisión de señalizar o no la oficina, como del diseño de esta señalética no cuenta con un criterio unificado, ya que a simple vista puede observarse la variedad de letreros indicadores, con diversos materiales, colores, tipografías, etc.

Nuevamente nos encontramos aquí, como ya se ha observado en otras variables, ante la ausencia de una regla o política expresa, general, que unifique el criterio para toda la Universidad.

En relación a la variable **¿Tiene Ud. oficina propia?** el 69% respondió que no tiene oficina propia, y un 30% que sí cuenta con oficina propia.

Esto sorprende en el análisis, ya que el 75% de los entrevistados se desempeña en un cargo de encargado de División o Área, Jefe ó Director de departamento.

Tabla N° 13

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	69%
2	31%

1) No; 2) Sí

De todas maneras teniendo en cuenta que de ese 75% sólo un 25% es Jefe ó Director, este porcentaje coincide aproximadamente con el 31% que sí tiene oficina propia. Lo cual permite concluir que sólo los Jefes o Directores de Área / Departamento Académico cuentan con oficina propia.

Cuando se preguntó sobre la disponibilidad de **PC Personal**, el 69% de los entrevistados respondieron que sí tiene PC propia, y el restante 31% que no tiene PC.

Nos encontramos con un alto porcentaje de los entrevistados que cuenta con PC propia (sin compartirla), y un 31% restante que tiene una PC para realizar sus tareas, pero no le pertenece o debe compartirla con otro miembro de la Institución, generalmente un compañero de oficina.

Tabla N° 14

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	31%
2	69%

1) No; 2) Sí

Dependiendo del tipo de trabajo que realiza cada persona hay casos en lo que debería contar con su PC, para así poder optimizar su rendimiento y producción.

Si por otro lado un 75% de los entrevistados ocupa un cargo alto ó medio dentro de la jerarquía de la institución (es decir jefe o encargado de Área), este porcentaje tiene relación con el 70% que dice tener PC propia y personal.

A menudo en las instituciones, contar con oficina propia, PC personal, tarjeta personal, señalización de su oficina, son indicadores de poder que se ponen en juego, y causas de disputas y malestares internos.

Indagando acerca del procedimiento de inducción, y ante la pregunta **¿Realizó alguna inducción o capacitación cuando ingresó al IUA?** el 81% de los entrevistados respondió que si y el 19% restante que no.

Tabla N° 15

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	81%
2	19%

1) Sí; 2) No.

Si bien el IUA no cuenta con una inducción/capacitación de manera explícita, formalizada ni expresa en ningún manual de procedimientos o manual de inducción, el 81% de alguna u otra forma ha recibido, al momento de ingresar a la Institución, alguna clase de inducción o capacitación.

El proceso de inducción, y las respuestas obtenidas a través de la recolección de datos están orientadas a la capacitación de las personas en sus tareas, y no a un proceso de inducción que permita al nuevo empleado conocer, aunque sea mínimamente, la institución en la cual se inserta, su cultura, historia, misión, visión y valores.

Como ya se dijo más arriba, no existe en la Institución un manual donde de manera general se reglamente para todos los ingresantes (personal) el proceso de inducción, y que se debería incluir y transmitir en este proceso (información, habilidades, herramientas).

La inducción actualmente, varía según el nuevo jefe o responsable del área, y esa persona es quien decide individualmente como realizar la inducción. Cabe aclarar aquí que la excepción a esta situación son los docentes que ingresan a la Facultad de Ciencias de la Administración, los cuales atraviesan por un proceso de inducción regulado por el Centro Pedagógico, donde reciben formación e información acerca del estudio bajo la modalidad de Educación a Distancia, con sus características particulares y aprendizaje necesario en nuevas herramientas tecnológicas.

Otra aclaración necesaria es que años atrás en el IUA, el personal que ingresaba por Fuerza Aérea Argentina, debía atravesar por una serie de entrevistas, pruebas y exámenes para ingresar al IUA a trabajar, dentro de las cuales se incluía un escaso

proceso de inducción que, como se aclaró con anterioridad, no incluía información institucional, sino que tenía relación con el aprendizaje de la nueva tarea a realizar. Este proceso ya no lo realiza actualmente el personal civil de FAA.

En relación a la pregunta acerca de si ***le entregaron algún material o manual informativo al momento de ingreso al IUA***, el 100% de las respuestas fueron negativas.

Tabla N° 16

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	100%

1) Sí; 2) No.

Si bien el IUA no cuenta con un procedimiento de inducción explícito, formalizado ni expreso en ningún manual de procedimiento ó manual de inducción, el 81% de alguna u otra forma ha recibido al momento de su ingreso a la institución inducción o capacitación.

El proceso de inducción esta dirigido a la capacitación de las personas en su tarea, tal cual lo dijimos anteriormente, pero no a un conocimiento de la Institución.

Acerca de la ***participación en actos o ceremonias***, el 69% manifiesta que la participación es voluntaria, mientras que un 19% indica que es obligatoria. El restante 13% respondió que esto depende o varía según el tipo de acto o ceremonia.

Tabla N° 17

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	19%
2	69%
3	13%

1) Obligatoria; 2) voluntaria; 3) depende del carácter de la ceremonia / acto

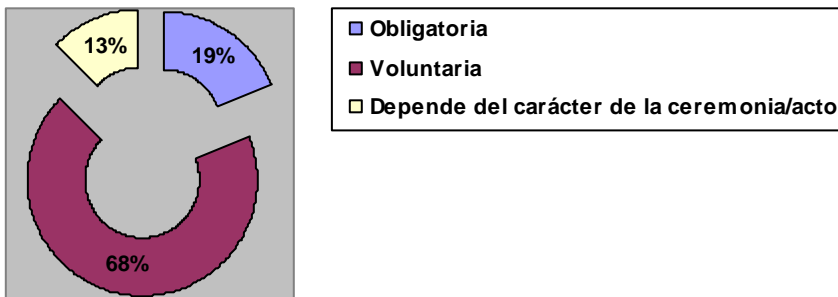


Gráfico N° 22

Si consideramos la cultura institucional, con un marcado orden militar, pero por sobre todo con una cultura mixta (civil y militar), era de esperar encontrarse con un porcentaje mayor de personas que respondieran que la participación a actos o ceremonias es obligatoria.

Ante entrevistados que en su mayoría ocupa cargos medios o altos, que además son en un 50% personal de AIT, es coherente el resultado obtenido. Debemos recordar que el personal de AIT no tiene las mismas obligaciones que el personal civil de FAA, quienes muchas veces deben enviar representantes por área o división a determinados actos (de carácter militar).

En cuanto a los actos académicos, la obligatoriedad pasa más por una cuestión de responsabilidad con su tarea, como puede ser la entrega de diplomas (ceremonia de egreso) para un Director de carrera, que por una orden de un superior. En este porcentaje estaría incluido también el 13% que respondió que la participación depende o varía según el acto o ceremonia.

Podemos concluir que el grado de obligatoriedad varía según la relación laboral, es decir si depende de FAA, además si personal civil o militar, ó bien si es personal de AIT.

A la pregunta **¿Cómo lo invitan o comunican sobre éstas ceremonias/actos?** el 25% respondió por *e-mail*, un 19% por *e-mail* y orden del día, un 13% por *e-mail* y tarjetas personales. Las 7 opciones restantes fueron elegidas por una persona respectivamente.

Tabla N° 18

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	25%
2	6%
3	6%
4	6%
5	6%
6	19%
7	6%
8	13%
9	6%
10	6%

1) E-mail; 2) tarjetas personales; 3) personalmente; 4) e-mail + pasillo; 5) tarjetas personales + orden del día; 6) e-mail + orden del día; 7) comesín + orden del día; 8) e-mail + tarjetas personales; 9) e-mail + tarjeta personales + orden del día + comesín; 10) e-mail + orden del día.

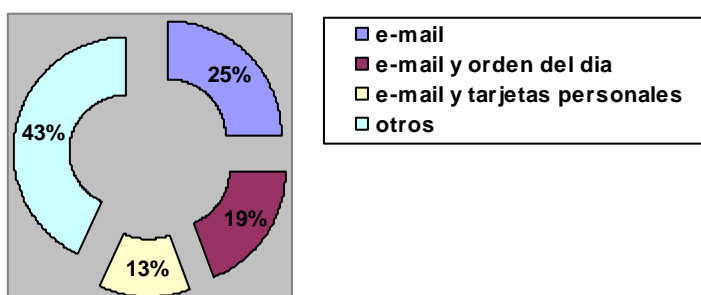


Gráfico N° 23

Los resultados permiten concluir que el medio más utilizado para comunicar o invitar a los actos y/o ceremonias es el *e-mail*, ya que hay un 25% de la población que lo señala como único medio, y luego hay otro 50% (que es el resultado de la suma de selección de las opciones 4, 6, 8, 9 y 10) que también incluyen el *e-mail*, entre otros, como medio para realizar éstas invitaciones.

Es decir, que aunque no en forma exclusiva, un 75% de los entrevistados señala que es invitado a través del correo electrónico.

Luego, siguiendo este análisis de los canales utilizados para este fin, cinco de las opciones incluyen la Orden del día, medio de comunicación acentuadamente de carácter militar, pero que dentro de la institución tiene uso. Allí se comunica e informa sobre las novedades de la institución, tanto al personal civil como militar.

Un 43% de los entrevistados, entre otros medios, recibe información e invitaciones a los actos o ceremonias a través de la Orden del Día.

Finalmente, hay un porcentaje importante que indica recibir estas invitaciones a través de tarjetas personales, y en menor número por medio del comesín. Principalmente, quienes manifiestan recibir tarjetas personales son miembros de la Institución que ocupan altos cargos en el IUA, jefes de Departamento, Directores de carrera, los cuales reciben invitaciones personalizadas enviadas por la División Protocolo y Ceremonial del Departamento de Relaciones Institucionales.

Finalmente, y en relación a la variable ***¿Puede Ud. participar de todas las ceremonias ó actos que el IUA realiza?*** el 56% de los encuestados respondió que sí y el 44% restante que no.

Tabla N° 19

Clase	Frecuencia relativa o proporción (FR)
1	44%
2	56%

1) Sí, 2) No

Considerando que el 75% de los entrevistados es encargado de División o Área, Jefe o Director de Departamento se esperaba que un alto porcentaje respondiera que sí puede participar de todas las ceremonias o actos que el IUA realiza.

Además, otro dato a tener en cuenta es que con base en los resultados obtenidos por la relación entre las variables "cargo" y "¿Puede Ud. participar de todas las ceremonias o actos que el IUA realiza?", se puede destacar que de los encuestados que son encargados de división ó área el 25% afirmó poder participar de todas las ceremonias y actos que el IUA realiza, y el otro 25% respondió que no. Es decir que entre éstas variables no hay relación estadísticamente significativa, y las preguntas no están asociadas a las diferentes categorías definidas por la variable cargo.

De todas maneras, a la hora de observar y analizar los datos y resultados obtenidos no nos encontramos ante una diferencia de porcentaje estimable entre un

grupo y otro. Esto se debe principalmente a que el IUA es una Institución que se caracteriza en particular por tener actos militares, además de los actos académicos, de los cuales no pueden participar todos los miembros, aunque posean un alto cargo dentro del organigrama.

Aquellos que expresan no poder participar de todas las ceremonias o actos que el IUA realiza, se corresponde con el porcentaje (50%) que es personal del AIT, y por lo tanto no tiene rango militar.

Por otro lado, hay un desconocimiento por parte del personal al acceso a participar de ciertos actos militares, desconocimiento que podría aducirse que se debe a la falta de comunicación e información, que impacta sobre la idea general de que personal de AIT, no militar, no puede participar de determinados actos o ceremonias.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: DE LOS DATOS A LAS CATEGORÍAS

Con el fin de iniciar el análisis de las entrevistas realizadas, se procede a un análisis de los datos y construcción de categorías a fin de comprender a la institución seleccionada.

Puede afirmarse que del examen de las respuestas obtenidas de los entrevistados en relación al procedimiento que realizan para la toma de decisiones, desarrollo y modelos de trabajo, autonomía de acción, tipo de comunicación que efectúan y reciben, pueden inferirse las características centrales de la institución, la definición de procedimientos y a nivel macro las políticas que rigen la comunicación en el IUA, objetivo principal de esta investigación.

A través del análisis e interpretación de los datos obtenidos, se pudo detectar la estructura organizativa que perciben los actores. En ella se encuentran inmersos dos modelos, tanto en lo relativo a la comunicación, la participación, como a la realización de las tareas. Dichos modelos son antagónicos y complementarios al mismo tiempo, los que pueden denominarse Modelo Verticalista y Modelo Participativo, ambos regulados por fuertes relaciones de poder.

Las categorías resultantes son las siguientes:

Categoría > **MODELO VERTICAL**, construida a partir de los términos empleados por los actores tales como:

Escaso grado de autonomía (autonomía limitada), concentración de poder en altos mandos, dificultad para la toma de decisiones, cadena de mando, independencia sólo para el trabajo operativo.

