

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

E.A.P. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**La Jefatura de Pensiones de la Fuerza Aérea del Perú,
Lima 2004-2005:**

un estudio desde la comunicación organizacional

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social

AUTOR

Kelly García Quispe

Lima-Perú

2009

DEDICATORIA

Este esfuerzo se lo dedico a mis padres, mis hermanos y abuelitos, que me dieron siempre su apoyo en todo lo que he realizado. ¡Lo logré Mamma! Además, agradecer en especial a cada uno de los amigos que aportaron con su paciencia y tiempo en la realización de esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a Ernesto Guevara, quien con su paciencia y sus conocimientos me orientó y colaboró en todo lo que estuvo a su alcance para que logre esta meta. También a Percy Bendezú P. que me apoyó de todas las maneras posibles, y con mucho esfuerzo y fortaleza me ayudó a superar cada uno de los obstáculos presentados, pero de manera especial por cada detalle que estuvo en sus manos, ¡Gracias por cada una de tus generosas y buenas acciones, así como tus palabras de aliento y tu inagotable paciencia conmigo, por terminar esta gran tarea juntos!

**LA JEFATURA DE PENSIONES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ.
LIMA 2004-2005. UN ESTUDIO DESDE LA
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Campo y problema de la investigación	10
1.2. Interrogantes del problema	11
1.3. Objetivos de la investigación	11
1.4. Hipótesis y variables	12
1.5. Fundamentación y Justificación de la investigación	12
1.6. Marco Teórico	13
1.7. Metodología e Instrumentos de recolección de información	15
CAPITULO 2	
COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.1. La Comunicación	18
2.2. La Comunicación Organizacional	23
2.3. Identidad e Imagen Institucional	30
2.4. La Cultura Organizacional	32

CAPITULO 3

LA FUERZA AÉREA DEL PERU Y LA JEFATURA DE PENSIONES	39
3.1. La FAP. Relaciones institucionales y públicas	39
3.2. La Jefatura de Pensiones	47
3.3. La Oficina de Información y Relaciones Públicas	49
3.4. La Sala de Generales	50
3.5. La Cultura Organizacional oficial	52

CAPITULO 4

ESTUDIO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
4.1. Las personas	57
4.2. La Organización	59
4.3. Identidad y Cultura	64
a) Normas y valores	64
b) Costumbres	68
c) Conflictos	74
d) Imagen del público	76
e) Identificación	80

CONCLUSIONES	82
--------------	----

PROPUESTAS PARA UNA MEJOR

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	85
----------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	93
Apéndice 1: Cuadro de Síntesis	96
Apéndice 2: Formato de Encuesta aplicada	98
Apéndice 3: Estructura del Focus Group aplicado	100
Apéndice 4: Transcripción de Focus Group	101
Apéndice 5: Transcripción de entrevistas	136
Apéndice 6: Organigramas	146
Apéndice 7: Cuadros de resultados	148
Apéndice N° 8: Propuesta de Logo para la Jefatura de Pensiones	155

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estudia la situación de la Jefatura de Pensiones (JEPEN) de la Fuerza Aérea del Perú (FAP), desde la Cultura Organizacional. Se circunscribe a la JEPEN en los años 2004 y 2005, en los que hemos laborado en dicha organización, observado su funcionamiento y extraído los principales elementos de la investigación.

A partir de una institución específica, la JEPEN de la FAP (ámbito analizado por tener actividades de Relaciones Públicas), planteamos por tanto un Sistema de Comunicación Organizacional en una Organización Militar; dicha Organización muestra en su funcionamiento fenómenos de la cultura organizacional que pueden ser estudiados desde la disciplina de la Comunicación Organizacional. El problema es por tanto *el funcionamiento de una Organización militar en contacto con la población civil, y sus limitaciones.*

Por tanto, la Tesis busca inferir, a partir del caso particular de la FAP, procedimientos organizacionales que contribuyan al desarrollo comunicacional de organismos militares en contacto con la población civil. Por ello, se hace un panorama de la cultura organizacional. El objetivo de la investigación es identificar problemas institucionales y proponer medidas concretas que conformen ese Sistema de Comunicación Organizacional, para así establecer precedentes.

Con respecto al marco teórico, utilizamos las propuestas de Richard Hall y Nicholas Ind, el primero sobre la mejor conceptualización de las organizaciones en

general, en el mundo moderno, tanto públicas o estatales como privadas, y su tipificación; el segundo aporta un enfoque pragmático de los elementos de la “Gestión Estratégica”. Ind desarrolla la propuesta de que la comunicación corporativa convierte la identidad organizacional, fenómeno institucional, en imagen organizacional o “Imagen Corporativa”.

Al mismo tiempo, esos modelos sobre las organizaciones, y la teoría de gestión de una organización, desarrollan un marco para el diseño organizacional que tiene utilidad clara para instituciones de todo tipo que buscan ser eficaces. Esta perspectiva se ubica en las teorías que conceden importancia a los aspectos culturales, normativos y de valores de una organización, en la configuración de lo que podría llegar a ser y a hacer; como se ve en los estudios de Stephen Robbins y Judith Gordon.

Metodológicamente, se buscó medir la incidencia de los problemas de cultura organizacional, la cual puede ser observada y gestionada. Se aplicó una encuesta a un universo de personal militar y civil; sus resultados dieron una imagen previa para un *Focus Group* abierto, aplicado el 2005. Luego hubo entrevistas para profundizar algunos aspectos surgidos de la encuesta y el Focus Group. Las técnicas de análisis de la información obtenida implicaron finalmente un Diagnóstico Analítico final sobre la situación organizacional, dando un balance entre ésta y la propuesta de un Sistema de Comunicación Organizacional necesario.

El primer capítulo desarrolla el planteamiento del problema, el objeto de estudio, la hipótesis, los objetivos a seguir y la metodología. El segundo capítulo es el marco teórico de la investigación: comunicación organizacional, identidad institucional, y

especialmente cultura organizacional; desde las teorías sobre valores, costumbres, identidad e imagen.

El tercer capítulo se dedica a describir el funcionamiento de la institución estudiada, de manera general para luego centrarse en la institución específica, describiendo su estructura y sus funciones. A dicho organismo le aplicamos nuestra teoría de las organizaciones. El cuarto capítulo es el principal porque implica la aplicación de nuestros instrumentos, y el análisis de los resultados sobre de dicha Organización.

El quinto capítulo presenta las conclusiones, y se incluye un sexto capítulo con un conjunto de propuestas, que conforman finalmente, por inferencia, un Sistema de Comunicación Organizacional, el cual, fruto de todo lo anteriormente analizado y obtenido en la investigación, puede ser gestionado por Organizaciones Militares.

Capítulo 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Campo y problema de la Investigación

La presente investigación parte del estudio del estado de la Comunicación Organizacional en una institución específica, la Jefatura de Pensiones de la Fuerza Aérea del Perú, desde las Teorías que desarrollan los campos de la denominada Cultura Organizacional: valores, ritos, costumbres y creencias. Por tanto el *Campo General* de la investigación es la Comunicación Organizacional, y el *Campo Particular* las Estrategias de Comunicación Institucional en la FAP.

La Circunscripción y el Tiempo se delimitan a **la Jefatura de Pensiones (JEPEN)** en los años 2004 y 2005, porque esos son los años en que he laborado en dicha organización, observado su funcionamiento y extraído los principales elementos de la investigación. El campo de investigación se delimita así en el desarrollo institucional desde la perspectiva de la Cultura Organizacional, que se halla a su vez dentro de la Comunicación Organizacional.

A partir de este estudio específico, desarrollamos y ampliamos un conjunto de propuestas, que plantean un *Sistema de Comunicación Organizacional*, formado por varias actividades, y que pueden aplicarse en otras Organizaciones Militares, sobre todo aquellas que tienen permanente contacto con la sociedad civil.

En los últimos años la sociedad peruana ha vivido procesos tan importantes como la democratización y la gobernabilidad. Dentro de estos temas, uno de los más importantes ha sido el de las relaciones entre las instituciones militares y la sociedad civil, tema de muchos estudios sociológicos, comunicacionales e institucionales.

Una de estas instituciones armadas es la Fuerza Aérea del Perú. Dicha institución tiene no sólo una Dirección de Información y Relaciones Públicas, sino también una Jefatura de Pensiones; ambas tienen dentro de sus funciones, variados contactos con la población civil. En este contexto la Jefatura de Pensiones adquiere una importancia en cuanto a las relaciones con la sociedad civil. Su funcionamiento nos permitió observar elementos de Comunicación y Cultura Organizacional que podían ser estudiados. El problema central es por tanto *cómo mejorar la Comunicación en una Organización militar en contacto con la población civil.*

La investigación busca reconocer procedimientos adecuados que contribuyan al desarrollo de dichos vínculos con los civiles. Es decir, una investigación que ofrece información acerca del panorama de la Cultura Organizacional, y finalmente infiere un Sistema de Comunicación.

1.2. Interrogantes del problema

- ¿Qué formas de organización y comunicación tiene la JEPEN de la FAP?
- ¿Qué problemas y conflictos existen al interior de la organización?
- ¿Cuáles son las percepciones de su imagen como organismo?

- ¿Qué Sistema de Comunicación Organizacional pueden inferirse y proponerse para las Organizaciones Militares?

1.3. Objetivos de la investigación

- Objetivo General:

Identificar los problemas de comunicación al interior de la FAP, que inciden en su desempeño organizacional, y proponer actividades que conformen un Sistema de Comunicación Organizacional efectivo, para mejorar su actividad y así establecer precedentes que sirvan a otras Organizaciones.

- Objetivos Específicos:

- Identificar los principales problemas comunicacionales en la JEPEN de la FAP en los años 2004-2005.
- Ubicar los factores que hacen que la FAP tenga problemas comunicacionales.
- Buscar la incidencia de esos problemas comunicacionales en la Cultura Organizacional.
- Proponer actividades de mejora de la Comunicación Organizacional.

1.4. Hipótesis y Variables

El funcionamiento ineficiente de la JEPEN de la FAP, ocasionado por la limitada Cultura Organizacional y los conflictos internos entre civiles y militares, muestra la

necesidad de un Sistema de Comunicación Organizacional para Organizaciones Militares, formado por Programas de Gestión de Imagen y Talleres de Comunicación y Cultura.

Variables

- a) Estructura institucional.
- b) Cultura Organizacional:
 - Normas
 - Valores
 - Costumbres
- c) Imagen Institucional.
- d) Conflicto (entre trabajadores, entre directivos y con el público).

1.5. Fundamentación y justificación de la investigación

Antes de los años 90, las relaciones entre civiles y militares se habían caracterizado por la política de seguridad nacional, frente a la violencia política, existiendo autoritarismo y también criterios tradicionales. Desde fines de los años 90, las relaciones entre civiles y militares se redefinieron, ya que las instituciones armadas adoptaron políticas gerenciales y avanzadas, en un esfuerzo por ser eficaces y a la vez para reelaborar sus relaciones con la sociedad civil.

La investigación desarrolla un interés de orden práctico que preocupa actualmente a la sociedad peruana, en cuanto a las relaciones fluidas que deberían existir dentro de las instituciones armadas, y entre éstas y la sociedad civil. Es por eso que centramos esta preocupación práctica en el caso concreto del vínculo entre una Organización

Militar y el público de todo tipo que atiende, vínculo que será descrito y analizado para luego inferir propuestas.

De esta manera, las Organizaciones Militares se fortalecerían con Sistemas Comunicacionales que les permitirían no solo mejorar su atención y su vínculo con la comunidad, sino apoyar al proceso de gobernabilidad nacional y democracia en nuestro país.

1.6. Marco Teórico

En esta investigación usamos la propuesta del texto de Richard Hall *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados* (1996) y de Nicholas Ind *La Imagen Corporativa, estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces* (1992). El primero aporta la mejor conceptualización de lo que son las organizaciones en general, en el mundo moderno, tanto públicas o estatales como privadas. Aporta también una tipificación completa y conceptos desde varios criterios, los que aplicamos a la FAP.

El segundo autor aporta un enfoque pragmático de todos los elementos componentes de la denominada “Gestión Estratégica” y todos sus elementos instrumentales. Ind es uno de los que desarrolla la propuesta de que la Comunicación Corporativa es la que convierte la Identidad Organizacional, un fenómeno institucional, en la Imagen Organizacional o “Imagen Corporativa”. Al mismo tiempo, tanto estos modelos sobre las organizaciones, como la Teoría de Gestión de una organización,

desarrollan un marco para el Diseño Organizacional que tiene utilidad clara para el diagnóstico y análisis de instituciones de todo tipo que buscan ser eficaces.

Se sostiene además, en el modelo teórico de Ind, que no existe mejor forma de organización, útil para todas las circunstancias, que aquella diseñada para obtener de la mejor forma posible sus objetivos estratégicos. En ese sentido, *la estructura y su gestión deben ser consecuencia de la Estrategia*. A partir de este enunciado se ve que es una propuesta dinámica, ya que la consecuencia -la estructura- es una resultante de los requerimientos estratégicos de la organización y no un punto de partida ni un dato, ni una definición.

Esta perspectiva se ubica en las teorías organizacionales que conceden importancia central a los aspectos culturales, normativos y de valores de una organización, en la configuración de lo que podría llegar a ser y a hacer; como se ve en los estudios sobre *Comportamiento Organizacional* de Stephen Robbins (1996) y Judith Gordon (1997). Éstos y otros autores afirman que una organización tiene su propia conducta, formada por todo tipo de valores, creencias y normas, que condicionan su estrategia; y que la estrategia a largo plazo, a su vez, finalmente debe determinar los elementos básicos de la estructura.

El estudio del colombiano Luis Tejada *Gestión de la Imagen Corporativa* (1987), del argentino Daniel Scheinsohn *Comunicación estratégica* (1993) y del español Justo Villafane *Imagen Positiva* (1998) han desarrollado por otro lado el modelo de que esos valores, creencias, hábitos, mitos, costumbres y actitudes informales son una 'Cultura Organizacional', expresada por los miembros de una organización. Además, esa cultura

puede ser gestionada. Nos ha interesado que puede ser observada y contabilizada. En una etapa posterior, puede ser incluso analizada, no solo cuantitativa sino cualitativamente.

1.7. Metodología e Instrumentos de recolección de información

Como se ha visto en los objetivos, buscamos medir la incidencia o impacto de los problemas de Cultura Organizacional, en las personas. *¿Cómo medir? Como se dijo en el marco teórico, la cultura organizacional puede ser observada y analizada.* El primer instrumento fue la Encuesta, aplicada al personal militar y civil de la FAP, de las áreas de Personal, Administración e Información y Relaciones Públicas.

La encuesta contempló los siguientes aspectos:

- a) Organización: Historia, objetivos y fines.
- b) Identidad y Cultura: Normas, valores, costumbres, tradiciones, trato al público, idea que el público tiene de la FAP, imagen que tiene el área laboral específica.

Hay que añadir aquí una característica fundamental de esta investigación. El total de encuestados fue de 83 personas, al no poder aplicarse en la institución a un número mayor. Por lo tanto, la cifra es muy reducida para delimitar una muestra; esa cantidad, 83, se convierte así en nuestro universo, haciendo el muestreo innecesario. La observación de los resultados nos lleva, además, a definir nuestra metodología como

exploratoria. Otras investigaciones del tema, aplicadas a otras instituciones, deberían por tanto hacer mayor uso de las encuestas.

La encuesta ofreció una imagen previa general, que permitió desarrollar el principal instrumento de recolección de información, un *Focus Group* abierto, aplicado en junio del 2005 a una muestra de varias personas, que por razones obvias no son personal militar:

- Encargado de Prensa y Difusión de la Dirección de Información de la FAP.
- Encargados Civiles del Departamento de Personal Subalterno, del Departamento de Administración, del Departamento de Servicio Social y del Departamento de Información y Relaciones Públicas de la JEPEN.

El Focus Group desarrolló aspectos enfocados en los siguientes tres puntos:

- a) Identidad, hogar de origen y familia actual. Para identificar el nivel socioeconómico, y hacer un correlato de las ideas de los participantes. Esta parte fue abierta.
- b) Información laboral sobre la organización. Aquí se conversó de lo más simple a lo más concreto, y se observó qué es lo que hacían en el trabajo, qué diferencia había con otras áreas laborales, y cómo se identificaban frente a otras áreas.
- c) Sobre identidad y cultura organizacional. Aquí se conversó sobre su visión institucional, las normas, valores y costumbres informales que existen; sobre las relaciones entre áreas laborales; el trato que recibía el público, la imagen que éste tenía de la FAP y de su área laboral específica.

- d) Las tendencias finales, y las propuestas de los participantes sobre mejoras, y cómo debería ser la institución y el área laboral.

Por último, se hicieron **entrevistas** a jerárquicos y personal civil de la FAP para profundizar más algunos aspectos surgidos de la encuesta y el Focus Group. En los apéndices se incluye una transcripción completa de los dos últimos instrumentos descritos, el Focus Group y las entrevistas.

Sobre el universo, por tanto, interpretamos los datos y los analizamos de manera elemental, obteniendo resultados cualitativos, que responden a los objetivos de nuestra investigación. Las técnicas de análisis de la información obtenida implicaron una estadística elemental (de los datos de la encuesta), una comparación con los datos del Focus Group posterior, y una generalización mínima con los datos finales obtenidos por las entrevistas.

El resultado es un Diagnóstico Final sobre la definición detallada de la situación organizacional, y sobre todo al desarrollo y propuesta de un Sistema de Comunicación Organizacional, formado por procesos de gestión necesarios: campaña de imagen, un logo nuevo, y planes de Comunicación integral.

En cuanto a la administración de la investigación, duró en total 20 semanas –cinco meses- de julio a diciembre del año 2006, y contempló cinco etapas: Consulta bibliográfica y hemerográfica, elaboración del marco teórico e instrumentos, recolección de datos y aplicación de técnicas, tabulación y comparación. Finalmente se procedió al análisis de los datos e interpretación.

Capítulo 2

COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

A manera de introducción a este capítulo, consideramos que la Comunicación es un proceso de intercambio de sentido, socialmente codificado con un código inteligible, dentro de un conjunto establecido de signos que sirven para intercambiar mensajes; este proceso se efectúa entre un emisor que emite el mensaje con contenido en el proceso de comunicación; y un receptor que recibe el mensaje codificado a través de un canal determinado. La Comunicación resulta así un proceso social.

Desarrollemos de manera más profunda los conceptos más importantes, como el de la Comunicación Organizacional, la Identidad y la Imagen; todos relacionados a la Cultura Organizacional.

2.1. La Comunicación

El origen de la Comunicación es el *lenguaje*, fenómeno que se entiende como la capacidad humana adquirida con la que las personas se comunican contenidos. “Lenguaje es cualquier conjunto establecido de signos a través de la palabra, oral o escrita en determinado idioma, que sirva para intercambiar mensajes. Si se prescinde de la palabra, se reduce a un proceso mental o "lenguaje interior"¹.

¹ FERNÁNDEZ SOTELO, José (1990). *La comunicación en las relaciones humanas*. México, Trillas.

El lenguaje se desarrolla conforme el individuo desde niño siente la necesidad de comunicar sus procesos interiores al mundo exterior. Esta capacidad comunicacional, que puede ser verbal o no verbal, es básica para el desarrollo del ser humano, existiendo también una relación humana entre emisor y receptor².

El proceso externo del lenguaje es lo que se llama Comunicación, palabra del latín *comunis* que significa “poner algo en común”. La **Comunicación** es entendida entonces como:

“De manera elemental... el proceso permanente de intercambio de la palabra, socialmente codificado con un código inteligible entre emisores y receptores, dentro de un conjunto establecido de signos que sirven para intercambiar mensajes que de manera natural son colectivos”³.

Este proceso se efectúa entre un emisor, que es un sujeto o grupo que emite el mensaje con contenido en el proceso de comunicación; y un receptor activo o pasivo, que recibe el mensaje codificado a través de un canal determinado. Zacharis y Bender dicen que para entender este proceso básico de comunicación, hay que observar, además del código, la estructura lógica del discurso del mensaje, al interior del proceso comunicativo⁴.

Ricci y Zani en un texto conocido añaden a partir de lo visto anteriormente la obvia característica social del fenómeno:

La comunicación (es un) proceso social y cultural variado y complejo... depende además de las precondiciones, que son tres: la llamada competencia comunicativa o habilidades sociales, el contexto social que descodifica el código del mensaje, y la intencionalidad... Esta capacidad comunicacional,

² LA ROSA PINEDO, Amaro. (1996). *Sicología de la comunicación masiva*. Lima, CEC.

³ BERLO, David. (1969). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires, Ateneo. FISKE, John. (1985). *Introducción al estudio de la comunicación*. Bogotá, Norma.

⁴ ZACHARIS, John y Coleman BENDER. (1992). *Comunicación oral. Un enfoque racional*. México, Limusa.

que puede ser verbal o no verbal, es básica para el desarrollo de la sociedad humana⁵.

Además, la comunicación en los tiempos modernos tiene un carácter sobre todo masivo, y esto le da categoría de *Social*, independientemente de las ideologías y de las políticas⁶; la Comunicación es por tanto un fenómeno de recepción masiva, sin relación con la política, pero que tiene como rasgo fundamental su carácter socializado⁷; porque reproduce los contenidos sociales, las tradiciones y las costumbres de nuestras colectividades.

Ricci y Zani plantean que quienes tienen un funcionamiento estructural, ideológico y social son, dentro de la comunicación, los llamados **Medios de comunicación masivos**⁸, que son simplemente aquellos *sistemas tecnológicos industriales* que tienen vínculos con comunidades y colectivos humanos⁹. Para Enric Bordería y Antonio Laguna, una de las características básicas de estos medios de comunicación ha sido la información de todo tipo (y no sólo la periodística), de tal manera que a través de los medios de comunicación masivos nuestra realidad nos llega fragmentada, mediante la yuxtaposición de acontecimientos presentados como auto-suficientes sin explicarse ni explicar otros acontecimientos ni el contexto¹⁰.

Dentro de la Comunicación como marco y proceso, se hallan formas especiales de comunicación, como la comunicación no verbal, que no tiene como eje la palabra oral:

⁵ RICCI, Pío y Bruna ZANI. (1990). *La comunicación como proceso social*. México, Grijalbo.

⁶ MC QUAIL, Denis. (1991). *Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas*. Barcelona, Paidós.

⁷ DE FLEUR, Melvin. (1996). *Teorías de la Comunicación de masas*. Buenos Aires, Paidós. De Fleur incide mucho más que otros autores en el carácter social de la comunicación.

⁸ RICCI, Pío y Bruna ZANI.

⁹ FERNÁNDEZ SOTELO.

¹⁰ BORDERÍA, Enric y Antonio LAGUNA. (1996). *Historia de la comunicación social. Voces, registros y conciencias*. Madrid, Síntesis / Serie Periodismo. La idea original es de Mauro Wolf.

“La comunicación no verbal está formada por sistemas de comunicación que no usan signos lingüísticos, sino gestos y el movimiento del cuerpo para transmitir y recibir información; que interactúan, complementan, modifican y en muchos casos sustituyen al lenguaje verbal”¹¹.

Estos gestos y símbolos forman un lenguaje y expresan mensajes, o acompañan a una expresión verbal. Estas son formas especiales de Comunicación. La Comunicación es también un proceso *audiovisual*, basado en la percepción visual y auditiva¹².

Entendiendo lo que son los Medios de Comunicación en general, podemos añadir que los medios audiovisuales surgieron como medio elemental de información, de tres tipos: Mass media o masivos, automedia para grupos ordenados, y telemedia que es ocasional y circunstancial¹³.

El predominio de los Medios audiovisuales en la sociedad hace que estén presentes desde la más temprana edad de las personas, influyendo en la formación de las experiencias de las personas, ya que la Comunicación Audiovisual tiene cuatro funciones: comunicativa, estimulante, expresiva y analítica¹⁴. Incluso los Medios audiovisuales pueden ser usados para la instrucción y socialización con técnicas específicas¹⁵.

Hemos visto las características principales de la Comunicación, de los Medios de comunicación e incluso de la Comunicación audiovisual. A nosotros nos interesa sin

¹¹ DAVIS, Flora. (1982). *La comunicación no verbal*. Madrid, Alianza.

¹² FUENTES, Juan. (1980). *Comunicación*. Madrid, Fernández S.A.

¹³ GÓMEZ MONT, Carmen. (1991). *Nuevas tecnologías de la Comunicación*. México, Trillas.

¹⁴ MANACORDA, Mabel. (1976). *La Comunicación integral*. Buenos Aires, Kapelusz.

¹⁵ MALLAS CASAS, S. (1979). *Medios audiovisuales y pedagogía activa*. Barcelona, CEAC.

embargo un campo específico de la Comunicación, la denominada *Comunicación Organizacional*.

2.2. La Comunicación Organizacional

Empecemos definiendo la *Organización*. En *sociología*, es una actividad planificada que coordina actos, y también la estructura que resulta de ello.

Hay dos principios de organización: el descentralizado que se basa en la participación con igualdad de derechos, y el soberano centralizado en el que el órgano rector tiene poderes de dirección. Por otro lado, en economía, una organización es la delimitación de actividades y departamentos y el establecimiento de responsabilidades y deberes de los poderes; es una forma de planificación y racionalización¹⁶.

Como vemos, a nivel amplio una organización es una actividad y la estructura para la misma, con principios básicos; y también un orden planificado y racional. Existen formas especiales de organización: las grandes empresas modernas tienen departamentos de organización propios, o usan organizadores y sociedades de organización profesionalmente independientes.

Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea. En relación al individuo, los aspectos económicos son importantes, pero el resultado más importante que las organizaciones ofrecen a los individuos se encuentra en el papel de ellas en la estructura social. A nivel *económico* Richard Hall ha hecho el mejor estudio:

¹⁶ STROBL, Walter. (1980). *Diccionario de Sociología*. Rioduero, Madrid. 176.

Es evidente que las organizaciones no ofrecen siempre resultados benéficos. La mayoría de las comunidades tienen más de una organización dominante. Si las organizaciones tienen resultados para individuos y comunidades, es obvio que también para la sociedad. Existe una relación recíproca entre las organizaciones y sus ambientes. Para el autor Antonio, la burocracia administrativa sirve a los intereses de la élite gobernante. Hay otras interpretaciones del impacto del poder corporativo sobre la sociedad.¹⁷

El impacto de las organizaciones en las sociedades en que se insertan es fuerte. Esta es una tendencia reciente, ya que las organizaciones como actores corporativos son de origen reciente. Su papel se basa en el hecho de que la organización moderna es una entidad *legal*.

Es decir, hay una reciprocidad organización-sociedad. Las organizaciones son participantes activos en la sociedad, y tanto guían como impiden el cambio social, son agentes de cambio, pero también resistentes al cambio.

Los cambios internos en las organizaciones tienen resultados, y afectan la estructura social en dos formas: mediante el cambio de los patrones de membresía y alteraciones en la distribución de personas que componen la organización, y mediante la alteración de patrones de trabajo. ... Además de afectar a la sociedad mediante la estructuración de la vida social e impacto sobre sus miembros, las organizaciones también son activos participantes en el proceso de cambio social¹⁸.

Las organizaciones continuarán creciendo, burocratizándose y centralizándose. Al mismo tiempo, son el *único* medio por el cual se alcanzan fines deseables. Para estudiarlas, hay que considerar un concepto de las organizaciones.

Weber distingue organizaciones sociales y “corporativas”, y su interacción “asociativa” más que “comunal” persigue metas y se involucra en actividades; para

¹⁷ HALL, Richard H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 6° edición. 9-11

¹⁸ HALL, Richard. Op. Cit. 16-17.

Barnard una organización es un sistema de actividades hechas mediante una coordinación consciente y con propósitos, y donde destaca el individuo; para Marx depende todo de la praxis colectiva y de los resultados, que para Heydebrand son de dos tipos: los productos, y las actividades en sí mismas. En una definición actual, Etzioni considera las organizaciones como unidades sociales deliberadas para buscar metas específicas, como corporaciones, ejércitos, escuelas, tribus; para Scott son colectividades establecidas para lograr objetivos específicos, con características distintivas como normas y niveles. Scott añade la idea de fronteras organizacionales, idea que sugiere que hay algo fuera de la organización, su *ambiente*.¹⁹

Tras esa revisión de ideas previas, Hall plantea su propio concepto de lo que es una organización:

Es una colectividad con una frontera identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. Las organizaciones se caracterizan por la diferenciación interna, y hay que considerar partes o unidades autónomas de una organización como organizaciones en sí, por su propio derecho²⁰.

Para estudiar las organizaciones, ahora que tenemos un concepto útil, hay que considerar además una tipología. Las organizaciones tienen características que sirven como base de clasificación.

Se pueden clasificar en lucrativa o no lucrativa, o según su sector social en educativa, sanitaria, agrícola; Parsons se basa en el tipo de función o meta distinguiendo cuatro tipos: de producción de cosas de consumo, de metas políticas, integrativa o

¹⁹ HALL. Op. Cit. 30-32

²⁰ HALL. Op. Cit. 33

institucional, y de mantenimiento de patrones educativos y culturales. Etzioni según la subordinación tipifica 3 bases de autoridad (coercitiva, remuneradora y normativa) y tres bases de subordinación (enajenante, instrumental y moral), resultando de su esquema 9 tipos. Blau y Scott se basan en quién se beneficia: de beneficio mutuo en que los miembros son los beneficiarios, los negocios con los propietarios como beneficiarios, las organizaciones de servicio con clientes como beneficiarios, y las organizaciones de bienestar que benefician al público²¹.