Los entrevistados, al momento de responder sobre el proceso de toma de decisión, expresan que en cuanto a las decisiones de carácter estratégico o de planificación -no así para las tareas que tienen relación con lo meramente operativo- deben seguir un proceso que respete la cadena de mando, es decir, cuentan con autoridad ni poder para tomar dichas decisiones.

Resumiendo, en relación a este proceso cada decisión debe ser tomada por una autoridad, dejando con muy baja autonomía al personal.

"...acá es complicado, si tomas una decisión solo y no la consultas vas al muere, y la consulta es un proceso que te lleva. Pasa a uno, pasa al otro, pasa al otro, y la respuesta te viene tres ó cuatro meses después, muy fuera de tiempo..."

"...siempre se pone a consideración de alguien, de una autoridad..."

"...siempre se continúa la vía jerárquica, no se puede pasar por encima de..."

"...hoy no tomo decisiones, en general vienen las directivas dadas, lo único que se hace es definir prioridades..."

Al mismo tiempo, el escaso grado de autonomía y la concentración de poder en las autoridades (altos mandos) también se ve reflejado en expresiones tales como:

"...yo no participo en la toma de decisiones de la institución, éstas se definen en el más alto nivel... yo participo en tareas operativas..."

"...cuando uno quiere ampliar algo, o querés ofrecer algo nuevo, no tenés autonomía para hacerlo..."

"...hay mucha incertidumbre en el sistema, entonces se busca concentrar el poder..."

"...cuento con bajo grado de autonomía, siempre la última palabra la tienen las autoridades. Inclusive las opiniones profesionales que uno pueda tener también se encuentran supeditadas siempre a la autoridad..."

Por otro lado, expresiones como la última, reflejan que las decisiones son tomadas por las autoridades, aunque éstas no cuenten con las competencias profesionales necesarias para la resolución del problema o la situación. El cargo que ocupan, y el poder que el mismo representa, les permite ignorar las opiniones de un profesional idóneo.

Cabe destacar que el gran porcentaje de quienes ocupan cargos jerárquicos, las autoridades de la institución en los distintos ámbitos, son militares en ejercicio, con formación militar, obviamente.

En relación a las tareas operativas los entrevistados expresan tener mayor autonomía en cuanto a sus decisiones, y libertad de acción, sin tener que consultarlas con una autoridad.

"...en cuanto a lo que hace a mi área tengo autonomía, en cuanto a las tareas específicas sí..."

"...dependiendo de la importancia de los asuntos, cuento con bastante autonomía en temas no centrales. Para temas de mayor importancia debo consultar a mis jefes..."

"...en cuanto a lo técnico, acá el equipo decide, lo actualiza, lo cambia...no tenemos autonomía en cuanto a los recursos, que si bien los solicitamos no podemos hacer un programa que requiera determinado tipo de recursos, porque los recursos no están..."

En esta última expresión, puede observarse que el entrevistado manifiesta una fuerte limitación en relación a la cuestión presupuestaria, la asignación de recursos económicos para llevar adelante los proyectos o programas, limitación que actúa aquí como un factor de concentración de poder, un regulador de la autonomía de las personas para la toma de decisiones, ya que todo lo relacionado con lo presupuestario está concentrado en los altos niveles.

"...la autonomía en la toma de decisiones es en entre medio y/o alta, dependiendo del tipo de situaciones. En el caso de aprobación fuera del presupuesto la toma de decisión es entre baja o nula, debido a que en esos casos siempre debe ser autorizada por un jefe..."

"...en cuanto a cuestiones de índole académicas, curriculares, tengo absoluta autonomía, ahora donde resulta muy difícil es, a la hora de las asignaciones de los recursos para lograr un proyecto cuando es aprobado o sus modificaciones, ahí se entra en una zona muy gris, muy insegura..."

Lo más significativo es que un 50% de los entrevistados de la muestra seleccionada, es Encargado de División o Área, y el otro 25% es Jefe o Director de

Departamento. Es decir, que sólo el restante 25% es personal universitario o administrativo, con baja autonomía para la toma de decisiones.

Subcategoría> **COMPLEJIDAD Y BUROCRACIA DE LA TAREA**

(Categoría> modelo vertical)

La Universidad, como cualquier institución, se comporta como si de un sistema se tratara, en tanto la tarea se hace más difícil cuando más grande, compleja y burocratizada este la institución.

Los términos con los que los entrevistados se refieren a la subcategoría propuesta "*complejidad y burocracia de la tarea*" son:

Trabajo lento, intervención de muchas personas en la toma de decisiones, complejidad de la tarea, tiempo perdido.

Esta subcategoría, se desprende de la categoría "*modelo vertical*", la cual deviene de un estilo de institución que concentra las decisiones y el poder en los niveles altos.

Los entrevistados hacen mención a esta categoría cuando se expresan acerca del tiempo que les demanda la aprobación de proyectos, los pasos que deben realizar para obtener dicha aprobación, la espera de respuestas de las autoridades, y la larga cadena de mando a la cual ya hicimos referencia en la categoría principal.

"... está complejizado en cuanto al tiempo y todo lo que tenes que hacer..."

"...si bien no es que no tenga autonomía "para", pero necesita hacer todo el recorrido interno, jerárquico, porque vos tenés toda la autonomía para hacer el proyecto, plantearlo y todo, el problema es el proceso interno de burocracia que sube hasta arriba, vuelve y finalmente se concreta..."

"...casi todas las decisiones suben a un superior, y este le consulta a otro, y así seguimos..."

"...el tema es que nos estamos basando en la estructura burocrática normal, donde toda autorización tiene que ir hasta arriba y tiene que bajar. ¿Porqué?"

Porque el área no tiene definido sus procedimientos, sus funciones, sus alcances, entonces no termina de resolverse nada en ese nivel, todo tiene que subir bastante...”

En estas expresiones lo que se observa es que si bien las personas tienen libertad para poder desarrollar proyectos y proponer nuevas ideas, la implementación es una tarea muy compleja, en la cual es necesario involucrar a una larga cadena de mando, y muchas veces las respuestas llegan tarde, o ya son inoportunas.

Esta forma de trabajar por una parte, permite el desarrollo de planes, proyectos y la creación de espacios comunes de trabajo para el desarrollo de nuevas ideas pero, por otra parte, pone fuertes limitaciones a la hora del visto bueno. La falta de respuesta de las autoridades genera desilusión y desgano en el personal.

“...todo es un rollo acá, entonces por ahí te dan ganas de no hacer nada, y decir me paso todo el día rascándome si total da lo mismo, da exactamente lo mismo...”

“...lo que nos esta pasando con los talleres vocacionales, estábamos todos los pinches de acuerdo, cero pesos a la institución, nos pusimos a trabajar en el reglamento para hacer todo, y de pronto nos dijeron no ¿Porqué no? Porque no. Entonces te da mucha bronca, mucha bronca...”

El otro modelo con el que los entrevistados caracterizan la estructura organizativa, es el que denominamos *“modelo participativo”*:

Categoría > **MODELO PARTICIPATIVO**

Los términos empleados por los actores para referirse a esta categoría son:

Consulta interdisciplinaria, competencias profesionales, equipos de trabajo, comunicación horizontal, canales de comunicación e información personales (informales).

En contraposición a la marcada estructura jerárquica en la cual se encuentran los entrevistados, se ha podido concluir de las respuestas obtenidas que por departamento, área o división, fuera de los altos mandos en donde se produce la concentración de poder, se trabaja bajo un modelo participativo, de enriquecedora consulta interdisciplinaria, y de conformación de equipos de trabajo, rompiendo a menudo con la áreas definidas por el organigrama establecido.

“...me gusta consultar para saber que opiniones hay, porque se trabaja en equipo, no se puede hacer en forma individual...”

“...para una toma de decisión de calidad, el trabajo debe ser participativo, como debe ser en una universidad...”

“...convoco al grupo, que es interdisciplinario, entonces según la problemática se avisa a los profesionales que tienen competencias para resolver, y allí tomamos una decisión...”

“...tengo un estilo participativo. Yo le doy participación al equipo de trabajo, mi estilo es la construcción de equipos de trabajo, me gusta escuchar la opinión y hacer una reflexión conjunta con los involucrados...”

En estos equipos de trabajo, los cuales se conforman por área o bien con personas de diversas áreas -para la realización o ejecución de un proyecto en particular- se valoran las competencias profesionales de cada persona, y los aportes que desde cada disciplina se realizan. Los entrevistados consideran un trabajo de calidad las tareas realizadas por un equipo, donde las soluciones se construyen con la participación de varios integrantes.

Subcategoría > **COMUNICACIÓN HORIZONTAL**

(Categoría: “modelo participativo”)

De la categoría que denominamos “*modelo participativo*”, se desprende la subcategoría “*comunicación horizontal*”, teniendo en cuenta que para el desarrollo de una comunicación entre pares se requiere que el contexto y la relación entre los mismos

facilite este intercambio. Algunas de las características necesarias para facilitar la comunicación horizontal se observan en la categoría que denominamos *“modelo participativo”*.

Las expresiones que refieren a esta subcategoría son:

Comunicación a través de medios informales, se privilegia la comunicación personal, relación entre pares.

A partir de este modelo de trabajo, la comunicación entre los miembros es de tipo horizontal, muy personal e informal, lo cual permite un intercambio fluido de opiniones, consultas e información.

Aquí no se utilizan canales formales de comunicación e información, y se privilegia el intercambio personal.

“...a nivel departamento, la gente me eleva pedidos, me presenta situaciones, pero es muy personal y bastante informal. Hay un vínculo y una comunicación de tipo horizontal...”

“...los canales más frecuentes son el e-mail y la comunicación personal...”

“...me comunico personalmente, ni siquiera por teléfono, porque estamos cerca, y me gusta informarle a otra persona viéndole la cara, y la comunicación así es más espontánea...”

“...uso canales informales, todos informales. Nunca uso un comesin, no creo en esa herramienta...”

Los entrevistados manifiestan una clara predilección por la comunicación informal, es decir a través de canales no formales, especialmente la comunicación personal, además del teléfono y el e-mail. Esto puede ser la resultante de la proximidad física en el trabajo, como así también por la practicidad e inmediatez de esta forma de comunicarse.

Esta comunicación se da preferentemente entre pares, personas que ocupan iguales rangos o profesiones afines, no así en la relación con las autoridades.

Por otro lado, gran cantidad de información que en esta comunicación se transmite es de carácter operativo y a nivel personal.

De los modelos “vertical y participativo” propuestos en relación con la estructura organizativa del Instituto Universitario Aeronáutico -los cuales se construyen a partir de los datos y expresiones de los actores- se observó que éstos se encuentran en permanente complementariedad, regulados y en una red de fuertes relaciones de poder.

La convivencia y el uso de los modelos descritos en la organización, y la tensión entre ambos, es lo que permite o crea una marcada ausencia de políticas y procedimientos explícitos, sobre todo en relación a la comunicación.

Categoría> **AUSENCIA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EXPLÍCITOS**

En relación a esta categoría propuesta, los entrevistados se refirieron a la ausencia de políticas y procedimientos explícitos utilizando los siguientes términos:

Decisiones tomadas sin planificación estratégica, ausencia de lineamientos generales, soluciones momentáneas, aplicación de normativas no afines, creación de políticas y procedimientos implícitos.

En líneas generales, en todas las respuestas obtenidas a través de las entrevistas realizadas, las personas expresaron la ausencia de procedimientos, reglas -a nivel micro- o políticas explícitas –nivel macro- que orienten, ordenen y rijan la actividad desplegada por ellos.

La ausencia de procedimientos y políticas explícitas en la institución, se hizo manifiesta en el 100% de los entrevistados, quienes al mismo tiempo crean y reproducen políticas, reglas ó procedimientos implícitos de lo contrario sería imposible trabajar y llevar adelante la tarea de una universidad con seiscientos empleados aproximadamente.

Se pueden identificar fuertes políticas implícitas que mantienen orden y un “deber ser” de la institución.

“...creo que en definitiva las políticas las fijamos nosotros que le vendemos al rector de turno lo que creemos que es más conveniente hacer, que no es bueno tampoco, porque si viene otra persona que se le ocurre algo totalmente diferente, todo lo que esta atrás se pierde...”

“...en el caso de la difusión nos rige una normativa que no fue hecha para nosotros, fue hecha para las instituciones militares, y como nosotros estamos en el listado, tenemos que cumplir. Esta normativa tiene un procedimiento, esta escrita y todo, pero nosotros no hacemos nada de eso, lo único que hacemos es mandar el informe final de lo que hicimos en el año...”

“...esa fue una decisión que se tomó de ese plan que se presentó en ese momento, no porque hubiera una política expresa o porque alguien lo haya pensando...”

Si bien la ausencia de normativas generales no impide el funcionamiento de la institución, crea dificultades para fijar una línea coherente de trabajo en el transcurso del tiempo, fundamentalmente teniendo en cuenta que cada dos años el Rector y las autoridades del IUA son renovadas, es por ellos que ante la ausencia de estos lineamientos puedan malograrse esfuerzos y algunos de los objetivos alcanzados.

“...nuestro estatuto no puede decir “en un todo de acuerdo con los intereses aeroespaciales”, no es el objetivo de la universidad, a lo mejor el objetivo de la universidad es dar sustento a Fuerza Aérea para que ella lleve adelante sus intereses aeroespaciales.