Al final, Hall opta por la tipología o clasificación del autor Mintzberg, quien divide según la estructura para atender contingencias, y que resulta ser el más cercano a nuestro tema por referirse a organizaciones grandes: “Organización simple de supervisión directa; burocracia mecánica; burocracia profesional, como las universidades y la mayoría de las empresas; y divisional, como las grandes corporaciones, las universidades grandes o la antigua economía socialista”²².

Aquí se refiere a organizaciones del tipo organismos estatales. Y entre ellos se hallan, obviamente, los ministerios. Hall revisa luego la estructura organizacional, distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente.

La estructura configura las prácticas de la gente, las cuales a la vez son y reproducen la estructura. La estructura es un medio de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y a la vez da forma a esa configuración. Estas estructuras tienen tres funciones: elaborar productos organizacionales, minimizar o regular la influencia de las variaciones individuales, y son el ambiente donde se ejercita el poder²³.

²¹ HALL. Op. Cit. 40-42

²² HALL. Op. Cit. 43.

²³ HALL. Op. Cit. 53.

Dentro de las organizaciones, la Comunicación es un aspecto fundamental porque permite que funcionen eficientemente. Ya no es masiva y social, ahora tiene otras características:

La comunicación organizacional es el proceso por el cual se intercambia información y se ponen en común significados mediante canales formales o informales, entre los miembros de una organización o institución, así como entre la entidad y sus públicos internos y externos, generándose una relación de interdependencia entre las partes²⁴.

De lo anterior deducimos que la Comunicación Organizacional opera en dos áreas: la interna dentro de la estructura organizacional, y la externa en relación con la comunidad y sus clientes; cumple así tres funciones: Facilitar la coordinación que hace posible la productividad, propiciar un estado de equilibrio entre la organización y su medio, y satisfacer las necesidades interpersonales de sus miembros.²⁵

La Comunicación Organizacional, de manera concreta, origina tres tipos de mensajes: operativos, de mantenimiento, y humanos; y cuya transmisión puede ser formal o informal, dependiendo de que las redes estén sistematizadas o no; la comunicación interna puede ser vertical u horizontal; y según el medio puede ser oral o escrita²⁶.

Gary Kreps añadió dos funciones básicas más a la Comunicación Organizacional: Proveer a los miembros la información de la cultura de su organización, y socializar a

²⁴ CERRO, María Luisa (1992). "Diagnóstico de la Imagen Institucional: El caso de la Universidad Iberoamericana". En María Luisa Cerro [y] Adrian Garay, *La universidad iberoamericana, una mirada introspectiva*. México, Cuadernos de Postgrado en Comunicación 2. 19.

²⁵ Según el autor Charles Redding. Citado en CERRO. Op. Cit. 20.

²⁶ CERRO. Idem.

los miembros hacia ella²⁷. Ese complejo elemento denominado ‘Cultura’ debe ser conceptualizado de manera detallada e independiente porque es fundamental para esta investigación.

Dentro de la Comunicación Organizacional están las denominadas *Relaciones Públicas*, término surgido de las *Public Relations*, una forma de publicidad económica desarrollada en Estados Unidos:

Inicialmente tratan de interesar al público por la propia organización mediante informaciones sobre el desarrollo, la estructura y los deberes de la misma para conseguir la confianza como política de empresa a largo plazo, renunciando a la directa publicidad de venta²⁸.

Obviamente, en la actualidad las Relaciones Públicas son mucho más. Uno de sus elementos son las “Relaciones Humanas”, un concepto de la sociología empresarial para “determinadas formas del cultivo de relaciones interhumanas en la empresa: Clima de Trabajo, Dirección Humana, Formación de Grupos; para incrementar el rendimiento”²⁹.

Un autor especializado, Sheldon Green, especifica más y define a la práctica de las Relaciones Públicas como el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre una organización y su público.³⁰ Y añade, vinculando las Relaciones Públicas al marketing:

Las consideraciones de Relaciones Públicas establecidas a nivel corporativo pueden ir en contra de las prioridades del mercado. Pero las Relaciones Públicas tienen un importante papel que jugar en las comunicaciones de mercadeo de cualquier organización. ... Cuando la gestión de las Relaciones Públicas se aplica como disciplina de marketing, en unión con los demás

²⁷ KREPS, Gary (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware. 146. Kreps llama “comunicación en las organizaciones” a la Comunicación Organizacional.

²⁸ STROBL. Op. Cit. 211.

²⁹ STROBL. Op. Cit. 220.

³⁰ SHELDON GREEN, Peter. (1995). *Tácticas de Relaciones Públicas*. Folio – Biblioteca de Desarrollo Directivo, Barcelona. 21.

elementos, es importante que no sea tratada aisladamente sino considerada como elemento integrador del conjunto del marketing.³¹

Cito mucho a este autor porque tiene la experiencia de las Relaciones Públicas en instituciones estatales británicas. Plantea reglas de uso de las Relaciones Públicas:

Los mensajes de las Relaciones Públicas deben ser totalmente coherentes con los mensajes de la publicidad y los de las ventas; el calendario de las iniciativas de Relaciones Públicas del servicio debe estar determinado por el calendario global de actividades; las audiencias objetivo para los mensajes de Relaciones Públicas deben ser determinadas por las necesidades del servicio público, no por sus relaciones públicas; y al decidir sobre los planes de comunicaciones de marketing debe haber un conocimiento de las consecuencias potenciales de las Relaciones Públicas y de las posibles ventajas resultantes de otra actividad³².

Por último, añade la importancia de que las Relaciones Públicas tengan un Programa, para conocer el punto del que la institución parte antes de decidir a dónde espera llegar.

No tiene sentido esperar crear un programa diseñado para influir la opinión, para informar, si uno no tiene idea de los niveles de conocimiento de las opiniones... Uno necesita situar el programa en su contexto. Un típico programa de Relaciones Públicas tiene seis elementos:

- a. Una visión de conjunto que sitúe a la función de Relaciones Públicas en el contexto global de la institución.
- b. Los fines y objetivos relacionados con el programa de Relaciones Públicas.
- c. Las audiencias-objetivo, grupos con los que vale la pena establecer vínculo.
- d. Los mensajes clave que la organización desea transmitir a esos grupos.
- e. Una estrategia que establezca el enfoque global que debe adoptarse y dentro del cual deben encajar los elementos tácticos del programa.
- f. Las actividades/tácticas que forman el núcleo del programa que dicta en realidad lo que se va a hacer.³³

Este autor muestra que las RRPP son fundamentales en empresas pero también en organismos estatales. Nos interesan ahora elementos más específicos de la

³¹ SHELDON GREEN. Op. Cit. 30.

³² SHELDON GREEN. Op. Cit. 31.

³³ SHELDON GREEN. 48-49. Sheldon también considera fundamental la “auditoría de comunicaciones” como paso previo a un Programa de Relaciones Públicas.

comunicación organizacional, como la Identidad Institucional y la Imagen Institucional. Nicholas Ind llama “Comunicación Corporativa”, al proceso que convierte la Identidad en Imagen. Esto lo veremos con detalle en el siguiente subcapítulo.

2.3. Identidad e Imagen Institucional

También llamada “Identidad Corporativa”, fue conceptualizada primero por Nicholas Ind en 1992:

Es la percepción que tiene sobre ella misma, algo parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Implica el programa de comunicaciones y cambio que emprende una empresa en colaboración con un consultor externo. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, su tecnología, sus propietarios, los trabajadores, la personalidad de sus dirigentes, sus valores y su estrategia. No puede cambiarse con facilidad. La mayoría de las identidades evolucionan paulatinamente.³⁴

Es, por tanto, una percepción fija. Por otro lado, la “Imagen” que tiene una organización es la que el público consumidor, la gente, percibe de la organización misma, y se produce al ser recibida:

Una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados y público. Es posible incluso que desee transmitir una imagen especial sobre sí misma; pero lo importante es la recepción de dicho mensaje. La imagen corporativa es la que un determinado público **percibe** sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. Por lo general toda organización sabe que comunica cuando quiere hacerlo, pero desgraciadamente el fracaso de muchas empresas en sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes confusas de si mismas. La imagen “idónea” es la que ayuda a la estrategia corporativa, en vez de oponerse.³⁵

³⁴ IND, Nicholas. (1992). *La Imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid, Díaz de Santos. 3.

³⁵ IND. Op. Cit. 6.

Al contrario de lo que sucede con la identidad, la Imagen es fácil de cambiar. Aunque a veces se requiere un esfuerzo importante para cambiar una Imagen arraigada, la percepción de una organización se puede crear con gran rapidez.

En 1995 Sheldon, desde la experiencia británica, añadió que la Identidad describe la presentación formal de una organización, incorporando la Imagen pero incluyendo también cualquier posicionamiento formal, objetivos, declaraciones de principios y objetivos que existan:

Tal definición es limitadora pero reconoce que la identidad no se limita a la cuestión gráfica, y al mismo tiempo no la convierte en algo que englobe todo. La identidad corporativa, en estos términos, es algo que puede ser férreamente controlado y puesto al servicio de una organización dotándola de signos reconocibles y de un estilo reconocible por lo que se identifique³⁶.

Define por otro lado a la imagen como “el estilo adoptado por una organización en su presentación visual, incluyendo todo lo relacionado con la empresa que pueda ser descrito como diseño... La Imagen Corporativa de una organización normalmente empieza con el logotipo, o logo”³⁷.

Era claro ya que las Imágenes Corporativas abundaban e impactaban en nuestras percepciones de las organizaciones. Sheldon Green fue uno de los primeros autores en hablar de la importancia de elementos concretos como el logo. Luego el autor Villafane añadió un elemento más, que la Imagen así entendida tiene tres variables: La Identidad visual, la Cultura corporativa y la Comunicación Corporativa³⁸.

³⁶ SHELDON. Op. Cit. 132.

³⁷ SHELDON. Op. Cit. 133.

³⁸ VILLAFANE, Justo. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Pirámide. 115.

Precisamente el proceso que convierte la Identidad en Imagen Organizacional es lo que se llama **Comunicación Corporativa**:

Es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Se trata de una parte fundamental del proceso, pues la identidad corporativa sólo tiene algún valor si se comunica a empleados y clientes. Sin comunicación, los valores y estrategias de la organización no se entenderán ni se adoptarán, y la empresa carecerá de un sentido claro de su propia identidad³⁹.

De lo que se trata en el fondo es de realizar una gestión de la Identidad de la organización, para reforzar la Identidad de la misma y además contribuir a transformarla si es débil. En esta investigación se propone entonces un programa de Identidad Corporativa, que desarrolle un sistema y dé un sentido al proceso de Comunicación, para que refleje la Identidad de la Organización creando una Imagen que sirva *para implantar su estrategia*. Esto también lo propone Ind⁴⁰.

Villafane añade que una gestión eficaz de la Imagen Corporativa necesita una gestión rigurosa sobre la Identidad Visual de la empresa.

2.4. La Cultura Organizacional

Como dice Rodríguez, antes la Comunicación Organizacional solo estudiaba la gestión de las organizaciones y su relación externa con la sociedad; pero cuando se estudió de manera profunda la relación de lo interno con el entorno, pudo plantearse el tema de que además existe una *Cultura*.

³⁹ IND. Op. Cit. 8.

⁴⁰ IND. Op. Cit. 10.

Esto es fundamental, porque debemos diferenciar claramente la disciplina de la Comunicación Organizacional, del fenómeno o proceso de la Cultura organizacional, *un tema que ya es estudiado por la Comunicación Organizacional*. Rodríguez cita a Scheinsohn:

La Cultura de una organización son las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización⁴¹.

Para Rodríguez, la organización es un sistema de decisiones. Esto significa que los elementos que forman este sistema y que se reproducen en este sistema, son decisiones.

Esta definición organizacional tiene consecuencias para su análisis, y para el concepto de cultura organizacional significa que la cultura debe ser entendida como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Las premisas que forman la cultura, por lo tanto, no se ven como contingentes, sino como necesarias. No parecen ser fruto de una decisión, ni tampoco posibles de ser decididas. Ellas son como son y los miembros de la organización difícilmente pueden imaginar que pudieran ser o haber sido de otra forma. La cultura organizacional extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta⁴².

La conclusión es que, cualquiera sea el origen de las premisas que conforman la Cultura de una organización, llegan a ser parte integrante de la Cultura Organizacional en el proceso histórico particular del devenir de cada organización.

Scheinsohn añadió que hay un tipo de Cultura Organizacional más específica aún, la denominada Cultura Corporativa, que existe en organizaciones empresariales y productivas: “Es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una

⁴¹ RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. (1992). *Diagnostico Organizacional*. Santiago, Universidad Católica de Chile. 123.

⁴² RODRÍGUEZ. Op. Cit. 124.

empresa piensa y actúa, es aprendida primero y luego sostenida... es un elemento activo y movilizador de la empresa formado por procesos e interacción y aprendizaje”⁴³.

Es además un sistema de símbolos, en que a los significantes se le asignan determinados significados.

Este sistema de símbolos estructuran la cotidianeidad. La cultura corporativa existe independientemente de la voluntad de la gerencia; la cuestión no es si existe o no una cultura en una empresa sino cuán instrumental le resulta a la empresa la cultura instituída... La cultura corporativa opera como un generador de imágenes⁴⁴.

El elemento simbólico ya estaba presente. El resultado es que cada Organización tiene su propia cultura, constituida no sólo por la imagen, sino también por la historia y por la combinación única de esos valores y creencias de los individuos que forman la organización: “Los mismos artefactos de las culturas sociales son elementos de las culturas de las organizaciones... el ingrediente básico son las interpretaciones colectivas que hacen los miembros de la organización acerca de su actividad y sus resultados”⁴⁵.

Es función de la Comunicación Organizacional proveer información de la Cultura de la organización, de variadas formas:

La Cultura de organizaciones se comunica informalmente a los miembros de la organización a otros individuos por medio de cuentos, chismes interpersonales, utilizando el rumor de la organización como el medio básico; y formalmente por medio de la publicidad, los lemas, los documentos como cartas, novedades, informes, anuarios, manuales y otras publicaciones de la empresa, reuniones y presentaciones⁴⁶.

⁴³ SCHEINSON, Daniel. (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires, Macchi. 69-71.

⁴⁴ SCHEINSON. Op. Cit. 82-85.

⁴⁵ KREPS. Op. Cit. 138.

⁴⁶ KREPS. 146.

Las mismas organizaciones desarrollan su cultura al usar esos sistemas de Comunicación, que son así formales e informales⁴⁷. Por vía formal e informal, estos valores y creencias son aceptados consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización⁴⁸. Esta Cultura se desarrolla cuando los miembros de la organización tienen experiencias comunes, un denominador común con el que pueden comunicar infinidad de sutilezas⁴⁹.

No se trata solo de interpretaciones. La Cultura Organizacional también es un sistema de significado compartido que determina en alto grado cómo actúan sus miembros, y que distingue a una organización de las otras⁵⁰; es la percepción común de los individuos en distintos niveles de la organización, lo que implica una Cultura dominante y numerosas subculturas⁵¹.

Como vemos, la Cultura de una organización describe su ambiente interno de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Esta Cultura Organizacional tiene además, funciones concretas:

La Cultura puede afectar la forma en que las personas interpretan las circunstancias, e incluso pueden influir en sus esquemas para organizar y retener información. Varias son las formas en que los administradores utilizan la cultura:

- a) Apoyar la estrategia comercial de la organización
- b) Prescribir medios aceptables para que la gerencia interactúe con públicos externos
- c) Tomar decisiones de personal

⁴⁷ KREPS. 159.

⁴⁸ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México. 111-112.

⁴⁹ FERNÁNDEZ COLLADO. 135.

⁵⁰ ROBBINS, Stephen. (1996). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México. 678.

⁵¹ ROBBINS. 684.

- d) Establecer criterios para el desempeño
- e) Guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía
- f) Elegir los estilos administrativos correctos⁵².

Gordon considera además que la Cultura brinda consistencia a la organización porque integra diversos elementos para formar una serie congruente de valores y comportamientos consecuentes. La fuerza y consistencia de la Cultura de una organización, la claridad de su misión y su capacidad para propiciar una respuesta positiva ante el cambio organizacional sirven para pronosticar la eficacia de la organización.

La Cultura de una organización puede ser revelada estudiando su dinámica, como lo propone Gordon:

Un modelo más reciente describe la Cultura de la organización como algo dinámico porque los supuestos, los valores, los artefactos y los símbolos interactúan en cuatro procesos culturales:

- a) La manifestación. Los supuestos culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de la organización.
- b) La realización. Las percepciones, conocimientos y emociones se convierten en artefactos tangibles. Los artefactos incluyen ritos, rituales, mitos y relatos.
- c) El simbolismo. Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico.
- d) La interpretación. El significado de los procesos de simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización⁵³.

Un último autor añade que la Cultura es su Identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno, sobre todo las influencias que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio. Así, hay al lado de la Cultura Organizacional una Cultura específicamente Corporativa:

⁵² GORDON, Judith. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana. 471.

⁵³ GORDON. 472.

El grupo tiene comportamientos explícitos, visibles, conscientes; estas manifestaciones culturales también forman parte de la Cultura y son, junto con la personalidad (identidad visual y comunicación) y el comportamiento corporativos, la zona visible de la identidad de la empresa. Una primera aproximación al concepto de Cultura Corporativa es de ‘cristalización del entorno’ cuando la cultura es el instrumento de satisfacción de necesidades o valores. También es el ‘diseño estratégico interno’, cuando es el elemento básico de orientación de la gestión. Y la cultura, como Imagen, es la percepción global que el personal de una compañía tiene de ésta⁵⁴.

Este autor considera todas las acepciones revisadas como acertadas y a la vez parciales, y elabora su propio concepto: “Parto de la idea de la Cultura como el inconsciente colectivo de la organización. La Cultura es, en ese sentido, el proceso de construcción social de la Identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados”⁵⁵.

Esta Cultura Corporativa tiene, además, tres funciones claramente definidas que son más precisas que las de la Cultura Organizacional:

Función de adaptación: La cultura favorece el consenso respecto a la misión de la empresa.

Función de cohesión: Muestra el carácter pragmático de la cultura y su eficacia. El sentido de pertenencia al grupo es quizá la manifestación más genuina de la cultura corporativa. La comunicación interna no cumple tanto un papel operativo, como de reafirmación de la propia identidad y de transmisión de valores.

Función de implicación: Implica a la persona en la organización. Une el sistema de valores de la persona, su propia percepción, con el sistema de valores de la empresa y su cultura⁵⁶.

Dos elementos de la Cultura son la Identidad y la Imagen. Por eso es fundamental para nuestra investigación la teoría de que la Comunicación Corporativa es el proceso que convierte la Identidad en Imagen, ambos elementos de la Cultura. La organización

⁵⁴ VILLAFANE. 141-143.

⁵⁵ VILLAFANE 144.

⁵⁶ VILLAFANE. Op. Cit. 145-147.

objeto de esta investigación es la Jefatura de Pensiones (JEPEN) de la FAP. Esta instancia, parte del instituto armado, será estudiada como organización, por lo que se analizan los elementos de su Cultura Organizacional, para llegar a su Identidad y su Imagen.

De esta manera, finalmente, los resultados permitirán desarrollar propuestas, a partir de la disciplina de la Comunicación Organizacional, que pueden extenderse a instancias mayores; pese a ser resultados exploratorios, pueden ser generalizados como propuestas de Comunicación Institucional.

Capítulo 3

LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ Y LA JEFATURA DE PENSIONES

3.1. La FAP. Relaciones institucionales y públicas.

Empecemos definiendo una Institución como la formalización del comportamiento de un grupo social; la institución es reconocida, promovida, equipada, expresamente formulada y organizada. Por ejemplo, la institución del matrimonio o del Derecho. A nivel político, una institución es un órgano público estatal para llevar a cabo determinadas tareas⁵⁷.

Vemos lo que la ciencia sociológica dice de tipo particular de institución que nos interesa, las instituciones estatales:

Los órganos del Estado son los sujetos de responsabilidad institucionales, responsables en sentido estricto, de observar determinadas competencias de la institución principal que es el Estado; siendo el órgano supremo del Estado en democracia la totalidad de los ciudadanos activos... El Estado forma sus órganos supremos a través de las normas de la Constitución, y éstos crean los demás órganos derivados. Estos órganos estatales son los ministerios, estamento supremo de la administración estatal, y cuya dirección compete al ministro apoyado por uno o varios secretarios de Estado⁵⁸.

Sabemos además que hay ministerios para cada aspecto de la administración del Estado. Pero nos interesan los que ejercen el llamado *Poder del Estado*:

⁵⁷ STROBL. Op. Cit. 132

⁵⁸ STROBL. Op. Cit. 176 y 159.

Es la facultad institucional de determinar los medios necesarios para llevar a cabo los propósitos del Estado, de hacerlos intervenir y de obligar al acatamiento de las disposiciones con medios propios; no son derechos individuales sino que es el poder legal de poder crear unilateralmente toda posibilidad para ejecutar las tareas propuestas y resolverlas estatalmente desde el propósito del Estado. El derecho constitucional trata de crear instituciones que aseguren que el poder del Estado sea ejercido efectivamente y de forma correcta⁵⁹.

Una forma fundamental de ejercer el poder del Estado es la defensa nacional. De esto se encargan las Fuerzas Armadas, también llamadas Institutos Armados, que son el brazo armado del Estado Constitucional. Veamos a la Fuerza Aérea del Perú como nuestra Organización Estudiada.

La Fuerza Aérea del Perú tiene variados orígenes. Los referentes más antiguos son 1840, cuando en Lima el colombiano José María Flórez realizó la primera ascensión en un globo aerostático; y 1878 cuando el coronel Pedro Ruiz Gallo publicó el folleto "Estudios Generales de Navegación Aérea" donde describía un aparato volador llamado "Ornitóptero", propulsado por un motor de vapor de 5 HP. Ruiz Gallo murió en Ancón en Abril de 1880 al estallar un torpedo que desarrollaba para atacar a la flota chilena que bloqueaba el puerto del Callao⁶⁰.

En 1895 Pedro Paulet Mostajo, peruano que estudiaba en Francia, diseñó un motor a reacción llamado "Girándula Motriz" que funcionaba por la combustión de una mezcla de gasolina y peróxido de nitrógeno. En 1902 instaló en su nave llamada "Autobólido" o "Avión-Torpedo" su motor montado en un ala pivotante que le permitía despegues verticales, después de lo cual giraban hacia atrás para impulsarlo en vuelo horizontal. El científico alemán Werner Von Braun, inventor de las famosas V-2 y que después

⁵⁹ STROBL. Op. Cit. 192

⁶⁰ ESTREMADOYRO, Camila. (1988). *Biografías de peruanos ilustres*. Lima, Científica. 110-111.

dirigiría todo el proyecto Apolo que puso al primer hombre en la Luna, utilizó los estudios de Pedro Paulet para desarrollar sus cohetes.

El origen efectivo de la aviación en el Perú se remonta a marzo de 1910, cuando se imparte el curso "Mecánica Aeronáutica" en la Escuela de Artes y Oficios de Lima, como consecuencia de la moda de vuelos de globos y aeroplanos en Europa; en Junio de 1910 se creó el primer "Aero Club Peruano", que solamente impulsaba el vuelo como deporte de la gente adinerada de la época⁶¹; la expectativa que produjo tal actividad motivó a varios jóvenes (Ignacio Ramos, Genaro Macella, Carlos Tenaud) a viajar a París en setiembre de dicho año, para capacitarse y enseñar en la Escuela de Artes y Oficios. Ese año el aviador peruano Jorge Chávez transpuso los Alpes entre Suiza e Italia, convirtiéndose en el primer aviador que realizaba tal proeza.

Como reflejo de todo lo anterior, en setiembre de 1910 se creó en Lima la Liga Nacional Pro-Aviación, institución encabezada por el general Pedro Muñiz, entonces Ministro de Guerra, para fomentar el desarrollo de la aviación en el Perú e impulsar la navegación aérea; ese día se dicta la primera clase sobre "Aeronavegabilidad". En Enero de 1911 el aviador Juan Bielovucic regresa de París contratado por la Liga Nacional Pro-Aviación y realiza los primeros vuelos de aeroplano, iniciando la era de la aviación nacional al surcar el cielo de Lima por primera vez en un avión "Voisin". A los pocos días realizó el raid de 36 Km. Lima-Ancón. En Febrero regresó al país Carlos Tenaud, graduado como piloto en la Escuela Bleriot de París, e intenta volar un avión Bleriot XI montado en los talleres de la Escuela de Artes y Oficios de Lima, pero en el segundo intento se estrelló en Limatambo, al sur de Lima, falleciendo todavía el 7 de setiembre.

⁶¹ Fuerza Aérea del Perú. www.geocities.com/kwii62

El origen de la aviación militar peruana fue el 2 de Diciembre de 1915, con el primer vuelo militar del Capitán Juan E. O'Connor sobre las maniobras militares con la nave del aviador civil José Ramón Montero; en Junio de 1916 son enviados a Argentina los primeros oficiales para recibir instrucción. La actividad aérea militar en el Perú cobró impulso al terminar la primera Guerra Mundial. En Mayo de 1919, a solicitud del gobierno peruano, se contrató la venida de la Primera Misión Francesa, comandada por Paul Du Beaudiez, y que estableció en 1920 la Escuela del “Centro de Aviación de Lima” en Bellavista, Callao⁶².

Meses después la Escuela se trasladó a Maranga con el nombre de “Escuela de Aviación Militar de Maranga”, a la cual concurrieron Oficiales del Ejército y Marina de diferentes grados, y aspirantes civiles. Allí se formaron aviadores e instructores. El mismo 1920 se creó la Escuela de Hidroaviación y el Cuerpo de Aviadores Navales, ambos en el puerto de Ancón. En 1922 se trasladó el Centro de Aviación de Maranga al centro definitivo de las actividades aeronáuticas del Perú: La Escuela de Las Palmas, inaugurada por el Presidente Augusto Leguía en Noviembre de 1923 con el nombre de Escuela de Aviación Militar “Jorge Chávez” con los mejores aviadores pioneros de Bellavista, Ancón y Maranga⁶³.

En 1924 se reorganizaron los centros de aviación con la venida del asesor norteamericano Harold B. Grow. De la Escuela de Las Palmas, nuevo centro de operaciones aeronáuticas del país, partió en 1925 el primer vuelo de un aviador militar peruano entre Lima, Pisco y Cusco, el del Subteniente Alejandro Velasco Astete, en

⁶² TAMAYO HERERA, José.(1986). *Compendio de Historia del Perú*. Lima, Osiris. 314.

⁶³ CONTRERAS, Carlos y Marcos CUETO. (2000). *Historia del Perú Contemporáneo*. Lima, Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú. 223.

siete horas. También cabe resaltar los vuelos de 1927 Lima-Puno del Mayor Baltazar Montoya y Lima-San Ramón-Masisea-Iquitos e Iquitos-Masisea del Capitán Leonardo Alvarino Herr y el Mayor Gustavo Cornejo, quienes contribuyeron decididamente a la formación de las Bases Aéreas, nuevos campos de aterrizaje e instalación de redes telegráficas y puestos meteorológicos entre la Costa y la Amazonía. El gobierno dictó por entonces normas destinadas a construir campos de aterrizaje en las principales ciudades del país. Carlos Martínez y su avión "Perú" unieron varios países de Centro y Sudamérica en 1928.

Como consecuencia de estas actividades y las nuevas políticas del Estado, el 6 de Febrero de 1929 se creó el Ministerio de Marina y Aviación, reuniendo bajo un solo mando los servicios de aviación del Ejército y la Marina, paso previo a la creación del Cuerpo de Aviación del Perú el 20 de Mayo de 1929; en 1932 esta entidad cambia de nombre a "Cuerpo Aeronáutico del Perú", CAP. Durante los años 30 la aviación militar consiguió un buen nivel operativo en el conflicto con Colombia de 1933. En 1936 se creó el Escuadrón de Aviación 1, con base en Chiclayo, única unidad de combate. Un pionero de la aviación peruana fue el Comandante Armando Revoredo, el médico-piloto cajamarquino que recorrió toda Sudamérica al mando de la famosa Escuadrilla "Los Zorros" en abril de 1940⁶⁴.

El Escuadrón de Aviación 1 por otro lado, usó naves norteamericanas en la guerra con Ecuador de 1941, donde el CAP tuvo su héroe el 23 de julio de 1941 al morir el capitán José Abelardo Quiñones. Por decreto ley del 27 de Octubre de 1941 y como reconocimiento al esfuerzo durante la guerra con Ecuador se creó el Ministerio de

⁶⁴ Fuerza Aérea del Perú. www.geocities.com/kwii62

Aeronáutica, independizando la aviación de la marina y ante los requerimientos de una mejor defensa aeromilitar. Su primer Ministro fue el General Fernando Melgar Conde. A raíz de la Segunda Guerra Mundial se reequipó la aviación con aparatos norteamericanos, y mediante un convenio con los Estados Unidos establecieron la Base Aérea "El Pato" en Talara, la cual fue instaurada con su material aéreo en 1947. El 18 de Julio de 1950, mediante Resolución Suprema se cambió la denominación de "Cuerpo Aeronáutico del Perú" por la de "Fuerza Aérea del Perú"⁶⁵.

La FAP ingresó en la era del jet en Agosto de 1955 al recibir naves norteamericanas e inglesas, y en las décadas de los 60 y 70 alcanzó gran desarrollo al crearse las Alas Aéreas de Lima, Arequipa, Piura e Iquitos; en diciembre de 1963 se formó el Grupo Aéreo N° 42, encargada de los vuelos en la zona de la Selva Peruana; y en 1964 se creó el Grupo Aéreo N° 8 para transporte militar en programas de Acción Cívica que se ejecutan cada año con aviones y helicópteros de la FAP llevando alimentos, medicinas, maquinaria y materiales a regiones alejadas. Actualmente la FAP tiene nueve grupos aéreos, los numerados N° 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 42 y 51.