Lo que falta es que se defina esto, y después el IUA podrá definir todas sus políticas con mayor autonomía, siempre y cuando no esté en contra de estos dos renglones generales que le dio Fuerza Aérea.

El problema ahora es que como esos dos renglones no están, depende de quién es nuestro rector de turno cuando sube...”

“...en esta institución hay un grave problema de comunicación, no hay políticas explícitas, no están los valores claros, no están las metas o las visiones a largo plazo. Por eso todos sentimos que todo va a la deriva, ¿hacia dónde va?...”

Generalmente, los procesos de comunicación generados en las instituciones –con encomiables excepciones- no han sido explicitados ni formulados en términos de políticas, estrategias y planes de comunicación para el desarrollo integral de sus poblaciones-meta.

Por el contrario, y lo que es más grave, se dan acciones de persuasión y manipulación confusas, contradictorias, coyunturales y asistemáticas.

Por otro lado, los entrevistados manifestaron que existen en el IUA normativas, estatutos y políticas explícitas que no son afines a la vida institucional de la Universidad y que, por ende, se desconocen o no se respetan. Esto se debe principalmente a que el IUA es una institución que depende de la Fuerza Aérea Argentina pero, a su vez, tiene una cultura y una dinámica particular que difiere del resto de las unidades académicas de Fuerza Aérea.

Es fundamental comprender que la institución educativa, un entramado organizativo complejo con su eje en el proceso de producción de conocimiento -con sus tres tareas tradicionales: docencia, investigación y extensión- tiene un singular vínculo con la comunicación. La propia institución reclama políticas de comunicación que aporten eficiencia y pertenencia social, teniendo en cuenta la complejidad que organizan.

“...esa normativa nos debería regir, deberíamos hacer todo eso, lo que pasa es que como el objetivo con que fue hecha fue la captación de la vida militar, a nosotros no nos sirve hacer eso. Esta normativa es netamente formal...”

“...nada tiene que ver esa normativa con la vida universitaria, y tampoco fija políticas. Es simplemente el procedimiento de lo que hay que hacer todos los años. No se fijan políticas, ni criterios de medios, ni de imagen...”

“...no respondemos a las políticas la Fuerza Aérea porque consideramos que no aplican a nosotros. Nos manejamos en un gris total, y peor un gris total y absoluto de la gente que esta operativa, un gris absoluto del rector. Porque si el IUA se compaginara y dijera: “la Fuerza Aérea no me dice nada, entonces yo las fijo y me

hago cargo”, pero tampoco. Y en el tema de la comunicación es mas critico todavía...”

Como se refirió más arriba en relación con la subcategoría *“comunicación horizontal”*, encontramos que aquí también conviven, al mismo tiempo, acciones que no son propias o afines a esta estructura. De estas formas de acción, antagónicas pero complementarias, los miembros del IUA han encontrado una forma de funcionamiento para trabajar bajo este orden más bien piramidal, con aspectos burocráticos, y ausencia de políticas explícitas en algunos campos.

“...no hay una política definida...voy fijando cosas que me parecen hasta donde tienen que ir, que se trasladan en planes...”

“...las acciones son tendientes a algo, pero a algo que definimos, que nos pusimos de acuerdo ¿quienes? Los que estamos trabajando en esto, pero no porque exista una política...”

La ausencia de políticas y procedimientos explícitos, se evidencia asimismo en las siguientes subcategorías: *“Procedimientos de trabajo para tareas operativas”* y *“Ausencia de Inducción”*.

La institución educativa a nivel superior es una organización compuesta por una cantidad de personal, con una compleja división de tareas y con una meta: la educación formal. En ella se llevan a cabo procesos de intercambio de información, regulados y no regulados por la misma institución y por sus miembros.

Se hace imprescindible así, la creación de procedimientos de trabajo para las diversas tareas que se realizan en la Institución. Procedimientos que puedan ser compartidos entre los miembros.

Subcategoría > **PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO PARA TAREAS OPERATIVAS**

Escasa cultura para la realización de procedimientos de trabajo sobre la tarea operativa, ausencia de manuales de procedimiento, transferencia de conocimientos y habilidades persona a persona.

Expresado en números, según datos relevados en las encuestas, el 44% de los entrevistados no realiza procedimientos de trabajo, un 38% lo hace poco y de manera informal, y solo el 19% restante afirma realizar procedimientos.

"...en el área nuestra hay algunos procedimientos de trabajo que se realizan, pero en general pocos, y por lo general no hay procedimientos..."

"...lo único que tiene procedimientos muy claros son las guías, cuando entran por canales normales, y lo que es aulas virtuales que son procedimientos prolijos. Pero entran cosas por la ventana todos los días, entonces ese material se va metiendo por todos lados, cuando se puede, donde se puede..."

"...por el momento se realizan pocos procedimientos, y bastantes informales..."

"...no hay procedimientos internos que estén escritos, siempre hablamos acerca de los objetivos esperados de cada tarea, pero no documentamos como se hace..."

"...poco. Se ha hecho en los trabajos que han sido mas complejos, pero en el trabajo diario se hace poco, se debería hacer mas..."

A partir de estas últimas expresiones, se concluye que el trabajo no planificado, que no tiene en cuenta la dinámica de las tareas programadas, es uno de los factores que no permiten realizar un procedimiento, o bien si existe respetarlo.

Por otro lado, de los escasos procedimientos de trabajo que se generan y que se encuentran de manera explícita, solo un 13% se comunican a través de un Manual de Procedimiento. Esto se debe principalmente a que existen escasos manuales de procedimiento en el IUA.

"...hay muchos procedimientos ya escritos, y una de las tareas pendientes ahora es revisarlos. Están escritos, pero habría que sentarse y hacer una revisión para ver si se pueden mejorar..."

"...hay un procedimiento en blanco, y dentro del manual de procedimiento hay como hacer un nuevo procedimiento, hay una indicación, entonces vos lo elaboras en función de ese formato y lo pasas a consideración..."

Al mismo tiempo, se observa una escasa cultura sobre la realización de procedimientos explícitos, que describan los pasos a seguir para el desarrollo de una tarea, las personas que involucra, etc. La transferencia de estos procedimientos se realiza en forma personal e informal, sin que queden asentados en forma escrita. El carácter implícito de los mismos es una de las expresiones más repetidas entre los entrevistados.

"...para mi son procedimientos internos que no se comunican. No recuerdo ahora ningún procedimiento que sea compartido..."

"...no comunicamos porque no realizamos procedimientos..."

"...todos tenemos en general el mismo procedimiento para contestar llamadas, contestar Mails, es decir hay un procedimiento establecido para cada tarea, pero no están escritos..."

"...el año pasado intentamos hacerlos, pero hay que elegir organizarnos o seguimos haciendo el trabajo, optamos por lo segundo porque hay que dar respuestas..."

"...cada uno sabe lo que tiene que realizar y nadie pregunta. Pero corre por cuenta de cada uno, nadie se obliga a nada acá..."

"...como hay una cierta familiaridad no es una cosa que sea tan estandarizada..."

Los problemas que se generan a partir de la ausencia de procedimientos explícitos son diversos. Por un lado, al desvincularse una persona de una tarea específica, y sino no ha compartido la realización de la misma con algún otro miembro, el procedimiento se pierde. Es decir, que el conocimiento previo, la experiencia adquirida, la optimización de la forma para realizar esta tarea, si no hubo capacitación previa se pierde.

“...yo siempre quise escribirlos pero no he tenido tiempo. Tenemos que hacer los procedimientos, tenemos que dejarlos escritos, porque el día que yo no este o me valla o me pase algo, la persona que venga que tome lo que ya esta hecho...”

Por otro lado, estos procedimientos al no estar explicitados, una o más personas pueden libremente realizar cambios y modificaciones a los mismos; cambios que pueden involucrar otros procedimientos, personas y tareas de otras áreas o departamentos. Estas modificaciones actualizaciones parciales que se realizan, pueden aparejar futuras complicaciones y contradicciones en otros sectores.

El cambio de autoridades, de políticas a nivel macro, y permanentes modificaciones en las prioridades de los altos niveles, son otras de las causas que repercuten en la ausencia de procedimientos.

“...en cuatro años hubo cinco rectores, tres cambios de decano, y como siete cambios de políticas internas. Todo eso a mi me afecta directamente en tareas a hacer y no hacer, y en como hacerlas...”

“...no se documenta, se documenta poco, y en esa cultura hay pocos manuales de procedimiento, digamos que se dispone y se hace según los usos y costumbre, por decisiones que verbalmente asumieron las autoridades en las distintas instancias...”

De la categoría *“ausencia de políticas y procedimientos explícitos”* propuesta con anterioridad, se desprende la subcategoría *“inducción”*. Inducción comprendida como proceso comunicativo que facilita información para la comprensión del contexto, la situación y finalmente, las necesidades y expectativas de su nueva función dentro de la institución.

Subcategoría > **INDUCCION**

Las expresiones con la que los entrevistados definen esta subcategoría son:

Procedimiento de ingreso a una institución, capacitación a nuevas tareas laborales, procedimiento ausente, desconocimiento de la tarea de inducción, ausencia de un manual de inducción.

El 81% de los entrevistados manifestó haber realizado un proceso de inducción o capacitación cuando ingresó al IUA. Sin embargo, del análisis en un plano cualitativo de las respuestas obtenidas, los números se contradicen con las expresiones manifestadas:

"...el IUA no tiene un proceso de inducción armado..."

"...no recibí ninguna inducción o capacitación, de alguna manera fue una inducción informal, me hicieron conocer las instalaciones, algunas personas referentes como para que yo me pudiera mover, y me dieron una charla mínima sobre la historia del IUA..."

"...fue una capacitación muy informal, relacionada y en contacto con los miembros de la oficina, pero no hay un proceso de inducción. Mi jefe fue quien mas o menos me ubicó y me empezó a dar trabajo, pero así como una inducción previa no hubo, fue como entrar y empezar, ir de a poco conociendo toda la institución a medida que uno iba trabajando, o sea que considero que inducción no existió..."

"...no realicé ninguna inducción ni capacitación formal. Pero se estipuló un plazo en el que debía conocer procedimientos, personas y hábitos de la institución..."

Se debe tener en cuenta que en líneas generales cuando se hace referencia al proceso de "inducción", se lo relaciona a la capacitación de las personas en sus tareas, y no a un proceso de inducción que permita al nuevo miembro conocer -aunque en términos generales- la institución en la cual se inserta, su cultura, historia, misión, visión y valores.

El 100% de los entrevistados afirmaron no haber recibido en su "inducción" o ingreso a la institución algún material o manual informativo. Aquí se evidencia que no existe en el IUA una política explícita o procedimiento de inducción.

"...a mi me presentaron el Vicerrector, un Brigadier, y yo tuve que andar preguntando porque no sabia si era lo mismo un Brigadier que un Teniente, a ese punto, ¿que es un Mayor, un Brigadier, quien es mas, quien es menos? En cuanto a eso no tenia idea... "

En esta última expresión, y en relación a la categoría que se desarrolla a continuación: *"cultura institucional: civil y militar"*, se evidencia claramente que, en esta Universidad, es particularmente necesario que el personal al momento de su ingreso tenga acceso a información organizada y suministrada por el IUA, acerca de la institución, cómo está compuesta, cual es su misión y visión, etc.

Cada área, división, departamento o unidad académica de la institución, ha intentado resolver parcialmente este problema. Es decir, crearon procesos de inducción propios a su área, sin seguir un lineamiento general e institucional. Los criterios para realizar la inducción, los materiales y la información que se otorga, el discurso institucional varía así según el área, produciendo muchas veces una contradicción, fragmentación, o escasa visión global de la institución.

"...la inducción o capacitación depende del área que entre, el jefe que tenga le explicará, le dirá vos tenes que hacer esto, y no le explicará nunca en que institución está..."

"...el proceso que yo hago con cada uno que entra, que por el área tienen un perfil educativo, es darles un material de estudio, porque es una universidad, una guía por ejemplo impresa, aprender a usar el programa, a interactuar con el docente, aprender a detectar errores de ortografía, etc..."

"...lo que no hay es ningún material sobre procedimiento, existe una cosa personalista, se forman como yo soy, o en contra de lo que soy, pero siempre la referencia soy yo porque voy a ser el jefe, no es que el IUA les da una forma de ser, cada uno es activo o reactivo frente al jefe directo..."

“...nosotros realizamos una capacitación en la actividad. No se destina un capacitador con horas dedicadas únicamente a capacitar, la capacitación se hace trabajando...”

Los docentes -sobre todo aquellos que ingresan a la Facultad de Ciencias de la Administración, bajo la modalidad de educación a distancia o semipresencial- cuentan con un proceso de capacitación en relación a la modalidad de estudio y las nuevas tecnologías que deberá utilizar como soporte de estudio, pero no en relación a la historia, misión, visión, y valores del IUA.

Esta capacitación esta a cargo del Centro Universitario de Pedagogía y Educación a Distancia (CUPED).

“...si hay algo en la Facultad de Ciencias de la Administración, ellos tienen por la modalidad a distancia una parte de inducción a los nuevos docentes, fundamentalmente por este cambio de modalidad...”

“...los docentes cuando ingresan tienen una capacitación administrativa, de gestión académica y didáctico-pedagógica. La didáctico pedagógica va al CUPED, la académica en el departamento y la administrativa con Departamento Alumnos...”

“...esta todo por hacerse, no se da nada de información institucional, manuales que nosotros les tendríamos que entregar a un docente... todo es verbal, no hemos podido por falta de recursos humanos...”

Es importante destacar que diez años atrás, el IUA contaba con un procedimiento de inducción para los nuevos empleados, los cuales ingresaban por Fuerza Aérea como personal civil. Es decir que, quienes ingresaban al IUA debían superar una serie de exámenes médicos y evidenciar capacidades para el cargo.

“...yo rendí examen de ingreso para entrar de cinco días, creo que fue el último que se tomó de esas características. Se me tomó un examen de computación, redacción, ortografía, entrevistas personales...”

“...los exámenes eran de Fuerza Aérea, en esa época no era IUA –partamos de ahí-, era Escuela de Ingeniería Aeronáutica, era bien parte de la FAA...”

“...cuando ingresé a trabajar a mi me tomaron examen, mecanografía, hacer una nota a un lugar específico, y por último una entrevista personal con ese momento el Brigadier o rector del Instituto...”

Estos diferentes procesos de “inducción” que se observan, que varían según el empleador, la antigüedad del empleado, área a la que ingresa, generan una gran diversidad de pautas laborales entre los mismos empleados -inclusive de la misma área o departamento-; tales como la carga horaria, remuneración, participación en ceremonias, uso de uniformes, entre otras.

“...los horarios los arreglan siempre con otros, entonces vos no podés decirle mira tenés que venir a esta hora, porque ellos te dicen que no, porque ya los arreglo. Yo no puedo exigirle que este a las 9, a las 10 o las 11, porque arreglo con alguien que está arriba mío que puede hacer otra cosa...”

Con el crecimiento de la institución en la última década, y la apertura de la Universidad a la comunidad, se crea la Asociación de Investigaciones Tecnológicas (AIT), con el objetivo de contratar o incorporar personal necesario para la realización de nuevas tareas y cargos que no podían ser subvencionados por Fuerza Aérea Argentina. A partir de estas incorporaciones no se aplica el proceso de inducción propuesto por FAA.

Categoría > **CULTURA INSTITUCIONAL: CIVIL Y MILITAR**

La categoría propuesta *“cultura institucional: civil y militar”* es definida por los entrevistados a partir de las siguientes expresiones:

Convivencia de la cultura militar y civil, unidad militar vs. institución educativa pública, personal de FAA y personal de AIT⁶, valor agregado de la institución, complejización del sistema.

Se toma como punto de partida para la construcción de esta categoría el análisis estadístico realizado. Es importante destacar algunos de los datos relevados: el 31% de la población entrevistada percibe sus haberes de la FAA, en carácter de personal civil de esta institución; en tanto el 50% es personal dependiente de la AIT, mientras que un 19% recibe dos sueldos, es decir, como docente de FAA y como personal de la AIT. Estas cifras permiten visualizar rápidamente la mixtura de la cual esta compuesta la Universidad en estudio. Cabe aclarar que en la muestra de la población no se incluyó personal militar dependiente de FAA.

Esta característica de la Institución, su *“multiculturalidad”*⁷ se percibe como dos posiciones antagónicas entre los entrevistados: por una parte, están quienes tienen una mirada estratégica, entendiendo esta cualidad como un valor agregado de la institución a potenciar; y por otra, es concebida como un problema u obstáculo, donde esta diversidad cultural genera mayor complejidad al sistema.

“...a mi me presentaron el Vicerrector, un Brigadier, y yo tuve que andar preguntando porque no sabía si era lo mismo un Brigadier que un Teniente, a ese punto, ¿que es un Mayor, un Brigadier, quien es mas, quien es menos? En cuanto a eso no tenía idea...”

Expresiones como esta, ilustran la complejidad de la institución, donde es necesario conocer elementos diferentes y particulares que responden a su esencia.

⁶ AIT – Asociación de Investigaciones Tecnológicas

Al mismo tiempo, existe dentro de la institución un conflicto en relación a las siguientes indefiniciones: ¿A quién pertenecemos?, ¿Qué implicancia tiene para nosotros como Universidad depender de la FAA?, ¿Qué limitaciones se nos imponen desde FAA? El IUA es una institución educativa que depende de la Fuerza Aérea Argentina, pero por otro lado cuenta con características totalmente diferentes a cualquiera de las otras unidades académicas⁸ que la componen. La principal diferencia es que el IUA es una institución abierta a la comunidad, impartiendo enseñanza y transmisión de conocimiento a la población, tanto civil como militar. Aquí es donde también se dividen las opiniones entre quienes desean reforzar este vínculo con Fuerza Aérea y quienes, por lo contrario, marcan una distancia con la institución de la cual dependen, por sus amplias diferencias.

“...desde que yo estoy lo vengo planteando como una necesidad de no manejar esto como una unidad militar, sino como una universidad en el ámbito de la Fuerza Aérea, pero con las características de una universidad...”

“...si bien la dependencia es “desde” y si bien hay que responder a la Fuerza Aérea, tiene que asumirse que somos una institución distinta a una unidad militar...”

“...la Fuerza Aérea nunca decidió tener una universidad así. Fuerza Aérea tenía un instituto de perfeccionamiento que era para su personal...y cuando se dieron cuenta tenían 6.000 alumnos. Entonces no fue una decisión de la Fuerza Aérea ¡no saben que hacer con nosotros! De pronto se dan cuenta que tienen una universidad, que tienen 6.000 alumnos, que están llenos de civiles, que tienen docentes, que tienen mujeres, y nunca planificaron nada de esto... entonces políticas a nivel general...ni...”

“...en la política general de FAA no existe la universidad del IUA como política...”

En esta última expresión es donde quizá encontremos uno más de los factores que explican y causan la ausencia de políticas -no solo de comunicación sino en general-, aunque este sea el tema particular de interés. Nos encontramos ante una institución que

⁷ Término utilizado por la comunidad IUA para definir la convivencia de la cultura militar y civil dentro de la institución. El término surge del Proyecto Educativo Institucional (PEI), informe generado por un Comité Evaluador, en colaboración con personal de la Institución durante el 2005-2006.

⁸ Las “unidades Académicas” de FAA están compuestas, entre otras, por: Escuela de Aviación Militar, Escuela de Suboficiales, Institutos Militares, etc.

trae consigo políticas, normas, reglas, procedimientos y valores de la organización de la cual depende –Fuerza Aérea Argentina-, y al mismo tiempo se gesta una nueva institución –Instituto Universitario Aeronáutico-, con diferentes necesidades. El IUA fue fundado hace 60 años, pero hace solo 14 años que se encuentra abierta a toda la comunidad. Es decir que, solo desde 1993, se imparte enseñanza tanto a militares como civiles.

“...es importante en todo esto que la Fuerza Aérea tenga un criterio, el que sea...por ejemplo “quiero que el IUA priorice las carreras que la Fuerza Aérea necesita, quiero que priorice tal cosa, quiero que lo haga desde la calidad, la tecnología”, no sé, fijar el criterio pero bien macro, en dos renglones. Entonces el IUA a partir de ahí va a tener que hacer toda su política en concordancia con esto, pero no como dice ahora en el estatuto “de acuerdo a los intereses aeroespaciales”, nosotros no tenemos intereses aeroespaciales, porque si definiéramos intereses aeroespaciales como nuestro objetivo, tenemos que hacer únicamente carreras de ingeniería y no este descuelgue que hacemos...”

“...nuestro estatuto no puede decir “en un todo de acuerdo con los intereses aeroespaciales”, no es el objetivo de la universidad, a lo mejor el objetivo de la universidad es dar sustento a Fuerza Aérea para que ella lleve adelante sus intereses aeroespaciales.

Lo que falta es que se defina esto, y después el IUA podrá definir todas sus políticas con mayor autonomía, siempre y cuando no este en contra de estos dos renglones generales que le dio Fuerza Aérea.

El problema ahora es que como esos dos renglones no están, depende de quien es nuestro rector de turno cuando sube...”

Los párrafos seleccionados, enriquecen el análisis que proponemos sobre una de las características más sobresaliente del IUA, su “multiculturalidad”. Se observa que la convivencia de estas dos culturas, la dependencia del IUA de una fuerza armada, trae aparejado influencias en su cultura, sus políticas –la definición de ellas-, sus costumbres y sus valores. Como así también carencias al no encontrar respuestas en lo establecido por FAA, teniendo características y necesidades particulares.

Con el objetivo de analizar la comunicación que las personas realizan internamente en la institución –a través de medios tanto formales como informales-, se crea la categoría *“comunicación institucional”*.

Dentro de esta categoría, se propone posteriormente como subcategorías *“comesin”* y *“correo Electrónico”*, dos de los medios de comunicación principalmente utilizados por los entrevistados.

Categoría> **COMUNICACION INSTITUCIONAL**

MEDIOS DE COMUNICACION FORMALES E INFORMALES

Comesin, correo electrónico, comunicación personal, canales de comunicación e información, medios de comunicación horizontal vs. medios jerárquicos, medios de acceso democrático vs. medios limitados.

A través de las entrevistas realizadas, se ha podido efectuar un análisis acerca de los medios que el personal del IUA utiliza preferentemente: el comesin, medio formal de comunicación establecido por la institución; y el correo electrónico, tanto de uso formal como informal.

Subcategoría> **COMESIN**

Comunicación escrita interna, medio de comunicación formal instituido en el IUA, de carácter interno, garantiza respuesta y

compromiso, seguimiento y documentación, comunicación entre jefes y directores, implica la firma de una autoridad.

El Comesin es el medio de comunicación que la institución ha implementado para las comunicaciones de carácter formal y de orden interno, es decir que se utiliza intrainstitucionalmente. En números, un 94% de los entrevistados afirma utilizar el comesin para sus comunicaciones formales.

Este medio fue creado por Fuerza Aérea Argentina, y aplicado con posterioridad al Instituto Universitario Aeronáutico.

"...el comesin básicamente es la comunicación escrita interna, y tiene mayor formalidad, porque ahí estas teniendo una copia con la firma de que lo recibieron, o sea como documentación escrita que vos puedes guardar como tal..."

"...el comesin se utiliza como medio de comunicación que es muy direccionado al orden jerárquico superior, y que es siempre el disparador de un requerimiento, de una información, de una problemática. Es decir, la puesta en conocimiento de algo, y vuelve del nivel superior al nivel inferior como respuesta a lo solicitado, como una orden, como una disposición..."

El comesin se presenta, por su carácter formal, como una vía de comunicación entre los niveles jerárquicos, ya que debe ir firmado por los jefes de departamento -no puede ir firmado por una persona que solo integra el departamento. En él se incluye información de carácter informativo, estratégico, planificación, disposiciones, entre otros. Es importante destacar que no es un medio utilizado para las tareas e informaciones de índole operativo.

"...es un medio que es muy acotado, y que esta perfectamente definido el direccionamiento, quien es el promotor, el destinatario y con copia a quien, y es interno..."

"...los únicos que podemos generar comesines es desde los departamentos, y hacemos comesines al Decano, y este nos responde con copia a Secretaria Técnica..."

“...el comesin es con la instancia superior, por lo tanto un comesin al Decano a mi me compromete. Porque yo tengo que tener claro que voy a informar, que voy a pedir, y la respuesta del Decano es una orden...”

“...existe un sistema de comunicación formal: el Comesin, comunicación escrita interna, pero no esta al alcance de todos. Solo los jefes pueden acceder a este tipo de comunicaciones...”

Sin embargo, y aunque es el medio que la institución ha establecido para las comunicaciones formales internas de manera explícita, no se encuentra a disposición del personal un manual que explique el procedimiento de uso, redacción, y detalles del comesin. Tampoco hay una política o normativa de carácter general sobre comunicación y difusión donde se especifique los medios de comunicación que la institución ofrece a sus miembros para que se comuniquen, transfieran información, etc.

El 62% de la población entrevistada no tiene conocimiento de un manual que reglamente éstas comunicaciones.

El manual existente, esta incorporado en la política de difusión de Fuerza Aérea Argentina, pero al no ser esta normativa totalmente aplicable al IUA -sino que se han tenido en cuenta sólo algunos de sus elementos y herramientas- no está a disposición del personal.

“...nosotros por usos y costumbres lo hemos implementado, pero no hay una normativa que diga que el comesin debe ser utilizado, o vamos a usarlo en esta instancia. En Fuerza Aérea existe, pero nosotros lo hemos adaptado y adoptado internamente...”

“...los procedimientos del comesin no están explicados. En esta institución hay un grave problema de comunicación...”

“...nunca formalizaron ni recibí un instructivo, pero realmente le reconozco un enorme valor, es la única forma en que las cosas no mueren en el camino o se distorsionan...”

“...sería muy bueno que la institución tuviera explicitado los mecanismos ¿cómo comunicarse con la gente, de que manera los directivos con su personal? Los canales de interacción, los recursos y los mecanismos para eso...”