En 1981, al producirse la invasión ecuatoriana en la Cordillera del Cóndor, aparatos de la FAP actuaron con alta capacidad operativa; en los años siguientes la FAP, como componente aéreo de las FFAA participó en la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico, y en 1995, al registrarse una nueva incursión de soldados del país del norte, esta vez en el Alto Cenepa, la Fuerza Aérea del Perú actuó de nuevo pero con insuficientes resultados⁶⁶.

⁶⁵ CONTRERAS Y CUETO. Op. Cit. 282.

⁶⁶ ROSPIGLIOSI, Fernando. (2000). *Montesinos y las Fuerzas Armadas. Cómo controló durante una década las instituciones militares*. Instituto de Estudios Peruanos, Lima. 160-162.

La FAP como parte de las Fuerzas Armadas tiene todas las características de las instituciones estatales. Una característica de las instituciones estatales peruanas, incluidos sus ministerios entre ellos el de Defensa, es la burocracia. Un primer concepto es que “es el ejercicio del gobierno a través de una organización administrativa especializada formada por funcionarios con jerarquía de instancias”, pero nos es más útil la acepción de Max Weber:

La burocracia es un principio estructural de organización, caracterizado por una estructura jerárquica, la distribución de competencias, la impersonalidad, la tramitación imparcial de tareas y la especialización... las organizaciones burocráticas modernas tienen consecuencias no planeadas y disfuncionales: lentitud de los procesos, sobrecarga de la cabeza de la organización, rigidez en la comunicación. Se logran modificaciones con tecnificación, automatización, creciente división del trabajo y el aumento de profesionales⁶⁷.

Rodríguez nos explica la Cultura Organizacional en el contexto latinoamericano. Una organización obtiene sus premisas de decisión de su entorno, ya que es un sistema de decisiones y como tal se encuentra unida a su entorno.

El desconocimiento de la vinculación entre sociedad y organización ha llevado a que en Latinoamérica se hayan importado modelos de organización, tratando de conseguir organizaciones eficientes. Parecía sencillo copiar un modelo eficiente en su lugar de origen, porque no se entendía que un modelo es también un producto cultural que no puede ser trasladado sin considerar variables culturales. El resultado es conocido. Las organizaciones latinoamericanas siguen modelos occidentales, pero presentan conductas anómalas, y son acusadas de ineficientes, lentas, burocráticas, poco modernas. Como el modelo no puede ser culpado, dado que es eficiente en otras partes, se busca la fuente del fracaso en los propios latinoamericanos. Se ha cometido el error de no entender la cultura latinoamericana⁶⁸.

Como se puede ver, las organizaciones latinoamericanas y en especial las peruanas adolecen de esos problemas. En los órganos estatales peruanos la burocracia es un obstáculo, que trata de ser complementado con las Relaciones Públicas, de las cuales ya hemos hablado en el capítulo anterior. “Tanto si es una organización transnacional

⁶⁷ STROBL 21

⁶⁸ RODRÍGUEZ. 125.

como si se trata de una organización gubernamental creada para el desarrollo o si es una organización preexistente, comercial o industrial, todas ellas tienen incorporadas en su decidir premisas de decisión provenientes de la Cultura local”⁶⁹.

También nos interesa ver si hay en las instituciones estatales, en especial la FAP, las denominadas Relaciones Humanas, esos vínculos interpersonales -clima de trabajo, dirección humana, formación de grupos- que incrementan el rendimiento⁷⁰.

Esta investigación plantea usar la propuesta de Ind dirigida a elaborar un enfoque pragmático de la gestión, y del cual puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para instituciones que buscan ser eficaces.

Se sostiene que no existe mejor forma de organización que aquella diseñada para obtener los objetivos estratégicos. En ese sentido, la estructura debe ser consecuencia de la Identidad. A partir de este enunciado se ve una posición dinámica, ya que la consecuencia (la estructura) es una resultante de la “Identidad Corporativa”, un término organizacional empresarial que puede ser aplicada a un instituto armado. La estructura deja de ser así un punto de partida o un dato o una definición.

Esta perspectiva se ubica en las teorías organizacionales que conceden importancia central a los aspectos culturales de Identidad e Imagen de una organización, en la configuración de lo que podría llegar a ser y a hacer. De hecho se afirma que en alguna medida la Cultura de una organización condiciona su Identidad, y ésta a su vez determina su estrategia y su estructura.

⁶⁹ RODRÍGUEZ. Op. Cit. 126.

⁷⁰ STROBL. Op. Cit. 220.

Como ya se dijo antes, es importante el aporte de Villafane de una gestión rigurosa sobre la Identidad visual, para una gestión eficaz de la Imagen de la empresa.

Veamos ahora, dentro de la FAP, una Organización específica, la JEPEN, y que analizamos en detalle, para inferir de ella nuestras propuestas. A su vez veremos dos áreas menores de dicha organización específica.

3.2. La Jefatura de Pensiones.

El cambio de 1950 estableció que la Dirección de Administración de Aeronáutica se encargara del pago de pensiones, y el Decreto de 1952 estableció que dicha Dirección estuviera integrada por un Departamento de Finanzas conformado por las Pagadurías. El Decreto Supremo N° 11 del 29 de Setiembre de 1954 estableció que la Dirección de Administración tramitara los expedientes del personal, creándose como órgano ejecutor la Sección de Procuraduría, convertida en Departamento de Procuraduría y Expedientes (DPE) en 1956.

Una ordenanza de ese año estableció las características de la Dirección de Administración y del DPE, este último con cinco secciones (procuraduría, personal superior, personal subalterno, civiles y archivo). La Ordenanza de 1968 renombró al DPE como *Departamento de Reconocimiento de Servicios y Pensiones*, que con el nombre de *Dirección de Pensiones* pasó bajo control de la Dirección de Economía en 1981, ya con una estructura orgánica mayor. En 1985, como *Oficina de Pensiones* pasó

a ser el órgano ejecutor del Comando de Personal. En 1997 se renombró *Jefatura de Pensiones* con siete dependencias.

Como vemos, hasta 1954 fue la Dirección de Administración de Aeronáutica la encargada del pago de pensiones. Con el Decreto de 1954 se estableció la Sección de Procuraduría, cuyo nombre cambió varias veces siempre bajo dependencia directa de la Dirección de Administración. Con la Ordenanza de 1985 y el Manual de 1997, pasó a ser de Oficina a Jefatura, como órgano de ejecución del Comando de Personal. Y en la Resolución de la Comandancia General de Enero del 2000 se aprobó como fecha de creación de la Jefatura de Pensiones el 29 de Setiembre de 1954.

La JEPEN es la dependencia encargada de administrar y controlar el Pago de los Beneficios Sociales, Pensiones y Compensaciones del Personal en retiro FAP, en cumplimiento de las Normas Legales existentes y en base a los servicios prestados por los servidores militares y civiles.

En 1954 se creó en la FAP la Sección de Procuraduría y Expedientes, para tramitar los expedientes del personal sobre reconocimiento de servicios y goces de retiro e invalidez; y el 27 de enero del 2000 la Sección fue denominada *Jefatura de Pensiones*, cuya *misión* es ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el reconocimiento de tiempo de servicio, otorgamiento de Pensiones, Compensaciones, Subsidios y otros goces del personal FAP en Situación de Disponibilidad, retiro y Civil Cesante, o sus beneficiarios; dando cumplimiento a las Disposiciones respectivas⁷¹. También tiene la responsabilidad de apertura, almacenamiento, custodia y resguardo de

⁷¹ ORGANIZACIÓN DE LA JEFATURA DE PENSIONES. Ordenanza marzo 2004.

la información de los Expedientes Administrativos del Personal FAP. La Jefatura de Pensiones es una Unidad Dependiente del Comando de Personal, y su Estructura Orgánica es la siguiente:

- a) Órgano de Dirección: Jefatura y Subjefatura.
- b) Grupo de Personal: Secretaría y Mesa de Partes, y Oficina de Información y RRPP.
- c) Órganos de Asesoramiento: Asesoría Legal y Oficina de Prevención de Accidentes.
- d) Órgano de Planeamiento: Oficina de Planes.
- e) Órgano de Control: Oficina de Control Interno.
- f) Órgano de Apoyo: Dpto. de Economía y Finanzas, Dpto. Administrativo y Servicio Social.
- g) Órganos de Ejecución: Dpto. de Personal Superior, Dpto. de Personal Subalterno y Tropa, y Dpto. de Personal Civil.

3.3. La Oficina de Información y Relaciones Públicas

Esta Oficina tiene la tarea de proyectar la buena imagen de la Jefatura de Pensiones, por las actividades que realiza, en beneficio del personal pensionista y sus deudos; así como efectuar actividades de información pública, organización y conducción de ceremonias y protocolo. El Jefe de esta oficina se responsabiliza por las siguientes funciones:

- a) Asesorar en todo lo concerniente al cumplimiento de la tarea mencionada, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

- b) Coordinar la información que se da al periodismo, entidades y al personal.
- c) Coordinar la ejecución de programas de información y elaborar material técnico e informativo institucional.
- d) Mantener actualizado el Historial de la Unidad y organizar ceremonias, seminarios, conferencias y actividades de proyección social.
- e) Desarrollar actividades psico-sociales que beneficien a los pensionistas.
- f) Asistir a reuniones de trabajo que convoque el Jefe de Pensiones y resolver consultas.
- g) Coordinar con otras dependencias información necesaria para las actividades propias.
- h) Gestionar recursos humanos y materiales para el trabajo de oficina y supervisar el inventario de mobiliario, equipos y material.
- i) Proponer requerimientos a ser considerados en el presupuesto de la Unidad.
- j) Mantener informado al Jefe de Pensiones y desarrollar otras actividades que éste disponga⁷².

3.4. La Sala de Generales

Aquí incluimos un aporte a partir de nuestra observación y experiencia en la Jefatura de Pensiones. Existe una instancia, dependiente de la Oficina de Pagaduría del Departamento de Economía y Finanzas de la Jefatura de Pensiones, y que recibe el nombre de *Sala de Generales*. Para describir su razón de ser, veamos las funciones y responsabilidades del encargado de dicha “Sala”:

⁷² ORGANIZACIÓN DE LA JEFATURA DE PENSIONES. Ordenanza marzo 2004. Ampliado en el Capítulo V del Manual de Operaciones y Funciones de la JEPEN.

- a) Informar sólo a Oficiales con grado de Generales, cuando lo soliciten, las fechas de pago de sueldos y el cronograma de firmas de planillas de pensiones.
- b) Efectuar la entrega de las boletas de pago a los Oficiales Generales, previa firma de planillas.
- c) Hacer entrega a los Oficiales Generales de su correspondencia personal.
- d) Proporcionar información telefónica y/o verbal dentro de su competencia a los Oficiales Generales que asisten a la Sala.
- e) Mantenerlos informados de las novedades que se presenten en el ámbito de la responsabilidad del encargado de dicha sala.⁷³

Finalmente, el encargado del control de firmas de planillas de los Oficiales Generales informa de cualquier novedad al Jefe de la Sección Pagaduría de la JEPEN.

Observamos por tanto que esta “Sala” es una Oficina exclusiva para todos los Generales de la Fuerza Aérea, 260 en total, de los cuales 19 han sido Comandantes Generales de la FAP.

K: Eso pasa en la Sala de Generales donde también trabajo. Es un espacio exclusivo para que cobren.

P: Todos los que han sido pues Comandantes Generales, Inspectores Generales, incluso ex Ministros de Aeronáutica. Son gente que tiene colocada gente en el Ministerio de Defensa. Ellos son el poder que mueve el Ministerio de Defensa, el Comando Conjunto. Lo que ellos dicen es ley porque si chocas con ellos, del Ministerio de Defensa te caen papeletas, inspección, etc.⁷⁴

Estos altos oficiales tienen así un espacio separado para que cobren sus pensiones y firmen sus planillas, separados de los demás oficiales. Además, las viudas de los

⁷³ Elaboración personal. Octubre 2005.

⁷⁴ Focus Group.

generales fallecidos también asisten a esta Sala. De todo ello deducimos que existe una *duplicidad de funciones*.

3.5. Cultura Organizacional oficial

De los elementos estudiados en la parte teórica, el principal es el de la Cultura Organizacional, formada por elementos variados. Uno de ellos son los valores. En la organización que estudiamos, los valores son inculcados como normas, por lo que lo llamamos “Cultura oficial” ya que son valores normados incluso en documentos.

Veamos los valores inculcados en la FAP, a la cual pertenece la JEPEN. Se divulgan de manera general a todas las instancias de la FAP.

A partir de la Ordenanza FAP 30-6 del año 2003, en el año 2005 la Dirección de Información de la FAP publicó un folleto oficial denominado *Nuestros Valores Institucionales*, un documento muy preciso:

¿Por qué tratar el tema de los valores? Empezamos el siglo XXI con un nuevo perfil que se irá haciendo más definido e influirá de manera determinante en la vida cotidiana del hombre. La sociedad actual manifiesta un sentido común sobre la misión y función del militar. Quiere que éste sea un servidor de la comunidad, un garante de las libertades individuales y sociales, un defensor de la seguridad nacional, un colaborador en la construcción de una nueva sociedad, artífice de la paz, un educador.⁷⁵

Luego el documento define los valores como “normas morales mediante las cuales una institución exhorta a tener comportamientos consistentes con su sentido del orden,

⁷⁵ *Nuestros Valores Institucionales*. Documento. DIRIN. 2005

conductas y actitudes cuyo acatamiento es espontáneo”. Con la frase “Los valores institucionales son el fundamento de la Visión y Misión Institucional”, los define:

Valores esenciales de la FAP:

Integridad Personal. Incluye los siguientes valores: Honestidad, Responsabilidad, Justicia, Veracidad, Lealtad, Fortaleza, Respeto, Perseverancia y Solidaridad.

Vocación de Servicio. Incluye: Cumplimiento de las normas, Respeto hacia los demás, Disciplina y Autocontrol, Confianza en el Sistema.

Excelencia Profesional. Incluye: Excelencia personal, Excelencia en trabajo de equipo, Respeto mutuo, Excelencia de recursos humanos y materiales, Excelencia en operaciones aeronáuticas, Excelencia en el servicio.⁷⁶

Como vemos, la FAP agrupa muchos valores en tres denominados “Valores Esenciales”. El 2005, el Comando de Personal y la Jefatura de Personal “simplificó” el documento anterior y le añadió pequeños e interesantes cambios, en la denominada *Campaña de Identidad e Imagen institucional*, en un tríptico muy preciso:

En tiempos de cambio los valores son el fundamento de la visión y misión de las organizaciones que buscan generar una realidad positiva y proyectar una imagen exitosa. Los valores institucionales son las reglas o pautas mediante las cuales una institución exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con sentido de orden, seguridad y desarrollo.⁷⁷

A continuación el documento enlista los “Valores Esenciales” y los valores que los forman, donde se perciben las diferencias. En el primer “Valor Esencial” quitaron “Veracidad, Fortaleza, Perseverancia y Solidaridad”; y añadieron Humildad, Ética y Moral. En el segundo, quitaron “Confianza en el sistema”. En el tercero, quitaron “Respeto mutuo y Excelencia en el servicio”.⁷⁸

Cada uno de estos cambios tiene sentido, al ser un documento simplificado para ser considerado en otras instancias como las que tienen personal civil, por ejemplo.