El comesin es el medio más utilizado para las comunicaciones formales, a pesar de que los entrevistados expresan que el gran porcentaje de la información y comunicación que realizan con sus pares es de carácter informal, ya que para las tareas diarias y operativas se convierte en un medio burocrático, y de acceso limitado para el mayor porcentaje de los empleados.

"...generalmente utilizo el comesin para las comunicaciones. Aunque puede ocurrir que a veces el comesin para tramites que son diarios resultan muy engorroso, en el sentido que implica que intervienen muchas personas, entre el que recepta, lo firma, va, viene y vos necesitas mas inmediatez..."

"...cuando uno quiere formalizar lo hace vía comesin, y eso debiera ser así siempre en nuestra organización, pero no es tan así, aquí la comunicación informal, digamos la que no se documenta, la que no sigue la vía que debe seguir, es la que se da con mas frecuencia. Pero en todos los niveles, de abajo para arriba y de arriba para abajo..."

"...informalmente me comunico con todo el mundo, inclusive con el rector, y es normal para mi..."

Subcategoría> **CORREO ELECTRÓNICO**

(Categoría> Medios de comunicaciones formales e informales)

Para referirse a la categoría "correo electrónico", los entrevistados utilizaron las siguientes expresiones:

Rápido, económico, permite relectura, utilizado para comunicaciones tanto formales como informales, adopción del e-mail como medio formal, comunicación interna y externa, comunicación entre pares, utilizado preferentemente para información sobre tareas operativas.

En esta institución, como en la mayoría en la actualidad donde se involucran muchas personas las cuales no siempre se encuentran físicamente próximas, el correo electrónico o e-mail se ha convertido en el medio de comunicación -tanto formal como informal- privilegiado y utilizado por excelencia entre los miembros.

Si bien no se encuentran políticas de uso explícitas en la institución, son cada vez más las personas que han reemplazado diversos medios de comunicación por el correo electrónico, incluso dejando de lado los medios formales que la institución ha establecido.

Este medio de comunicación, canal de información, de datos, imágenes, documentos, etc., permite estar en contacto rápidamente con cualquier miembro de la institución, se encuentre en su oficina o no, y por otro lado es un efectivo contacto para la comunicación externa.

"...el correo electrónico es un medio de comunicación formal, fluyen datos e información a partir del mail, es una comunicación horizontal y para quienes dependen de nosotros..."

"...el mail tiene posibilidades de releerse, entenderse, de reinterpretarse, además de lo rápido y económico..."

"...el comesin es el medio de comunicación que tiene la institución, pero particularmente yo utilizo muchísimo el mail, para mí es una de las cosas que mejor comunica..."

"...el mail ahora puede considerarse un medio formal, vos tenes el envío, el acuse de recibo..."

"...el comesin es el medio formal, pero también el correo electrónico...nosotros lo tomamos como documento, es válido. Si alguien me informa a mí algo por correo electrónico, internamente lo consideramos un documento..."

"...a mí para todo lo que es la organización y para lo que es la gestión, el correo electrónico me genera un compromiso, y es un medio formal..."

Sin embargo, muchas de las personas entrevistadas expresaron que a su parecer el correo electrónico es un medio de carácter más bien informal, donde no se pueden dejar asentados pedidos o informaciones relevantes a la vida institucional. Es decir que un porcentaje de la población utilizaría este medio para cuestiones operativas, de trabajo

diario, aviso de reuniones, etc., pero no lo ha reemplazado por el medio formal establecido por la institución, el comesin o nota.

"...yo lo considero más informal, pero quizá más efectivo para la cosa diaria..."

"...también depende si necesitan respuesta o no, depende de la escala de lo que yo este preguntando, porque si es una pregunta que yo necesito que tenga una respuesta por escrito, hago una nota, no llego al comesin que es muchísimo más formal..."

"...comunico mis decisiones por escrito, el mail es para algo más informal..."

"...el correo electrónico es entre pares o en la dependencia..."

Algunos datos estadísticos pueden ilustrar éstas expresiones: el 94% de los entrevistados realizan sus comunicaciones formales a través del comesin, entre otros medios (como es el correo electrónico y cara a cara), sólo el 38% expresa tener conocimiento de un manual o procedimiento que reglamente las comunicaciones formales. Aquí se evidencia, una vez más, que la transmisión de estas reglas o políticas que regulan las comunicaciones se hace de "boca en boca".

En cuanto a las respuestas acerca del medio con el cual son informados e informan para reuniones, el 100% de la población manifiesta utilizar correo electrónico, complementándolo con otros medios.

En relación a las comunicaciones informales, el 96% de los entrevistados utiliza el correo electrónico.

Finalmente, la respuesta obtenida ante la consulta ¿que medios utiliza la institución para invitarlo e informarle sobre ceremonias y actos? un 75% de los entrevistados señala que es a través del correo electrónico.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

La comunicación es un concepto central en la vida de las instituciones, por lo que resulta evidente la importancia de organizarla a través de lineamientos generales a toda la institución, es decir, a lo que puede entenderse como políticas de comunicación, que faciliten, orienten, organicen y disciplinen los esfuerzos, apuntando a los objetivos que la institución se ha planteado, y no desperdiciando energías en acciones inefectivas o contraproducentes.

Teniendo en cuenta que el objetivo principal que motivó este trabajo fue identificar y examinar las políticas, tanto explícitas como implícitas, que rigen y ordenan la comunicación en la vida institucional del Instituto Universitario Aeronáutico, es que a lo largo de su desarrollo se pudo observar **la existencia de fuertes políticas de carácter implícito**, sobre todo **en relación a tareas específicas**, como así también en lo que respecta al uso de **herramientas y canales de comunicación**.

La falta de políticas comunicativas claras y explícitas generan procesos de distorsión, y una posterior fragmentación en los servicios de comunicación e información que la institución realiza.

En el Instituto Universitario Aeronáutico no se observaron políticas generales en relación a procedimientos, lineamientos de trabajo, conjuntos de normativas, prescripciones, pautas de comportamiento o planes a largo plazo. Lo anteriormente descrito, pudo identificarse como uno de los principales problemas o carencias de la institución, ya que podemos evidenciar que no hay ausencia de políticas de comunicación sino que la dificultad consta en hacer de ellas políticas explícitas, de acceso a toda la comunidad IUA. Las políticas o pautas existentes son aprendidas por los miembros de la institución a través de normas de comportamiento propias de la cultura institucional, y no porque sea este un deseo expreso de sus autoridades, o que se encuentren enmarcadas y fundamentadas en un plan estratégico de difusión.

Generalmente, los procesos de comunicación generados en las instituciones no han sido explicitados ni formulados en términos de políticas, estrategias y planes de comunicación para el desarrollo integral de sus poblaciones-meta. Por el contrario,

acciones de persuasión y manipulación se dan confusas, contradictorias, coyunturales y asistemáticas

Si bien la ausencia de normativas generales no impide el funcionamiento de la institución, esta carencia dificulta continuar con un plan estratégico a largo plazo, donde son importantes definiciones claras acerca del objetivo y como alcanzarlo. Ante la ausencia de lineamientos generales se disipan esfuerzos, procedimientos definidos y objetivos alcanzados.

Si se parte del principio que una política debe ser generada a partir de las fortalezas y oportunidades que la institución cuenta, pudo observarse que pese a la ausencia de políticas explícitas, el IUA ha sabido potenciar sus particulares características como institución militar, con un marcado orden jerárquico, bajo un modelo verticalista, y como un sistema preferentemente cerrado. Asimismo, ha logrado un orden interno y un crecimiento significativo e ininterrumpido durante los últimos 15 años.

Lo que sin duda hace más compleja esta situación, es la presencia de normativas, estatutos y políticas explícitas que no son afines a la vida institucional de la Universidad – sino que son propias de la FAA-, y que por lo tanto en términos generales no se aplican ni se respetan.

Nos encontramos ante una Institución que al momento de su apertura y creación, trae un conjunto de valores, características, políticas, normas y reglas de la institución que la crea, Fuerza Aérea Argentina. Es decir, que si bien el IUA se crea como una unidad independiente y con características propias, esta enmarcada dentro de una institución que le otorga una impronta y un sello particular. Esta relación de dependencia e independencia frente a la FAA, se plantea en las diferentes temáticas de este trabajo, y se problematiza al interior de la institución. En ocasiones como una amenaza, y en otras como oportunidad y fortaleza.

La creación de nuevas políticas de comunicación, propias y comunes al Instituto Universitario Aeronáutico, tanto como la capacidad de la institución para hacer explícitas las políticas ya existentes, deberá tener en cuenta la realidad institucional, minimizando las amenazas, y potenciando las oportunidades y fortalezas que se plantean en este complejo escenario.

A nivel de estructura organizativa, se observó que dentro del sistema IUA conviven dos modelos de comunicación y de realización de las tareas: **modelo verticalista vs. un modelo participativo**, ambos enmarcados y regulados en una red de fuertes relaciones de poder.

Estos dos modelos, antagónicos y complementarios al mismo tiempo, están en permanente tensión dentro de la institución, provocando zonas de indefiniciones. Esto se evidencia en la ausencia de políticas y procedimientos explícitos, sobre todo en relación a la comunicación.

Las consecuencias más sobresalientes de esta ausencia de políticas son principalmente: decisiones tomadas sin planificación estratégica, ausencia de lineamientos generales, soluciones momentáneas, aplicación de normativas no afines, en otras.

El modelo que se ha denominado “vertical” se manifiesta de diversos modos, destacándose las siguientes características: el escaso grado de autonomía – o autonomía limitada- con la que cuentan los actores para la toma de decisiones y la implementación de nuevos planes estratégicos; la concentración de poder en el nivel jerárquico; y una larga cadena de mando que provoca una mayor complejidad de la tarea y la toma de decisiones, con excepción de las tareas operativas en la cual los miembros de la institución cuentan con independencia.

Detectamos en la estructura organizativa del IUA un modelo “participativo”, que se define principalmente por la consulta interdisciplinaria para la realización de tareas; la conformación de equipos de trabajo para el desarrollo o ejecución de un proyecto en particular; y finalmente la comunicación horizontal a través de canales informales, donde se privilegia la comunicación personal y la relación entre pares, lo cual permite un intercambio fluido de opiniones, consultas e información.

En relación a los equipos de trabajo anteriormente mencionados –grupos ad hoc- puede agregarse que al interior de ellos se valoran las competencias profesionales de los miembros para la resolución de problemas y los aportes que desde cada disciplina se realicen.

Si bien actualmente se está transitando de organizaciones piramidales y rígidas en cuanto a su estructura, a organizaciones descentralizadas, abiertas, con una gestión participativa que estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autodirigidos y que, además, busca el consenso y compromiso en el establecimiento y la consecución

de los objetivos tanto individuales como organizacionales, el cambio a una nueva estructura organizacional no es fácil, principalmente por la preeminencia de una cultura cimentada en el poder de las autoridades. La implementación de un nuevo estilo de gestión es fundamental para que este cambio pueda propiciarse.

El Instituto Universitario Aeronáutico se presenta con características propias y singulares en el aspecto institucional, teniendo en cuenta que a lo largo de su vida fue transformándose y mutando de una institución militar a una universidad pública abierta a la comunidad, bajo un régimen arancelario.

El IUA es una universidad multicultural, su impronta se encuentra marcada por una particular ***cultura institucional, tanto civil como militar***, respondiendo por un lado a características propias de una institución educativa de nivel superior, pero integrando la vida militar y civil, creando un equilibrio necesario al sistema social.

Esta particular cultura institucional nace a partir de dos sistemas sociales con características muy diferentes: una unidad militar y una institución educativa de nivel superior; en donde conviven personal de Fuerza Aérea Argentina, con normas y procedimientos explicitados, y personal de AIT⁹, quienes realizan su tarea con procedimientos y políticas principalmente implícitas.

En el trabajo de campo se pudo observar que la cultura institucional trae aparejada una evidente complejidad del sistema, creando un valor agregado –una característica diferenciadora- en relación a la competencia y al mercado tanto provincial como nacional en educación universitaria. A partir del 2006, se lo ha incluido como lema del Proyecto Educativo Institucional (PEI)¹⁰: “Poner de relieve al IUA como una institución universitaria multicultural”, destacando esta cualidad como una característica sobresaliente para la difusión y las comunicaciones tanto internas como externas. Esto implica convertir las características distintivas que hacen único al IUA en atributos de alto valor, transformando una situación que pudiera aparecer como desfavorable en una ventaja competitiva.

El IUA es una universidad “multicultural”, es decir que debiera explotar su principal característica distintiva como universidad de la Fuerza Aérea.

⁹ AIT – Asociación de Investigaciones Tecnológicas

¹⁰ El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el plan maestro de la Universidad, es su proyecto institucional, su propuesta, la explicitación de su identidad y de su proyección en el tiempo. Su aplicación es tanto interna como externa.

Durante el transcurso del trabajo, se observó que se estaba ante una Institución con una fuerte estructura jerárquica, basada en un modelo de comunicación verticalista y un orden reglamentado por la cadena de mando, en el cual, sin embargo, **las personas han desarrollado una estrategia de búsqueda de equilibrio, encontrando nuevas alternativas** –más democráticas, dinámicas y colaborativas- creando redes y alianzas que superan los límites de demarcación que la institución impuso, donde la información es compartida por una causa común, y las relaciones son de carácter personal y horizontal. Un ejemplo de esto, es la conformación de equipos interdisciplinarios de trabajo –grupos ad hoc- por intereses y objetivos comunes.

La estructura institucional sigue existiendo, pero las personas entran y salen libremente de ésta, y no la ven como una barrera organizativa que impida la cooperación, la interacción o la posibilidad de compartir la información. Todos los componentes siguen existiendo y coexistiendo internamente en la institución, a veces logrando consenso y equilibrio, y otras generando caos y confusión.

Es así como se explica la convivencia de dos modelos dentro de la estructura organizativa: un modelo verticalista, el cual se basa en principios jerárquicos y autoritarios, y un modelo participativo, que permite la interacción y la creación de modos más democráticos.

Es en esta búsqueda constante de equilibrio que el sistema realiza, es donde se produce muchas veces una **fragmentación en los servicios de comunicación e información**, una de las hipótesis que planteamos en este trabajo, ya que por un lado se respeta y se mantiene un orden jerárquico, individualista, el cual bloquea el flujo horizontal de información; y por otro lado, se crean nuevas estrategias para romper con estos “silos organizativos”, de los cuales habla Roger D’ Aprix en su escrito sobre “La comunicación para el cambio”.

Los sistemas, como es el caso del Instituto Universitario Aeronáutico, son altamente complejos y cuentan con una complejidad organizada, lo cual significa complejidad con relaciones selectivas entre los elementos que componen el sistema. La complejidad, no es vista como un obstáculo ni una dificultad para la constitución de un sistema, sino que se convierte en la condición que hace posible al sistema. Un sistema surge en un proceso de reducción de complejidad. Solamente la complejidad puede reducir la complejidad, en palabras de Luhmann.

En relación a los **procesos para la toma de decisiones**, es donde más se evidencian las características de una institución basada en un modelo verticalista, con un respeto al orden jerárquico, ya que se detectó un **escaso grado de autonomía y una alta concentración de poder en los altos mandos**.

Contrariamente a lo que sucede en relación a las estrategias que el personal desarrolla para la existencia de un flujo de información horizontal, una comunicación fluida y personal, en el proceso de toma de decisiones, los entrevistados manifestaron que no le fue posible encontrar otros caminos de acción.

El personal y miembros de la institución tienen, como política implícita, autonomía para las tareas operativas del *día a día* -libertad de decisión y poder para su ejecución-, pero no así para la realización de planes estratégicos de largo alcance, más allá del cargo que ocupen y de sus capacidades profesionales.

Para que una persona pueda tomar decisiones y se haga responsable de las mismas, sus líderes deben otorgarle poder. Los miembros de la institución deben contar con toda la información disponible y libre acceso a las herramientas para buscar esa información, como así también libertad para consultar la institución a quienes tengan la información requerida. Esto no sucede en el IUA.

Como característica central de estos procesos de comunicación, se observa una alta concentración de las decisiones en los altos niveles, rectorado y vicerrectorados, lo que trae aparejado procedimientos burocráticos, en los cuales es necesario que intervengan numerosos miembros de la institución para la toma de una decisión, la ejecución de una tarea, la aprobación de un plan, etc.

El ejercicio de un estilo de liderazgo participativo de todos los actores de la organización, que facilita el trabajo en equipo y, un manejo adecuado de los conflictos, son los factores substanciales y motrices de un proceso comunicacional eficaz, y por ende de un clima organizacional positivo y propulsor de la consecución de las metas de todos y de cada uno de sus actores.

La presencia de estos atributos en un líder contribuyen al logro de una comunicación institucional efectiva ascendente y descendente, no solo dentro de la organización sino también fuera de ella, pues estará cimentada en una relación de líderes y subordinados, conformando un sistema social vital e inteligente.

En cuanto a los **procedimientos de trabajo**, se observó que existe una **escasa cultura en cuanto a la realización de los mismos**, tanto para las tareas operativas como a largo plazo, es decir para las tareas de carácter estratégico.

Esta característica se desprende directamente de la ausencia de políticas y procedimientos explícitos, ya que la escasa cultura para la realización de procedimientos de trabajo es una de las formas en que se manifiesta esta falencia en las tareas operativas diarias.

Otras de las principales causas de esta ausencia de procedimientos, podría deberse a que no existe en la Universidad un manual de procedimiento general o por Unidad Académica, con excepción de la Facultad de Ingeniería.

Existe una cultura instaurada de transferencia de conocimientos, tareas y habilidades en forma personal –boca en boca-, con lo cual se corren serios riesgos, entre ellos perder el *know how* y la experiencia adquirida para la realización de determinadas tareas, como así también dejar a criterio personal una actividad o servicio, quizás por fuera de los lineamientos y del discurso institucional.

Dado que los procedimientos de trabajo son de carácter individual y tienen forma compartimentada, se pierde la perspectiva general de la tarea, restando importancia a la función que cumplen estos dentro del sistema, al equilibrio del mismo, y al conjunto de las partes que lo componen; como así también las influencias positivas o negativas que traen aparejados los cambios o modificaciones en los procedimientos.

Sin duda, el periódico cambio de autoridades de la institución -lo que conlleva cambios en las prioridades de los planes de acción, asignación presupuestaria, objetivos, etc.- hace más compleja la situación del IUA ante la ausencia de políticas macro en las cuales se enmarquen éstos procedimientos.

Finalmente, y en relación al **proceso de inducción**, se observó una ambigüedad y una falta de definición del IUA sobre si depende de Fuerza Aérea o no, en que grado y medida. Finalmente, la complejidad de tener en el seno de la institución dos tipos de relación laboral o contractual -ya sea a través de la Asociación de Investigaciones Tecnológicas (AIT) o de Fuerza Aérea Argentina (FAA)- produce más conflicto.

Todos estos factores repercuten en un proceso de "inducción" de carácter personalista, no institucionalizado, sin procedimientos ni políticas explícitas, claras y comunes a todos los nuevos integrantes. Y en muchos casos una ausencia total de inducción.

Al definir la inducción que el IUA realiza como de "carácter personalista", queremos decir que la misma no está gestionada por una área o persona en particular, sino que la realizan diversas personas desde diversos sectores y que, por ende, no siguen lineamientos y objetivos generales afines a la misión y visión de la institución, sino que depende de las apreciaciones y decisiones personales de quien la realice.

En líneas generales, las autoridades de la institución no se plantean actualmente esta situación como una problemática, pero creemos que es una temática muy interesante a tratar y desarrollar mediante un Manual de Inducción en primera instancia, el cual traería prontas soluciones a una serie de conflictos del personal, permitiéndole al IUA transmitir valores, pautas, normas, y costumbres que se encuentran arraigadas al interior de la institución a los nuevos integrantes.

El mismo criterio desarrollado en relación a los procedimientos de trabajo, donde se observó una fuerte cultura de transmisión y transferencia de conocimientos, tareas y habilidades en forma personal, se podría aplicar -y de hecho se realiza pero de manera informal en la institución- para la comunicación de políticas, normas y reglas que la institución desea promover, realizando así un eficiente proceso de inducción.

La coexistencia de múltiples finalidades en la Universidad hace de esta una institución compleja, también desde el punto de vista burocrático y administrativo, y con poca frecuencia suscita conflictos y confusiones en su interior.

Si pensamos la universidad como una forma social, un sistema complejo, compuesto por un número de subsistemas, en donde cada acto tiene su dimensión comunicativa, entendemos que toda acción es comunicación, procesos de intercambios de información regulados y no regulados por la institución y por sus miembros. Procesos comunicativos indispensables.

El pensar en políticas de comunicación que faciliten la transmisión de información -tanto órdenes, pautas, normas, valores, etc.- y también la reproducción y la

transformación de las relaciones interpersonales y grupales, es sin duda una labor digna y desafiante para un comunicador institucional, y debería ser uno de los objetivos primordiales de quienes lideran la institución. La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la institución y de su entorno más inmediato. Por lo tanto, abordar su estudio importa, sin duda, una mirada comunicativa que considere su función y su contexto.

Las instituciones y organizaciones tradicionales se caracterizan por la jerarquía, la autoridad y el poder vertical, independientemente de que la orientación de la organización sea más horizontal que vertical, más proclive a la colaboración que al individualismo y más fluida que rígida.

Pese a la necesidad de organizaciones descentralizadas, abiertas y con una gestión participativa que estimule el trabajo en equipo, que busquen el consenso y la consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales, la estructura organizativa dominante hoy sigue siendo vertical y jerárquica. Este tipo de estructura organizacional, es la causante de que se bloquee el flujo horizontal de la información y la cooperación. Lo anteriormente descrito sigue siendo un hecho real en los lugares de trabajo. Contar con un análisis profundo, una identificación de los subsistemas que componen a la institución y de las políticas de comunicación explícitas e implícitas que en ella existen, es sin duda mi primer paso, indispensable como punto de partida, de cualesquiera acciones futuras.

Si decimos que las organizaciones deben estar basadas en la información, democráticamente distribuida, con canales que permitan un feedback constante el desafío es, entonces, determinar qué hacer para que funcione mejor esa comunicación y como relacionar a las personas en procesos y redes que favorezcan el flujo eficiente de la información, dentro y fuera de la institución.

Se entiende que este trabajo alcanzó los objetivos generales y específicos propuestos, respondiendo a los problemas planteados. Lo deseable aquí es abrir un abanico de posibles acciones y propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ARELLANO, Enrique C. (1998) *La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*. Revista Razón y Palabra, Suplemento Especial, Año 3.
- ARRIAGA ALVAREZ, Emilio G. *La teoría de Niklas Luhmann*. Universidad Autónoma del Estado de México. Centro de Innovación, Desarrollo e Investigación Educativa (CIDIE).
- BARTOLI, Annie. (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós.
- BRAND, Gerd. (1981) *Los textos fundamentales de Ludwig Wittgenstein*. Madrid. Editorial Alianza Universidad.
- BRUZZONE, María de los Ángeles (2003) *Educación Superior y Nuevas Tecnologías. Políticas de Estado para la universidad Argentina*. Buenos Aires, Argentina. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología – Secretaria de Políticas Universitarias.
- CHAVES, Norberto. (1994) *La imagen corporativa, teoría y metodología de la identificación institucional*. México. Ediciones G. Gillí. 3ra. Edición.
- D`APRIX, Roger. (1999) *La comunicación para el cambio*. España. Editorial Granica Ediciones S.A.
- FRAGOSO FRANCO, David. (1998) *Un acercamiento metodológico al análisis de la comunicación institucional*. Revista Razón y Palabra, La comunicación Corporativa, Suplemento Especial, Año 3.
- FOX DE CARDONA, Elizabeth. (1975) *Políticas Nacionales de Comunicación*. Quito - San José de Costa Rica. CIESPAL Mimeo.
- GEERTZ, Clifford. (1987) *La interpretación de las culturas*. México. Editorial Gedisa. 1ª Edición.
- GONZÁLEZ DÍAZ, Emilio. *Niklas Luhmann y la Paradoja del conocimiento: Algunas reflexiones acerca de la ciencia como sistema social autopoietico de comunicación*. Artículo extraído de internet.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. (1980) *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc Graw-Hill.

- HILB, Claudia. Compiladores: Frigerio, Graciela; Poggi, Margarita y Giamoni, Mario. (1997) *Políticas, institución y actores en educación*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Novedades Educativa.
- LUHMANN, Niklas. (1973) *Ilustración sociológica y otros ensayos*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sur.
- LUHMANN, Niklas. (1990) *La Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Editorial Paidós/ I.C.E – U.A.B .
- LUHMANN, Niklas. (1995) *Poder*. Anthropos Editorial del hombre.
- MANES, Juan Manuel. (1999) *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- MANUEL MORA y ARAUJO y GÓMEZ DEL RÍO, Manuel. (2001) *La comunicación es servicio*. Fundación compromiso. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- MARÍN, Antonio Lucas. (1997) *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España. Editorial Bosch.
- MARTÍNEZ, Jorge. *Comunicación, la Paradoja incesante*. Artículo extraído internet.
- MORENO, Ciro Parra. (2005) *La Universidad, institución social*. Revista Estudios sobre Educación – N° 9- Pág. 145-465. Universidad de Navarra.
- PACHECO, Ruth. (2005) Competencias claves para la comunicación organizacional. Pág. 70-75. Revista Latinoamericana de Comunicación. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL).
- PEREZ SERRANO. *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes*.
- PUGLIESE, Juan Carlos. (2003) *Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional*. Buenos Aires, Argentina. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología – Secretaria de Políticas Universitarias.
- PUYAL, E. (2001) *La comunicación interna y externa en la empresa*. 5campus.com, sociología.
- Selección e introducción de Yves Winkin. BATESON, BIRDWHISTELL, GOFMAN, MAY, JACKSON, SCHEFLEN Y WAZLAWICK. *La nueva comunicación*. Barcelona, España. Kairos. 3ª Edición.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. (1992) *Psicología social de las organizaciones*. Nuevos aportes. Editorial Paidós.