⁷⁶ *Nuestros Valores Institucionales*. Documento. DIRIN. 2005

⁷⁷ Tríptico. *Campaña de Identidad e Imagen Institucional*, 2005

⁷⁸ Tríptico. *Campaña de Identidad e Imagen Institucional*, 2005

Por otro lado, hemos visto en el capítulo anterior la importancia de la imagen visual, los emblemas y los logos en el funcionamiento de la cultura organizacional y específicamente de la imagen institucional. La Jefatura de Pensiones tiene su emblema, o logo oficial.

Siguiendo la Ordenanza FAP 190-3 que señaló que el manejo de información y de los medios tiene importancia para la FAP por proyectar la *Imagen Institucional*, el Jefe de Pensiones remitió en Marzo de 1998 al Comando de Personal un proyecto de **emblema** de la JEPEN, para gestionar su aprobación. En Mayo del mismo año, el Estado Mayor dispuso que la Dirección de Racionalización (DIRAC) evaluara el pedido y emitiera opinión; en Agosto, la DIRAC reformuló el proyecto y lo aprobó concluyendo que:

Es conveniente para la FAP proyectar la imagen institucional y la de las unidades utilizando símbolos o emblemas que expresen la razón de ser de su organización, tanto en el público interno como externo. En tal sentido, el Comando de Personal elevó al Estado Mayor el proyecto de emblema de la JEPEN y su heráldica respectiva. La Dirección de Racionalización opina que el proyecto es pertinente por cuanto contribuirá a proyectar la imagen de la JEPEN, pero con ciertas modificaciones. La DIRAC ha realizado tales modificaciones y en coordinación con el Jefe de Pensiones ha formulado un proyecto definitivo.⁷⁹

El Emblema de la JEPEN está formado por dos círculos concéntricos que simbolizan la perfección de la obra humana y por ende de los trabajos que se realizan en la JEPEN. En el primer círculo, en la parte superior, la denominación FAP. En la parte inferior, la denominación JEPEN. A los costados, los colores de nuestra Bandera. En el segundo círculo, sobre fondo azul que representa el cielo donde todo integrante de la

⁷⁹ Hoja Informativa DIRAC N° 0029. 27 de agosto de 1998.

FAP desarrolla sus aptitudes superando cualquier obstáculo y cumplir la misión encomendada, el cuerpo del emblema formado por:

El Halcón representa a la FAP, cuya bravura, velocidad y agresividad y Poder sustenta el trabajo eficiente del personal de la JEPEN al servicio del Personal Pensionista.⁸⁰

El Libro: Representa el compendio de Leyes, Reglamentos, Directivas y otros Documentos que norman el otorgamiento de los beneficios, en que se basa la JEPEN. Los Rayos: Representan la Claridad, Autenticidad y Extensión hacia todo el Personal Pensionista, garantizando que la JEPEN siempre será una Luz que los guíe en las etapas como Pensionista.

Las Personas representan a todo el Personal Pensionista y sus Beneficiarios, las Manos Entrelazadas en un saludo representan el vínculo entre el Personal en Actividad, Disponibilidad y Retiro o Cesante, “así como la garantía de que seguiremos conformando la Gran Familia FAP, cuyo Corolario será el significado de nuestro Lema “Seguimos Contigo” que representa la forma en que la FAP a través de la JEPEN mantiene su preocupación por el Personal Pensionista”⁸¹.

⁸⁰ En documentos posteriores, figura el término “águila” en vez de halcón.

⁸¹ JEPEN. Departamento de Programas y Presupuesto. 2004.

Capítulo 4

ESTUDIO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Habiendo visto los elementos generales de la organización estudiada, en este capítulo aplicamos los instrumentos de observación para obtener información específica sobre la organización, su percepción y nivel de identificación con la misma, su Identidad y su Cultura Organizacional.

En la JEPEN trabajan 61 personas. El personal civil es de 50 personas, formado por 27 nombrados y 23 contratados. El personal militar es de 11 uniformados, 4 oficiales y 7 subalternos (ver Apéndice N° 7, cuadro N° 1: Composición del Personal de la JEPEN).

Se aplicó la *encuesta* a todos los trabajadores de la JEPEN, los 61 mencionados. Además, otra instancia de la FAP donde se permitió aplicar los instrumentos, fue la Dirección de Información (DIRIN) de la FAP, donde laboran otros 22 civiles y militares. Sin embargo, esto fue útil porque muchos de ellos son profesionales de la comunicación social.

La encuesta contempló los siguientes aspectos:

- a) Organización: Historia, objetivos y fines.

- b) Identidad y Cultura: Normas, valores, costumbres, tradiciones, trato al público, idea que el público tiene de la FAP, imagen que tienen áreas específicas.

El Focus Group posterior se aplicó a cinco personas, que no son personal militar (uno de la DIRIN y cuatro de la JEPEN) y desarrolló aspectos enfocados en tres puntos:

- a) Identidad, hogar, familia.
- b) Información laboral sobre la organización.
- c) Sobre Identidad y Cultura Organizacional.
- d) Las tendencias finales, y las propuestas de los participantes sobre mejoras, y cómo debería ser la institución y el área laboral.

Por último, se hicieron *entrevistas* a cuatro jerárquicos civiles, dos de la DIRIN y dos de la JEPEN, para profundizar aspectos surgidos de la encuesta y el Focus Group.

4.1. Las personas

Lo primero que encontramos es que todos, independientemente de la edad, ingresaron a laborar a partir de trabajos anteriores eventuales, y sin estudios profesionales concluidos.

Maura. Estudié la secundaria comercial y luego 8 ciclos de contabilidad a nivel de instituto superior. Tengo el grado de bachiller. Hice prácticas en los Ministerios de Trabajo y de Educación, y en estudios contables. En esa época era demasiado difícil entrar, las vacantes se daban a conocer al público en los periódicos. Yo debía tener algún conocido dentro de la institución, militar o civil. No conocía a nadie, me faltaba la vara... me ubicaba de 8 a 3 pm en la puerta del cuartel...hasta que me hice amiga del señor del puesto de periódico. "Yo trabajo en Estado Mayor" me dijo. Entré como practicante.

Percy. Estudios de periodismo en la Universidad San Martín de Porres. Hice un recorrido por la prensa escrita, para luego trabajar en el INEI y las Municipalidades de San Miguel y Chorrillos. Un amigo (hoy Técnico FAP en retiro), me ofreció presentarme en la DIRIN como practicante. En mi entrevista no había nadie del Área de Prensa, mientras esperaba tuve la suerte de conversar con un Oficial influyente, a quien le caí bien. Me recomendó al Jefe de Prensa, lo que todos entendieron como un padrinazgo que nunca existió. Con suerte hice química con el Comando, quien me invitó a trabajar con ellos un año después de ingresar como practicante, cuando incluso yo estaba pensando retirarme a otro trabajo.⁸²

Al mismo tiempo, pese al ingreso irregular debido a decisiones personales de autoridades superiores, entraron a realizar labores administrativas o de gestión que forman parte de la estructura de la organización:

Maura. Me presentó a la secretaria del Jefe de Estado Mayor... me mandaron a Economía porque antes Pensiones pertenecía a Economía, “Ingresas como practicante pero no te vamos a dar ningún sueldo. A los tres meses me comunican que va a haber cupos, pero que eso se publicaba. Por desdicha lo publicaron. Hubo Concurso Público, una formalidad, hubo conocimientos y la entrevista personal. Llevo ya 26 años de servicios en la Fuerza Aérea, 6 en la Jefatura de Pensiones en el área del Fondo de Seguro de Retiro, antes administrado por Pensiones y los 20 en Liquidaciones de Pensiones.

Luz. No existía vacante para el área de Servicio Social, ni asistente exclusiva para actividades específicas del Sistema de Pensiones: Otorgamiento de Sobrevivientes, Viudez, Orfandad, Ascendientes. Estoy por Maura, ella creó una plaza en el CAP (Cuadro de Asignación de Personal) para que yo ingrese. Había casos de pensionistas que no eran vistos por ninguna Asistente Social. Me fuí metiendo en el trabajo hasta que mi jefe se retiró y me quedé al frente de Asistencia Social. Pedí que se me asignara ya no como Oficina sino como Departamento. Llevo 17 años en la Jefatura de Pensiones en el Departamento de Servicio Social.⁸³

El caso anterior es el de un puesto administrativo esencial, estructurado por necesidad a partir del desempeño del personal civil. Lo mismo para los otros casos.

Gaby. Bachiller en Psicología. Estaba trabajando en una empresa, una amiga me avisó que necesitaban psicóloga en la Fuerza Aérea, me presenté y me tuvieron como “Prestación de Servicios”. Empecé como un apoyo al Servicio Social y luego en el Área de Relaciones Públicas atendiendo al personal civil en sus instrucciones en ESSALUD. Recorrí todo Pensiones. Hoy soy

⁸² Focus Group.

⁸³ Focus Group.

Secretaria en Personal Subalterno, donde, informo sobre la documentación que ingresa al Área de Subalterno, vienen a preguntar cómo van los trámites, y yo doy parte, dar información por teléfono, hago las cartas.

Percy. Llevo cuatro años y medio en la Dirección de Información que es el Órgano del Sistema de Información, vinculado al Sistema de Información de las Fuerzas Armadas, nos ocupamos de la Imagen Institucional con los públicos interno y externo. Soy coordinador del periódico institucional que se denomina Aerovisión, y también locutor en videos institucionales o hago los guiones, varios cargos, recibo a la prensa. El Departamento de Prensa y Difusión está dentro de la Dirección de Información. Hay un Jefe de Prensa que es un Mayor FAP, y dos jefes de área, una compañera y yo.

Kathy. Bachiller en Comunicación. Yo trabajaba como Administradora en la empresa particular Perú Consulting que organizaba eventos académicos como seminarios, conferencias en el Área de Logística, Abastecimiento y Administración. Vi un anuncio en el periódico mural de la entrada del Hospital FAP que solicitaba Relacionista Pública, presenté mis papeles, me llamaron antes del mes. Ganó una chica con experiencia y maestría pero que pedía S/. 2000 de sueldo. Mi puesto era trabajar en la Sala de Generales. Luego, al mismo tiempo, de Relaciones Públicas para la Jefatura de Pensiones y paralelo con el Área de Personal; yo tengo trato directo con el público también cuando hago apoyo en Pagaduría porque normalmente tenemos una rotación de labores. Llevo un año y medio.⁸⁴

Una observación preliminar es que vemos una organización general jerárquica, la FAP, a la cual se ingresa a laborar debido a decisiones particulares, unilaterales, de la “gerencia” (los oficiales) que actúan como si fuera de su propiedad; las convocatorias las manejan amistades.

4.2. La Organización

Como se ha visto en el capítulo anterior, el pago y los trámites de pensiones se realizan en la FAP desde los años 50, el año oficial de formación fue 1954, y lleva el nombre actual JEPEN desde 1997. En la encuesta, una mayoría de 39 personas en la

⁸⁴ Focus Group.

JEPEN acertaron sobre el *origen* de su organización, y 22 fallaron al decir que en los años 60 y 70. De los otros 22 de fuera de la JEPEN, 11 acertaron y 11 fallaron (ver Apéndice N° 7, cuadro N° 2: Origen de la Organización).

En cuanto a los *objetivos* de la JEPEN, 6 consideraron la “defensa”, 22 atender y satisfacer; y una mayoría de 33 administrar y otorgar servicios. De los otros 22, la mitad es decir 11 consideran como objetivo “los beneficios”, 6 la defensa y 5 la información (ver Apéndice N° 7, cuadro N° 3: Objetivos de la JEPEN).

En la JEPEN, la *Identidad* de los trabajadores con la organización, al menos a nivel oficial, estuvo clara. Una mayoría absoluta de 55 personas consideró que la función principal era el “servicio”. Solo 6 consideraron que es la “burocracia”. Los otros 22 también mencionan unánimemente el “servicio” como lo principal (ver Apéndice N° 7, cuadro N° 4: Identidad de los trabajadores).

La idea final de *pertenencia* de su organización fue menos clara. 39 consideraron que la JEPEN y la FAP le pertenecían al país. 11 que es para el beneficio y el lucro. 6 que es para sí misma, y 5 más consideran que le pertenece “solo a los pensionistas”. En los 22 de fuera de la JEPEN, hay unanimidad en que la pertenencia es “al país”.⁸⁵ (Ver Apéndice N° 7, cuadro N° 5: Pertenencia de la Organización).

El sondeo con la encuesta para encontrar información general básica, nos permite ver varias particularidades.

⁸⁵ Encuesta.

Una mayoría de 50 conoce el año de fundación de su organización, parte de “la historia” de la misma, como lo llaman varios autores. A ese nivel, es un logro. Sin embargo acerca de los *objetivos de la organización*, solo 33, menos de la mitad, consideran que es “dar servicios”. Pese a esta limitación, en el tercer punto hay una mayoría absoluta de 77 que coincide en que lo principal que hace su organización es “servicio”. Hubo una *confusión* entre objetivo, y función u obligación. Además, 61 consideran que la FAP y sus instancias son “del país” en general. *Es una visión institucional.*

El Focus Group complementó la encuesta observando la identificación de las personas con su actividad dentro de la organización, identificando lo importante y esencial de su trabajo; no como “objetivos” sino como funciones, que los diferencian de otras organizaciones.

Maura. En la sección de Liquidación del Dpto. de Personal Subalterno veo los retiros por cesación, años de servicios, beneficios para las viudas o casos de orfandad; todo lo que tenga que ver con pagos a militares o sus beneficiarios. Es trabajo delicado y pesado de mucho cuidado con las cuentas y cálculos que hacemos, porque si nos equivocamos podemos retrasar toda una lista de espera y de pagos y así ir recargando más trabajo y más problemas. Creo que tengo un trabajo realmente importante, porque de mi sección depende los pagos y el dinero que van recibir esas personas.

Gaby: Recepciono la documentación para que la trabajen los liquidadores luego de sacar los trabajos con un documento de presentación o de resumen. Y me llaman por teléfono los técnicos o las viudas para saber en que situación está su trámite y documentación. Es un trabajo de organización, porque por mí pasan los documentos y tengo que responderlos o ver a quien los dirijo, y cuando ya los trabajan los tengo que enviar incluso a otras Unidades importantes o de Juzgados o Ministerios. Aparte debo hacer las Constancias de Combustible o de Pensionista o de Sueldo que necesitan los técnicos en retiro. Cuando llegué era un desastre, había documentos escondidos en los escritorios, algunos urgentes y otros del año pasado, no había formatos hechos, tuve que crearlos y mejorar los que ya había, utilizaba términos legales en mis oficios que presentaba a otras oficinas. Cuando pensaba que algo tenía que ver con una ley lo ponía en el documento, hago variaciones, lo trato de mejorar. Mi trabajo es importante, porque informo a los pensionistas cómo va su

documento, me llaman y les informo y hago la documentación cuando se tiene que hacer para que no retrase la entrega del trabajo.

Kathy: Yo entré a Sala de Generales, estuve medio año allí, conocí a varios generales y a varias viudas, con el tiempo me llamaron a apoyar a Pagaduría para atender a los Pensionistas que venían a firmar sus planillas y luego me llamaron a trabajar en la Oficina de Relaciones Públicas.. luego a la Sección de Personal. Tengo cargo repetido porque también veo Relaciones Públicas y al mismo tiempo Personal. Me parece que es importante porque soy la única que ve por los permisos, las vacaciones, las Licencias, etc, del personal interno de la JEPEN y en el trabajo de Relaciones Públicas, la única que ve por lo del personal externo.

Luz: Bueno, estoy totalmente segura de que mi trabajo es muy valioso para la Jefatura de Pensiones porque voy a las casas de los Pensionistas, hago Informes basados en las Leyes y Resoluciones que existen, detallo el estado físico, psicológico y emocional en que se encuentran y me baso en los análisis médicos y mis Informes son detallistas y bien elaborados, todo lo fundamento, con mi trabajo se definen veredictos en las Oficinas de Asesoría Legal, o en los Juicios por pagos no dados. Del Comando no recibo mucho apoyo, no me tiene en cuenta para el apoyo mensual del RM, el aporte económico que se da todos los meses a las personas que el Comando de cada Unidad designa. A mi no me apoyan hasta ahora cero, creo que me han puesto en una lista no mas... y ya vamos por más de medio año, pero yo gasto un montón.⁸⁶

En las referencias anteriores es claro que una buena parte del desempeño laboral efectuado es con personal militar pero también civil, lo que denominaremos “Público” desde el punto de vista organizacional. Ese personal pensionista es el Público de la organización en cuestión, los consumidores del “servicio” efectuado.

Percy: Actualmente somos responsables de las Notas de Prensa, Comunicados, coordinación con los Medios de Comunicación Locales, el Protocolo general de las ceremonias oficiales, las dos publicaciones escritas de la FAP, la cobertura de las actividades internas, la medición del estado de la imagen institucional. Por supuesto que mi aporte es importante, desde el equilibrio que le da al grupo cuando se requiere de acciones mancomunadas, hasta el incomprendido esfuerzo por mejorar la idea que tiene la opinión pública de la FAP. Sin querer me fue legada la responsabilidad de dar la transición de la imagen cerrada y autoritaria de los años noventa a la institución moderna y abierta a la comunidad que intentamos dar, siempre que esté basada en hechos reales; porque si no creamos una máscara que no tardaría en caer y empeorar la situación.⁸⁷

⁸⁶ Focus Group

⁸⁷ Focus Group

En este último caso hay una relación con el Público denominado “externo”, es decir no solo la FAP o la JEPEN sino la opinión pública, la sociedad civil. En todos los casos, vemos que hay una identificación de su desempeño frente a otras organizaciones, es decir otras instancias de la JEPEN y de la FAP.

Es importante incidir en el tema de los objetivos de la organización, lo que en mucha bibliografía se denomina la “Misión”. La encuesta denotó desconocimiento, ya que menos de la mitad, 33, dijo que el objetivo era “el servicio”, aunque identifican su labor frente a la de otras organizaciones de la FAP.

Los encargados de la información de la FAP, al preguntárseles por el objetivo de su organización, aparte del texto oficial, repitieron en cierta forma el reglamento:

Enfrentar amenazas internas como el terrorismo, el narcotráfico y la delincuencia; y las amenazas externas como Violación de Tratados, irrespeto de la soberanía, ataques militares e intentos de desestabilización del sistema mediante el uso de la inteligencia.⁸⁸

Proteger a la población de enemigos internos y externos, incluyendo los desastres naturales. Acabar con los males sociales del país, luchar contra el Tráfico de Drogas... contra la extrema pobreza (llevando profesionales de la salud, jurídicos y técnicos de la Institución en acciones cívicas), y contra la falta de medios de comunicación vial (sirviendo de puente aéreo y mediante apoyos aeromédicos).⁸⁹

Es muy ilustrativo al respecto, el que otras dos personas entrevistadas, ambas civiles y de la JEPEN, tuvieron más clara la diferencia de objetivos:

Que los pensionistas se sientan bien con la atención y los servicios que les damos, por la prontitud en sus pagos, resultado final de trámites burocráticos, o en la atención para recabar sus boletas de pago. Pero es difícil darle una atención de calidad a los miles de pensionistas. No solo porque los que atienden son seres humanos que tienen problemas o preocupaciones y tienen

⁸⁸ Entrevista a periodista de la DIRIN.

⁸⁹ Entrevista a Jefe de la DIRIN.

que estar de buen humor a toda hora para que el pensionista no se sienta maltratado o mal atendido.

Orientar y dirigir al pensionista lo que corresponde en cuanto a sus derechos, qué alcances han tenido cuando se van de baja, lo que le corresponde a ellos, bajo una misma concepción, y el accionar de la jefatura, que quiere que ellos tengan una buena imagen de nuestra institución.⁹⁰

Sin ser respuestas ideales, esta mayor certeza se puede deber a que son civiles con una formación distinta a los militares (y distinta a los civiles de la DIRIN que están en mayor contacto con los militares). También se puede deber a que en la JEPEN hay un mayor contacto con el Público externo civil.

4.3. Identidad y Cultura

a) Normas y valores

El aspecto más importante, extenso y complejo de los estudiados son todos esos elementos que forman la Cultura de una Organización.

Según la encuesta, 24 identificaron como *norma* principal de su organización, la responsabilidad y la puntualidad; 17, que la norma es cumplir y servir. 10 vieron como normas “pedir permiso y entregar documentos”, y 10 más el “controlar o portar identificación”. De los otros 22, 15 consideraron la disciplina y la puntualidad como “norma”, confundiéndolas con virtudes y valores. 3 contestan “aceptar las normas” como una norma, y 1 que la norma principal es la Ley de Empleado. Otros tres

⁹⁰ Entrevista a personal de la JEPEN, una de ellas con 26 años de trabajo.

contestan aspectos menores uno cada uno (ver Apéndice N° 7, cuadro N° 6: Normas Institucionales).

Sobre el *valor principal* de la organización, hay un resultado muy variado. 22 consideraron que es la humanidad. 17, la disciplina. 11 que es la lealtad y 11 más que es la justicia. Es interesante que, sin ser mayoría absoluta, el grupo mayor haya considerado que es la humanidad, un criterio oficial más que un valor implícito. De los otros 22, para 13 la disciplina es también un valor (además de considerarlo norma). 6 consideraron la humanidad un valor. Los últimos 3 contestan aspectos menores⁹¹ (Ver Apéndice N° 7, cuadro N° 7: Valores Institucionales).

Resumiendo esta segunda parte de la encuesta, con respecto a las normas y valores en conjunto, hubo resultados más complejos y diferenciados que en la primera. Vemos que fueron 24 los que consideraron como norma laboral la responsabilidad y puntualidad, 17 el cumplimiento y el servicio, y 15 la disciplina. Y como valor principal, un total de 28 consideran la humanidad, pero es aún mayor la cifra de los que considera que el valor principal es la disciplina: 30. Al parecer se confunde la disciplina como valor o norma.

Uno de los principales aspectos de una Cultura Organizacional, y de su Identidad, son los valores, los cuales se confunden mucho con normas oficiales e incluso con obligaciones, como hemos visto en la encuesta. Por ello había que profundizar. Es interesante una frase de *Percy*: “Una cosa es los valores que hay y otra cosa son los valores que ellos dicen que hay. A nivel de la Fuerza Aérea los militares difunden lo

⁹¹ Encuesta.

que todos deben tener como valores principales, pero no lo cumplen. Cuando hay un problema acusan a otro de falta de “lealtad” o de “respeto”.⁹²

Por ello el tema de los valores es muy complejo. Una trabajadora que lleva 26 años en la JEPEN considera como valor “la puntualidad”, y dos coinciden en que un valor es “la lealtad, ser leales, incluso cuando hay cosas que deben taparse”. Se añade también “la confidencialidad”. Bastante oficial y reglamentado parece el valor del *compañerismo*: “Percy: Compañerismo, el espíritu de cuerpo, significa que uno con las personas es leal, si a alguien le pasa algo, fuente ovejuna, si es bueno lo felicitamos, si es malo todos cubrimos”.

Dos coincidieron en que otro valor es el *compañerismo*. También se añade “el espíritu de justicia y de trabajo”. Por último se añade como valor “la fortaleza; para las personas que trabajamos ahí, a veces hay cosas fuertes. Si no eres fuerte y resistes la presión, no soportas y no presentas tus trabajos”.

Es interesante que se mencionara un “antivalor” frente a todo lo anterior, y que lo diferenciamos de los conflictos que es un tema posterior. Ese antivalor, en el que todos los demás coinciden, es “la segmentación”, en oposición directa al valor del “*compañerismo*”: “Hay segmentaciones de grupo. Hay grupos que ayudan y grupos que no. Personas que prefieren ser indiferentes. Hay quienes se apoyan mucho, en el aspecto emocional e incluso en el aspecto económico. A veces el *compañerismo* se segmenta en grupos”⁹³.

⁹² Focus Group.

⁹³ Focus Group.

Otro antivalor mencionado, de una forma muy general, fue cuando se preguntó con más detalle sobre valores, hallándose respuestas muy ambiguas: “valor es la cohesión, entendido como unión y lealtad alrededor de otros antivalores, los oficiales que se cubren entre ellos. Otro valor es la celeridad cuando los intereses lo ordenan; y el heroísmo, que lo entiendo como el sacrificio en un trabajo poco remunerado y que exige la entrega personal”.⁹⁴

Las entrevistas han añadido otros valores que no fueron mencionados ni en la encuesta ni en el Focus Group. Se menciona el profesionalismo, la competencia para motivar la superación individual, la honestidad y la integridad personal. Y volvieron a repetirse otros ya muy mencionados: Disciplina, lealtad, fortaleza. Hubo una referencia testimonial: “Incluso la FAP realizó una campaña de ‘Valores Institucionales’, dijeron que tomarían un examen oral, pero con el tiempo nos preguntábamos entre nosotras y nadie recordaba nada”.⁹⁵

Esta referencia a la divulgación jerárquica de los valores institucionales y a su fracaso eventual, es ilustrativo. Del mismo aspecto en una referencia final:

Valores míos son la integridad personal, y dentro de ella, la lealtad que es la base; la ética y moral;... el cumplimiento de las normas de trabajo, que exista la disciplina y el control. Y dentro de la excelencia profesional, que es el otro valor que se exige bastante, es la excelencia personal y emocional en el trabajo y la excelencia operacional. Estos valores son importantes.⁹⁶

Los dos valores predominantes por encima de todos, pese a todo, resultan siendo la disciplina y la lealtad; que sin embargo son entendidos de forma diferente por los

⁹⁴ Entrevista a periodista DIRIN.

⁹⁵ Entrevista a personal JEPEN:

⁹⁶ Entrevista.

militares y los civiles. Los civiles añaden valores humanistas como la justicia o la fortaleza de ánimo.

b) Costumbres

Con respecto a costumbres y tradiciones, que existen en todas las Instituciones y organizaciones, aspectos no positivos ni escritos en documentos, pero reales y que incluso hacen funcionar la organización, hubo información diversa y contradictoria.

En la encuesta aplicada en la JEPEN, la pregunta sobre *costumbres informales* o hábitos cotidianos, referidos a aquello que no es oficial, ni reglamentado, obtuvo un resultado mucho más variado y complejo que los demás acápite preguntados.

- 17 consideran como costumbre o hábito informal los festejos, celebraciones, encuentros o deporte.
- 16 más, consideran costumbre aspectos negativos: “maltrato, tardanza, imposición”.
- 11 consideran que costumbre o hábito es “informar, atender”.
- 6, desayunar o pintarse.
- 6 mencionaron otro aspecto negativo, “atender primero a los conocidos”.
- Cinco militares encuestados de la JEPEN consideran costumbre o hábito “trabajar más”.

Los militares de la JEPEN siempre estuvieron en el grupo mayoritario de opción de respuesta. Vemos que en cuanto a costumbre informal, hábitos cotidianos y

actividades no oficiales, hay una variedad de respuestas que ilustran una cierta confusión en cuanto a diferenciar una norma oficial de una costumbre laboral no oficial o informal. Entre los 22 del otro grupo, 4 consideran como costumbre el favoritismo, 7 las condecoraciones, y 11 las disposiciones sobre papeletas o formación, (ver Apéndice N° 7, cuadro N° 8: Costumbres Informales).

La pregunta sobre *tradiciones* al interior de la organización, también ha dado respuestas variadas y complejas.

- 15 consideran como tradición los festejos de la organización.
- 18 más, consideran tradición las celebraciones e invitaciones entre el personal.
- 11 piensan que “mover influencias” es una tradición.
- 5 consideran la “solidaridad” una tradición (en vez de considerarlo valor).
- 7 aciertan al considerar como tradición el mojar con licor los galones recién ganados por ascenso.
- 5, militares de la JEPEN, consideran que “hacer deporte” es una tradición.

Del grupo de 22, 11 consideraron que una tradición son los juegos deportivos y los cumpleaños, 6 el mojar con licor los galones, y 5 consideran como “tradición” la existencia de demasiadas instancias.⁹⁷ (Ver Apéndice N° 7, cuadro N° 9: Tradiciones de la Organización).

Vemos por tanto que al preguntarse por costumbres, 26 mencionaron aspectos negativos: maltrato y tardanza, atener a conocidos y favoritismo. Y 17 consideraron una costumbre los festejos y celebraciones. Por otro lado, al preguntarles sobre tradiciones,

⁹⁷ Encuesta.

solo 13 mencionaron el mojar las condecoraciones con licor, una verdadera tradición; mientras que 49 se refirieron a festejos, celebraciones, invitaciones y deporte.

Hay, por tanto, una *confusión* en cuanto a diferenciar una norma oficial de una costumbre laboral no oficial o informal. Algo distinto se percibe cuando se profundiza más en este tema. “Una tradición es mojar con cerveza a quien asciende, le dan un nuevo galón de grado superior y sus amigos y superiores lo mojan con licor fino”.⁹⁸

El Focus Group mostró que estos eran los únicos casos de identificación correcta de una *tradición* de la organización, un acto que es espontáneo, conocido por todos y que tiene un contenido cultural concreto. Con los otros casos, la diferencia es visible.