- SIERRA BRAVO, R. (2001) *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid, España. Paraninfo. 14 Edición. Thomson Learning.
- STAKE, R. E. (1998) *Investigación con estudio de casos*. Editorial Morata.
- TRUJILLO FERNÁNDEZ, María Heidi y QUIROGA MACLEIMONT, Sergio Ricardo. (2003) *La Universidad como organización comunicativa*. Artículos – PCLA – Volumen 4 – número 2.
- TÜNNERMANN BERNHEIM, Carlos. (2001) *Universidad y Sociedad*. Managua, Nicaragua. Ed. Hispamer.

ANEXO I

GUIA DE OBSERVACIÓN

Organigrama

¿Cómo se organiza la institución...?

- Departamentos, Áreas, Divisiones, etc.
- Análisis cualitativo y cuantitativo de la relación entre personal militar y personal civil del IUA.
- Estilos de liderazgo: principales características de los líderes de la institución.

Identidad Corporativa

- Identificación personal de los empleados: Uniformes
- Papelería: hojas y sobres membretados, tarjetas personales, folletería.
- Isologotipo: usos y aplicaciones.
- Página web
- Publicidades
- Arquitectura:
 - Distribución edilicia,
 - Señalética externa e interna,
 - Disposición del mobiliario del personal jerárquico,
 - Espacios físicos formales: salas de reunión (mobiliario, mesas de trabajo); oficinas.

Comunicaciones formales

Principales características de los medios más utilizados: Comesin, notas, correo electrónico, etc.

Comunicaciones informales

¿Dónde se realizan las comunicaciones informales?, ¿La institución ha creado espacios y momentos para éstas comunicaciones, ¿qué medios utilizan?

ENTREVISTA

Nombre:

Edad:

Sexo:

Estudios:

Profesión:

Cargo que ocupa:

Antigüedad en la Institución:

Áreas con las que se vincula:

Área de la cual depende:

Tareas que realiza:

TOMA DE DECISIONES

- Explique el procedimiento que realiza para la toma de decisión.
- ¿Qué grado de autonomía posee Ud. para la toma de decisiones?
- ¿Debe comunicar las decisiones que toma? ¿A través de que canales? ¿A quien se las comunica? ¿Existe un procedimiento para ello?

COMUNICACIONES FORMALES

- ¿Tiene conocimiento de algún procedimiento o manual que reglamente éstas comunicaciones?
- ¿Qué medio utiliza para las comunicaciones formales?
- Carta
- Comisin
- Nota
- Reunión
- Verbalmente
- otros

REUNIONES

- ¿Cómo se cita a una reunión? ¿Cómo informa o le informan sobre la realización de una reunión?
- ¿Existe un procedimiento (norma ó regla) sobre como se deben realizar éstas reuniones? ¿Cómo son las reuniones? ¿Quién las preside?

PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

- ¿Realiza Ud. procedimientos de trabajo?
- ¿Cómo comunica éstos procedimientos? ¿Qué medios utiliza para hacerlo?

COMUNICACIONES INFORMALES

- ¿Qué medios utiliza para éstas comunicaciones?
 - Notas/Cartas
 - Comesin
 - Correo Electrónico
 - Pasillo
 - Bar
 - Reuniones
 - Otros
- ¿Qué tipo de información trata Ud. a través de este tipo de comunicación?

IDENTIDAD CORPORATIVA

Tienen Ud.:

Tarjetas personales

Uniformes:

Señalización de su Oficina:

Oficina propia:

PC propia:

INDUCCIÓN

- Cuando ingreso al IUA ¿realizó alguna inducción o capacitación? ¿En que consistió, cuanto duro?
- ¿Le entregaron algún material o manual informativo?

CEREMONIAS/ACTOS

- ¿De qué ceremonias o actos institucionales participa?
- ¿La participación es obligatoria o voluntaria?
- ¿Quién decide que éstos actos sean voluntario o no?
- ¿A través de que medio lo invitan?
- ¿Puede Ud. participar de todas las ceremonias o actos que la institución realiza?

ANEXO II

TABLAS

Estadística Descriptiva: Tablas de frecuencias

Referencias

LI: límite inferior del intervalo de clase
 LS: límite superior del intervalo de clase
 MC: marca de clase (valor promedio entre LI y LS)
 FA: frecuencia absoluta
 FR: frecuencia relativa o proporción
 FAA: frecuencia absoluta acumulada
 FRA: frecuencia relativa acumulada

Variable Edad

Variable	Clase	LI	LS	MC	FA	FR	FAA	FRA
Edad (años)	1	28	38	33	7	0.44	7	0.44
Edad (años)	2	39	49	44	3	0.19	10	0.63
Edad (años)	3	50	60	55	5	0.31	15	0.94
Edad (años)	4	61	71	66	1	0.06	16	1.00

Variable Sexo

Variable	Clase	Categorías	FA	FR	FAA	FRA
Sexo	1	F	12	0.75	12	0.75
Sexo	2	M	4	0.25	16	1.00

Variable Estudios

1) Postgrado, 2) Universitario, 3) Secundario completo, 4) Universitario en curso, 5) Postgrado en curso/ incompleto, 6) Terciario.

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
Estudios	1	3	0.19	3	0.19
Estudios	2	5	0.31	8	0.50
Estudios	3	1	0.06	9	0.56
Estudios	4	2	0.13	11	0.69
Estudios	5	4	0.25	15	0.94
Estudios	6	1	0.06	16	1.00

Variable Profesión

1) Educación, 2) Ingeniería / Matemática, 3) Ciencias Sociales, 4) Educación e Ingeniería / Matemática, 5) Arquitectura, 6) Contador, 7) Sin profesión.

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
Profesión	1	2	0.13	2	0.13
Profesión	2	2	0.13	4	0.25
Profesión	3	3	0.19	7	0.44
Profesión	4	2	0.13	9	0.56
Profesión	5	2	0.13	11	0.69
Profesión	6	2	0.13	13	0.81
Profesión	7	3	0.19	16	1.00

Variable Cargo

1) Jefe ó Director de Departamento, 2) Encargado de División o Área, 3) Personal universitario, 4) Administrativo.

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
Cargo	1	4	0.25	4	0.25
Cargo	2	8	0.50	12	0.75
Cargo	3	2	0.13	14	0.88
Cargo	4	2	0.13	16	1.00

Variable Antigüedad (años)

1) entre 3 y 11 años; 2) entre 12 y 20 años; 3) 26 años; 4) 36 años

Variable	Clase	LI	LS	MC	FA	FR	FAA	FRA
Antigüedad (años)	1	3	11	7	9	0.56	9	0.56
Antigüedad (años)	2	12	20	16	5	0.31	14	0.88
Antigüedad (años)	3	21	29	25	1	0.06	15	0.94
Antigüedad (años)	4	30	36	33	1	0.06	16	1.00

Variable P1: Área en la que se desempeña

1) Facultad de Ingeniería; 2) Facultad de Ciencias de la Administración; 3) Departamento de RRH; 4) Vicerrectorado Académico; 5) Vicerrectorado de Planeamiento; 6) Asociación de Investigaciones Tecnológicas.

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
P1	1	2	0.13	2	0.13
P1	2	4	0.25	6	0.38
P1	3	4	0.25	10	0.63
P1	4	3	0.19	13	0.81
P1	5	1	0.06	14	0.88
P1	6	1	0.06	15	0.94
P1	7	1	0.06	16	1.00

Variable P2: Área de la cual depende

1) Rectorado / RRH, 2) Facultad de Ingeniería, 3) Facultad Ciencias de la Administración, 4) Vicerrectorado.

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
P2	1	6	0.38	6	0.38
P2	2	2	0.13	8	0.50
P2	3	4	0.25	12	0.75
P2	4	4	0.25	16	1.00

Tabla N° 1**Variable TD1: ¿Debe comunicar las decisiones que toma?**

1) Sí, 2) No, pero las comunico, 3) Algunas decisiones las comunico, otras no.

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
TD1	1	12	0.75	12	0.75
TD1	2	2	0.13	14	0.88
TD1	3	2	0.13	16	1.00

Tabla N° 2**Variable TD2: ¿A través de que canales comunica sus decisiones?**

1) Comesin, 2) Nota, 3) Mail / Teléfono, 4) Reunión / Personalmente, 5) 1+2, 6) 1+3, 7) 3+4, 8) 1+4, 9) 1+3+4, 10) 2+3

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
TD2	4	2	0.13	2	0.13
TD2	5	1	0.06	3	0.19
TD2	6	2	0.13	5	0.31
TD2	7	8	0.50	13	0.81
TD2	8	1	0.06	14	0.88
TD2	9	1	0.06	15	0.94
TD2	10	1	0.06	16	1.00

Tabla N° 3**Variable CF1: ¿Tiene conocimiento de algún manual o procedimiento que reglamente las comunicaciones formales?**

1) Sí, de Fuerza Aérea, 2) No, 3) Sí, pero nunca lo he visto o utilizado.

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
CF1	1	6	0.38	6	0.38
CF1	2	5	0.31	11	0.69
CF1	3	5	0.31	16	1.00

Tabla N° 4**Variable CF2 - ¿Qué medios utiliza para éstas comunicaciones?**

1) Carta, 2) Nota, 3) Comesin, 4) Mail, 5) Reuniones, 6) Personalmente, 7) 3+4+6, 8) 1+2+3, 9) 3+4, 10) 2+3, 11) 4+5+6, 12) 3+5+6

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
CF2	3	3	0.19	3	0.19
CF2	4	0	0.00	3	0.19
CF2	5	0	0.00	3	0.19
CF2	6	0	0.00	3	0.19
CF2	7	2	0.13	5	0.31
CF2	8	1	0.06	6	0.38
CF2	9	7	0.44	13	0.81
CF2	10	1	0.06	14	0.88
CF2	11	1	0.06	15	0.94
CF2	12	1	0.06	16	1.00

Tabla N° 5**Variable R1 - ¿Cómo informa o le informan sobre la realización de una reunión?**

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
R1	1	7	0.44	7	0.44
R1	2	0	0.00	7	0.44
R1	3	0	0.00	7	0.44
R1	4	1	0.06	8	0.50
R1	5	0	0.00	8	0.50
R1	6	2	0.13	10	0.63

R1	7	1	0.06	11	0.69
R1	8	2	0.13	13	0.81
R1	9	1	0.06	14	0.88
R1	10	1	0.06	15	0.94
R1	11	1	0.06	16	1.00

Tabla N° 6

Variable R2 - ¿Existe un procedimiento (norma ó regla) sobre como se deben realizar éstas reuniones?

Variable	Clase	Categorías	FA	FR	FAA	FRA
R2	1	no	7	0.44	7	0.44
R2	2	ns	1	0.06	16	1.00
R2	3	si	8	0.50	15	0.94

Tabla N° 7

Variable PT1 - ¿Realiza Ud. procedimientos de trabajo?

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
PT1	1	3	0.19	3	0.19
PT1	2	7	0.44	10	0.63
PT1	3	6	0.38	16	1.00

Tabla N° 8

Variable PT2 - ¿Cómo comunica éstos procedimientos? ¿Qué medios utiliza para hacerlo?

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
PT2	1	2	0.13	2	0.13
PT2	2	1	0.06	3	0.19
PT2	3	2	0.13	5	0.31
PT2	4	1	0.06	6	0.38
PT2	5	1	0.06	7	0.44
PT2	6	3	0.19	10	0.63
PT2	7	6	0.38	16	1.00

Tabla N° 9

Variable CI1 - ¿Qué medios utiliza para éstas comunicaciones?

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
CI1	3	1	0.06	1	0.06
CI1	4	0	0.00	1	0.06
CI1	5	0	0.00	1	0.06
CI1	6	0	0.00	1	0.06
CI1	7	0	0.00	1	0.06
CI1	8	1	0.06	2	0.13
CI1	9	0	0.00	2	0.13
CI1	10	8	0.50	10	0.63
CI1	11	0	0.00	10	0.63
CI1	12	2	0.13	12	0.75
CI1	13	2	0.13	14	0.88
CI1	14	1	0.06	15	0.94
CI1	15	1	0.06	16	1.00

Tabla N° 10**Variable Tarjetas - ¿Tiene Ud. tarjetas personales?**

Variable	Clase	Categorías	FA	FR	FAA	FRA
Tarjetas	1	no	4	0.25	16	1.00
Tarjetas	2	si	12	0.75	12	0.75

Tabla N° 11**Variable Uniforme - ¿Tiene Ud. uniforme?**

Variable	Clase	Categorías	FA	FR	FAA	FRA
Unif	1	no	10	0.63	16	1.00
Unif	2	si	6	0.38	6	0.38

Tabla N° 12**Variable Señalética - ¿Tiene Ud. señalizada su oficina/Área?**

Variable	Clase	Categorías	FA	FR	FAA	FRA
Señalét	1	no	6	0.38	15	0.94
Señalét	2	sa	1	0.06	16	1.00
Señalét	3	si	9	0.56	9	0.56

Tabla N° 13**Variable Oficina - ¿Tiene Ud. oficina propia?**

Variable	Clase	Categorías	FA	FR	FAA	FRA
Ofic	1	no	11	0.69	11	0.69
Ofic	2	si	5	0.31	16	1.00

Tabla N° 14**Variable PC - ¿Tiene Ud. PC propia y personal?**

Variable	Clase	Categorías	FA	FR	FAA	FRA
PC	1	no	5	0.31	5	0.31
PC	2	si	11	0.69	16	1.00

Tabla N° 15**Variable IC1 - Cuando ingreso al IUA ¿realizó alguna inducción o capacitación? ¿En que consistió, cuanto duro?**

Variable	Clase	Categorías	FA	FR	FAA	FRA
IC1	1	no	13	0.81	13	0.81
IC1	2	si	3	0.19	16	1.00

Tabla N° 17**Variable CA1 - ¿La participación es obligatoria o voluntaria?**

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
CA1	2	3	0.19	3	0.19
CA1	3	11	0.69	14	0.88
CA1	4	2	0.13	16	1.00

Tabla N° 18**Variable CA2 - ¿A través de que medio lo invitan?**

Variable	Clase	FA	FR	FAA	FRA
CA2	1	3	0.19	3	0.19
CA2	2	1	0.06	4	0.25
CA2	3	1	0.06	5	0.31
CA2	4	0	0.00	5	0.31
CA2	5	0	0.00	5	0.31
CA2	6	1	0.06	6	0.38
CA2	7	0	0.00	6	0.38
CA2	8	0	0.00	6	0.38
CA2	9	1	0.06	7	0.44
CA2	10	3	0.19	10	0.63
CA2	11	1	0.06	11	0.69
CA2	12	1	0.06	12	0.75
CA2	13	0	0.00	12	0.75
CA2	14	1	0.06	13	0.81
CA2	15	1	0.06	14	0.88
CA2	16	1	0.06	15	0.94
CA2	17	1	0.06	16	1.00

Tabla N° 19**Variable CA3 - ¿Puede Ud. participar de todas las ceremonias o actos que la institución realiza?**

Variable	Clase	Categorías	FA	FR	FAA	FRA
CA3	1	no	7	0.44	16	1.00
CA3	2	si	9	0.56	9	0.56

ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE VARIABLES (Tablas de contingencia)

Entre Cargo y Antigüedad

Frecuencias absolutas

En columnas: Antig-Cat

Cargo	1	2	Total
1	2	2	4
2	8	0	8
3	2	0	2
4	2	0	2
Total	14	2	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: Antig-Cat

Cargo	1	2	Total
1	0.13	0.13	0.25
2	0.50	0.00	0.50
3	0.13	0.00	0.13
4	0.13	0.00	0.13
Total	0.88	0.13	1.00

Estadísticos para la tabla marginal

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	6.86	3	0.048

Entre Cargo y TD1

Variable Cargo

1) Jefe ó Director de Departamento, 2) Encargado de División o Área, 3) Personal universitario, 4) Administrativo.

Variable TD1: ¿Debe comunicar las decisiones que toma?

1) Sí, 2) No, pero las comunico, 3) Algunas decisiones las comunico, otras no.

Frecuencias absolutas

En columnas: TD1

Cargo	1	2	3	Total
1	4	0	0	4
2	5	2	1	8
3	2	0	0	2
4	1	0	1	2
Total	12	2	2	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: TD1

Cargo	1	2	3	Total
1	0.25	0.00	0.00	0.25
2	0.31	0.13	0.06	0.50
3	0.13	0.00	0.00	0.13
4	0.06	0.00	0.06	0.13
Total	0.75	0.13	0.13	1.00

Estadísticos para la tabla marginal

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	5.83	6	0.4421

Entre Cargo y TD2

Variable Cargo

1) Jefe ó Director de Departamento, 2) Encargado de División o Área, 3) Personal universitario, 4) Administrativo.

Variable TD2: ¿A través de que canales comunica sus decisiones?

1) Reunión/Personalmente, 2) Por escrito (comesín/Nota), 3) Por escrito + mail/Teléfono, 4) Mail/Teléfono + personalmente/reunión, 5) Por escrito + personalmente/reunión, 6) Por escrito + personalmente (reunión) + mail/Teléfono.

Frecuencias absolutas

En columnas: TD2

Cargo	1	2	3	4	5	6	Total
1	1	1	0	1	1	0	4
2	0	0	2	6	0	0	8
3	0	0	1	1	0	0	2
4	1	0	0	0	0	1	2
Total	2	1	3	8	1	1	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: TD2

Cargo	1	2	3	4	5	6	Total
1	0.06	0.06	0.00	0.06	0.06	0.00	0.25
2	0.00	0.00	0.13	0.38	0.00	0.00	0.50
3	0.00	0.00	0.06	0.06	0.00	0.00	0.13
4	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06	0.13
Total	0.13	0.06	0.19	0.50	0.06	0.06	1.00

Estadísticos para la tabla marginal

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	21.83	15	0.1122

Entre Cargo y CF1

Variable Cargo

1) Jefe ó Director de Departamento, 2) Encargado de División o Área, 3) Personal universitario, 4) Administrativo.

Variable CF1: ¿Tiene conocimiento de algún manual o procedimiento que reglamente las comunicaciones formales?

1) Sí, de Fuerza Aérea, 2) No, 3) Sí, pero nunca lo he visto o utilizado.

Frecuencias absolutas

En columnas: CF1

Cargo	1	2	3	Total
1	2	2	0	4
2	2	2	4	8
3	1	0	1	2
4	1	1	0	2
Total	6	5	5	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: CF1

Cargo	1	2	3	Total
1	0.13	0.13	0.00	0.25
2	0.13	0.13	0.25	0.50
3	0.06	0.00	0.06	0.13
4	0.06	0.06	0.00	0.13
Total	0.38	0.31	0.31	1.00

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	5.07	6	0.5353

Entre Cargo y CA3

Variable Cargo

1) Jefe ó Director de Departamento, 2) Encargado de División o Área, 3) Personal universitario, 4) Administrativo.

Variable CA3: ¿Puede Ud. participar de todas las ceremonias o actos que el IUA realiza?

1) Si, 2) No.

Frecuencias absolutas

En columnas: CA3

Cargo	no	si	Total
1	1	3	4
2	4	4	8
3	1	1	2
4	1	1	2
Total	7	9	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: CA3

Cargo	no	si	Total
1	0.06	0.19	0.25
2	0.25	0.25	0.50
3	0.06	0.06	0.13
4	0.06	0.06	0.13
Total	0.44	0.56	1.00

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	0.76	3	0.8586

Entre Cargo y Sexo

Variable Cargo

1) Jefe ó Director de Departamento, 2) Encargado de División o Área, 3) Personal universitario, 4) Administrativo.

Variable Sexo: F: femenino y M: masculino.

Frecuencias absolutas

En columnas: Sexo

Cargo	F	M	Total
1	3	1	4
2	5	3	8
3	2	0	2
4	2	0	2
Total	12	4	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: Sexo

Cargo	F	M	Total
1	0.19	0.06	0.25
2	0.31	0.19	0.50
3	0.13	0.00	0.13
4	0.13	0.00	0.13
Total	0.75	0.25	1.00

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	2.00	3	0.5724

Entre P1 y CF1

Variable P1: Área en la que se desempeña

1) Facultad de Ingeniería; 2) Facultad de Ciencias de la Administración; 3) Departamento de RRII; 4) Vicerrectorado Académico; 5) Vicerrectorado de Planeamiento; 6) Asociación de Investigaciones Tecnológicas.

Variable CF1: ¿Tiene conocimiento de algún manual o procedimiento que reglamente las comunicaciones formales?

1) Sí, de Fuerza Aérea, 2) No, 3) Sí, pero nunca lo he visto o utilizado.

Frecuencias absolutas

En columnas: P1

CF1	1	2	3	4	5	6	Total
1	1	2	1	1	1	0	6
2	1	1	0	2	0	1	5
3	0	1	4	0	0	0	5
Total	2	4	5	3	1	1	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: P1

CF1	1	2	3	4	5	6	Total
1	0.06	0.13	0.06	0.06	0.06	0.00	0.38
2	0.06	0.06	0.00	0.13	0.00	0.06	0.31
3	0.00	0.06	0.25	0.00	0.00	0.00	0.31
Total	0.13	0.25	0.31	0.19	0.06	0.06	1.00

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	13.00	10	0.2239

Entre P1 y CF2

Variable P1: Área en la que se desempeña

1) Facultad de Ingeniería; 2) Facultad de Ciencias de la Administración; 3) Departamento de RRII; 4) Vicerrectorado Académico; 5) Vicerrectorado de Planeamiento; 6) Asociación de Investigaciones Tecnológicas.

Variable CF2: ¿Qué medios utiliza para éstas comunicaciones?

1) Comesin, 2) comesin + mail + personalmente, 3) carta + nota + comesin, 4) comesin + mail, 5) nota + comesin, 6) mail + personalmente, 7) comesin + personalmente

Frecuencias absolutas

En columnas: P1

CF2	1	2	3	4	5	6	Total
1	1	0	1	1	0	0	3
2	0	0	1	1	0	0	2
3	0	0	1	0	0	0	1
4	1	2	1	1	1	1	7
5	0	0	1	0	0	0	1
6	0	1	0	0	0	0	1
7	0	1	0	0	0	0	1
Total	2	4	5	3	1	1	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: P1

CF2	1	2	3	4	5	6	Total
1	0.06	0.00	0.06	0.06	0.00	0.00	0.19
2	0.00	0.00	0.06	0.06	0.00	0.00	0.13
3	0.00	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.06
4	0.06	0.13	0.06	0.06	0.06	0.06	0.44
5	0.00	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.06
6	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06
7	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06
Total	0.13	0.25	0.31	0.19	0.06	0.06	1.00

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	17.40	30	0.9675

Entre P1 y TD1

Variable P1: Área en la que se desempeña

1) Facultad de Ingeniería; 2) Facultad de Ciencias de la Administración; 3) Departamento de RRII; 4) Vicerrectorado Académico; 5) Vicerrectorado de Planeamiento; 6) Asociación de Investigaciones Tecnológicas.

Variable TD1: ¿Debe comunicar las decisiones que toma?

1) Sí, 2) No, pero las comunico, 3) Algunas decisiones las comunico, otras no.

Frecuencias absolutas

En columnas: P1

TD1	1	2	3	4	5	6	Total
1	2	1	4	3	1	1	12
2	0	2	0	0	0	0	2
3	0	1	1	0	0	0	2
Total	2	4	5	3	1	1	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: P1

TD1	1	2	3	4	5	6	Total
1	0.13	0.06	0.25	0.19	0.06	0.06	0.75
2	0.00	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.13
3	0.00	0.06	0.06	0.00	0.00	0.00	0.13
Total	0.13	0.25	0.31	0.19	0.06	0.06	1.00

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	9.53	10	0.4823

Entre Cargo y Tarjetas

Variable Cargo

1) Jefe ó Director de Departamento, 2) Encargado de División o Área, 3) Personal universitario, 4) Administrativo.

Variable Tarjetas: Si y No.

Frecuencias absolutas

En columnas: Tarjetas

Cargo	no	si	Total
1	1	3	4
2	2	6	8
3	0	2	2
4	1	1	2
Total	4	12	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: Tarjetas

Cargo	no	si	Total
1	0.06	0.19	0.25
2	0.13	0.38	0.50
3	0.00	0.13	0.13
4	0.06	0.06	0.13
Total	0.25	0.75	1.00

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	1.33	3	0.7212

Entre Cargo y señalética

Variable Cargo

1) Jefe ó Director de Departamento, 2) Encargado de División o Área, 3) Personal universitario, 4) Administrativo.

Variable Señalet: Si y No.

Frecuencias absolutas

En columnas: Señalét

Cargo	no	sa	si	Total
1	0	1	3	4
2	5	0	3	8
3	0	0	2	2
4	1	0	1	2
Total	6	1	9	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: Señalét

Cargo	no	sa	si	Total
1	0.00	0.06	0.19	0.25
2	0.31	0.00	0.19	0.50
3	0.00	0.00	0.13	0.13
4	0.06	0.00	0.06	0.13
Total	0.38	0.06	0.56	1.00

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	8.11	6	0.2301

Entre P1 e IC1

Variable P1: Área en la que se desempeña

1) Facultad de Ingeniería; 2) Facultad de Ciencias de la Administración; 3) Departamento de RRH; 4) Vicerrectorado Académico; 5) Vicerrectorado de Planeamiento; 6) Asociación de Investigaciones Tecnológicas.

Variable IC1: ¿Realizó alguna inducción o capacitación cuando ingresó al IUA?

1) Sí; 2) No.

Frecuencias absolutas

En columnas: IC1

P1	no	si	Total
1	1	1	2
2	2	2	4
3	5	0	5
4	3	0	3
5	1	0	1
6	1	0	1
Total	13	3	16

Frecuencias relativas al total

En columnas: IC1

P1	no	si	Total
1	0.06	0.06	0.13
2	0.13	0.13	0.25
3	0.31	0.00	0.31
4	0.19	0.00	0.19
5	0.06	0.00	0.06
6	0.06	0.00	0.06
Total	0.81	0.19	1.00

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	6.15	5	0.2915