Las vacaciones. En vacaciones un oficial acostumbra presentarse a su superior e informarle que está yéndose de vacaciones y le pide permiso con su mejor uniforme, muñequito de torta.

Había una ordenanza, pero se ha modificado, ya no existe como norma, ha quedado como una costumbre que hay que practicar. Pero antiguamente estaba normado.

Una costumbre en la JP en cada aniversario, es una celebración. El año pasado salimos todos a comer a un almuerzo de camaradería. Eso no está en documento. El documento se llegó a hacer pero no lo llegó a firmar el comando. Otra actividad que se hizo, se hizo sólo para la ocasión.

Algunos consideran una *costumbre* las actividades como “los aeróbicos”, pero no olvidan decir que “fue por iniciativa del coronel”:

No está en documento. La Comandancia General ha ordenado que toda unidad tenga un horario de deporte, entonces vienen colegas de otros lugares, y se sorprenden de ver aeróbicos, carreras. El coronel ordena una vuelta al Campo de Marte, a las dos vueltas ya tienes libre al mediodía. Y el dirigía, es muy deportista. Yo en la vida había corrido. Kathy y yo nos quedamos a dar las dos vueltas. Y la capitana. Eso nos solidariza, estamos con más espíritu de ánimo. Luego el coronel ha bajado, se lesionó, pero ha quedado la “costumbre” (sic) y nos gusta ahora hacerlo.

⁹⁸ Focus Group.

También consideran costumbre el que los hombres hagan fulbito, en vez de las mujeres, y se menciona por segunda vez los cumpleaños;

El coronel este año está invitando a todos los cumpleaños del mes, a salir. Pero es porque todos los jefes comienzan el año bien. Enero, Febrero, Marzo, pero a partir de mayo... Pero cuando salimos con él, comemos bien, todos alrededor de él, nos reímos, contamos chistes, el coronel se suelta, “baja al llano”, toma cerveza, come con nosotros, ahí no hay rectitud, se rompe el hielo, parece que estamos conversando con una persona más.

El resultado puede ser “espontáneo” pero todos al mismo tiempo coinciden en que todas esas actividades son iniciativa de los jefes, y el personal civil no puede implementarlas por su cuenta. “No sin que el jefe se entere”. Incluso una actividad tan prosaica como hacer canastas por Navidad.

Hay una variante final, la de las costumbres en el trato entre civiles y militares, tema que veremos también mas adelante:

Hay costumbres informales. La costumbre más informal, que nunca esta escrita pero que siempre se respeta, es que mucho personal civil no puede llamar por su nombre a los militares. Se les dice técnico tal, comandante tal, con apellido. Los militares se crispan cuando les dicen por su nombre. Y civil que se dirige así a un militar es porque se tienen una confianza bárbara, son amigos.⁹⁹

Una de las conclusiones es que en una organización de este tipo es muy difícil salir de las normativas jerárquicas y de los reglamentos oficiales, por lo que no hay libertad para desarrollar por parte del personal, ritos o actividades de ningún tipo. Pero las pocas costumbres vistas muestran que no son privativas de los militares, los civiles también pueden desarrollarlas.

⁹⁹ Focus Group.

Las entrevistas hicieron que se amplíe el tema de las costumbres, que pasaron de ser referencias a actividades casi reglamentadas y oficiales, a actitudes negativas que son confundidas con “costumbres”:

Las costumbres más saltantes, sin embargo, son las negativas: que para los militares el personal civil asuma las costumbres castrenses, la docilidad para asumir las órdenes; que un oficial asuma que el trato sentimental entre sexos es preferentemente con él; que ningún inferior jerárquico ejecute una acción antes que su superior (entrar al ascensor, subir a un bus, servirse comida, tomar la palabra). Pese a que en la práctica esto no afecta el funcionamiento de la Institución.¹⁰⁰

También repite un hecho que trasciende el simple antivalor: la lealtad orientada a ocultar y apoyar actitudes poco éticas como robos, engaños, incumplimiento, abuso, acoso. Las autoridades jerárquicas de la organización, sin embargo, no entienden el término “costumbre”:

La informalidad o el quebrantamiento de normas no son aceptables. Lo que manejamos es un nivel de flexibilidad de acuerdo a situaciones específicas. El área a mi cargo es una excepción. El manejo de personal está establecido por horarios, pero adaptándolos a las horas en que se requiere que el personal interactúe con nuestro público, los periodistas de los Medios y los propios trabajadores de la FAP. De igual modo, la comunicación deja de ser jerárquica para ser horizontal.

Al mismo tiempo, entiende muy bien lo que son los ritos, que sin embargo tienen un sello de ser oficiales y no espontáneos ni implícitos:

Tenemos ritos especiales como en los ascensos, mojando con bebida alcohólica los nuevos galones; el primer vuelo de un Piloto, con una “patadita” de sus compañeros e Instructor; el cruce de espadas entre oficiales en graduaciones y matrimonios; y los “Hatis” que es acumular el pago de una cerveza para compañeros de Unidad, por cada falta militar no sancionada.¹⁰¹

La tercera persona entrevistada vuelve a referirse a una serie larga de costumbres negativas, pero la cuarta añade una costumbre particular que podemos incluirla en las

¹⁰⁰ Entrevista.

¹⁰¹ Entrevista a Jefe DIRIN.

costumbres auténticas, entre tanta actividad que en realidad está reglamentada oficialmente:

Se imponen unos a otros los grados que llevaron cuando se jubilaron pese a que no están en actividad, y se los imponen a los pensionistas y a los que trabajan. O de encubrirse entre sus mismos niveles cuando se escapan de sus puestos, o cuando quieren ir sin pedir permiso. Otra sería que los militares tienden a no admitir sus errores, ni a pedir disculpas, prefieren pedir permisos, desaparecer o darse de desinformados. Otra sería que los militares tienden a no conversar con su personal, sino a imponer o levantar al voz o incluso “rellenar de papeletas” a las personas con las que trabajan si quieren lograr algo, sea que renuncien o que se sienta mal o simplemente porque le cae mal.

Una costumbre es que, por ejemplo en Navidad, al jefe le han dado el dato que una no se habla con otra por algún motivo, él convoca a una reunión y llama a esa personas, dice “fulanas salgan al frente y dense un abrazo y feliz navidad”. Eso motiva a que se pidan disculpas, se rompa el hielo, da buenos resultados, se olvidaron de los problemas, hay mayor camaradería, hay mejoría en la relación.¹⁰²

Vemos en conclusión que las costumbres oficiales reglamentadas son muchas (festejos, cumpleaños, celebraciones, invitaciones), las no oficiales son pocas, y aun éstas son negativas. Verdadera tradición es solo mojar las condecoraciones con licor. Hay, por tanto, una *confusión* en cuanto a diferenciar una norma oficial de una costumbre laboral no oficial o informal.

c) Conflictos

Desde que se vieron los valores y costumbres, se mencionaron aspectos negativos. E incluso se habló de un antivalor. Esto lleva al tema de los *conflictos*, dentro de una organización, que en este tema se resumen al problema de las diferencias entre civiles y militares. Eso se entiende al indagarse sobre los conflictos más comunes.

¹⁰² Entrevista a personal JEPEN.

La cadena de mando... provoca autoritarismo, verticalismo, abuso de autoridad... jamás un militar le dará la razón a un civil... ni pedirá disculpas... el machismo y el mal hablar... cerrados y amparados entre ellos mismos... un gran conflicto es la división militar-civil que hay. No es natural, a nivel laboral no se puede manejar una institución dividida así. Porque a la hora de cargar con el trabajo, los civiles cargan con todo.¹⁰³

El conflicto con los civiles se manifiesta en algo tan simple como en el comedor, donde “antes se respetaba a quien llegara primero, civil o militar, ahora se le da prioridad al uniformado”, pese a que todos coinciden en que “los militares no saben hacer nuestro trabajo”.

La jerarquía sirve para el cumplimiento de la misión, para acción cívica, donde deben darse órdenes, ahí sirve la jerarquía. Pero la usan para abusar. Lo que tienen hacer los relacionistas públicos y los comunicadores es comenzar a quitarles a los militares la idea de que la jerarquía va para todos... Es difícil que los militares se den cuenta que se equivocan.

Este tema de los conflictos se vincula directamente con el de la idea subsidiaria de la percepción acerca de quién es el “dueño” (el equivalente de la Gerencia en una institución pública) de la FAP y de sus instancias como la JEPEN. Teniendo en claro que oficialmente el dueño es la Nación, el Estado.

El Estado es el dueño. La Nación, nosotros.... Supuestamente... Somos dueños de los árboles de Iquitos también, pero nunca los usufructuamos, la población piensa que no es suyo... Manejan la FAP a su antojo, es su usufructo, es su fuero, usan dinero de la FAP para su usufructo personal, es así desde años atrás.

Nosotros hicimos una reunión de canasta y el coronel que quería pasársela de bueno, habla de la canasta y pide plata para participar, nadie quería participar y al final dijo: “Ya pues muchachos, al final de quién es la fuerza Aérea”. Y fue unánime la respuesta: “¡De los oficiales!”.¹⁰⁴

Parte de la Cultura de una organización es tener claro a quién le pertenece la “empresa”, y por oposición, hay unanimidad en que JEPEN y otras instancias de la FAP

¹⁰³ Resumen de conflictos mencionados por los participantes del Focus Group.

¹⁰⁴ Focus Group.

pertenece “a los oficiales, porque eso les enseñan, es su mentalidad”. “El personal militar son los dueños, ellos hacen y deshacen, nosotros no tenemos ni voz ni voto. A las finales ellos son los dueños, los amos, son los únicos, los que actúan, nosotros no”.

Otra persona justifica eso con el argumento de que los militares son permanentemente cambiados, no están en un puesto estable, los jefes están un año, dos años, rotan; lo que afecta su “personalidad laboral”. En la JEPEN específicamente, hay ejemplos de este conflicto:

La caja chica, siempre se asigna a otros usos de lo que son servicios o necesidades o movilidad pero nunca hay caja chica para el personal civil, porque es del comando... Las clases de aeróbicos fueron por colaboración del coronel, pero debía pagarlo la unidad, hubo problemas al inicio porque según él no había dinero... Cuando se reporta las estadísticas anuales a inspectoría para ver a que se destinó las partidas, se dice pintada general o se actualizaron las Pentium 4, y nada de eso se dio... O para capacitación de personal. O cuando hay en almacén productos supuestamente para el personal, supuestamente.¹⁰⁵

Es interesante la frase “incluso quieren ser dueños de las opiniones”. Las referencias a este conflicto son vistas como algo inevitable y casi normal, incluso con interesantes matices que tienen poco que ver con una empresa y sí mucho con una Institución estatal Nacional:

Kathy: Me he dado cuenta de que el personal de oficiales no solo tiene la seguridad de que son dueños de la FAP, si no que pueden hacer lo que quieren aunque no trabajen ahí. Generales que ya no están en actividad, todavía sienten que la influencia que tienen es fuerte, y hacen cosas en su beneficio. Las esposas de los altos oficiales también exigen, presionan. “Yo quiero esto y me lo das, soy la esposa, conozco a tal”.

Percy: Las esposas de los militares llevan los pantalones y los galones. Cuando entran a la sala, todos se echan.

Percy: Los generales detentan poder, y detentan la posesión de la institución, el que está ahí encargado, tiene el poder.

¹⁰⁵ Focus Group.

Sin embargo habría que preguntarse si la segmentación es el único antivalor entre el personal civil. También sería interesante preguntar si hay conflictos entre civiles, ya que aquí el conflicto es por oposición con los militares. “Luz: También hay celos entre los trabajadores. Sobre todo entre civiles. Como de los antiguos hacia los recién contratados”.¹⁰⁶

Esta es la única referencia a conflictos entre civiles, aparte de la mención anterior a la “segmentación” que se refería también a los civiles.

d) Imagen del Público

Sobre el *trato al público* por parte de la organización, entendida éste como la JEPEN y el público al personal atendido, 28 encuestados consideran que el trato es excelente, 22 que es bueno y 11 que es regular. En los 22 que no son de la JEPEN, 10 consideran que el público recibe buen trato, y 12 que reciben un trato regular, (ver Apéndice N° 7, cuadro N° 10: Imagen Pública-Trato al Público).

En la pregunta acerca de *qué idea creen que la sociedad tiene* de la institución en general, 33 consideran que hay una Imagen buena, 17 que es regular, y 11 que es excelente. En el grupo de 22, predomina la idea de que la Imagen es regular, con 17, y solo 5 consideran que la Imagen es buena (ver Apéndice N° 7, cuadro N° 11: Imagen Pública-Concepto de la Sociedad).

¹⁰⁶ Focus Group.

Sobre la Imagen *que tiene el público de la unidad* específica donde se trabaja, entre los 61 de la JEPEN 38 consideran que la Imagen es buena, y 23 que es regular. En los otros 22 de otras organizaciones, 16 consideran que la Imagen es regular y 6 que es buena.¹⁰⁷ (Ver Apéndice N° 7, cuadro N° 12: Imagen Pública-Público Interno).

Sobre el *trato que recibe el público* civil y militar, vemos que 40 encuestados consideran que es bueno y 32 que es regular. Eso coincide casi exactamente con la idea que creen que tiene la sociedad de su organización general (la FAP): 38 dicen que es buena y 34 que es regular. Y al preguntarse qué Imagen creen que tiene el público de su organización específica, 42 dicen que es buena y 41 que es regular.

Y el público, *¿Qué Imagen tiene de la organización?* Se quería investigar si el público externo de la organización, el personal pensionista, percibía el trabajo y los valores o antivalores. La percepción del público es clara, aunque no hay mucha información.

El personal civil y nosotros, piensan que el público son o los militares, familia de los militares.

Los pensionistas, cuando vienen, dicen, “no, la Fuerza Aérea no cambia, sigue igual que antes”.

O dicen: “Esto sigue igual a como cuando usted estaba, solo que ahora con menos recursos”.¹⁰⁸

Veamos un caso concreto calificado de “un problema de Imagen”. Un oficial murió en un conocido accidente, y se presentó la viuda con todos sus derechos. Sin embargo, apareció un hijo natural de una relación extramatrimonial.

Luz: Un problema de pensión y un juicio de alimentos que implicaba un juicio de filiación. Cuando murió, se decidió que al niño se le diera 50% y a la viuda 50%. La viuda hizo carta notarial a la FAP, exigiendo todo. El niño no estaba

¹⁰⁷ Encuesta.

¹⁰⁸ Focus Group.

reconocido. La viuda “oficial” siempre supo la existencia del niño, pero ella lo desconoció y embargó al hijo.

Percy: Hubo un problema de imagen institucional porque ese reclamo llegó a los medios. Se vuelve un problema de imagen.¹⁰⁹

Es muy sintomático que la persona con la que se conversó sea de la Oficina de Prensa y Difusión, a su vez perteneciente a la Dirección de Información. Ese problema de “imagen” es la principal preocupación de la organización frente al público externo. La entrevista ilustra lo mismo.

La idea que tiene el público interno y externo, lamentablemente en ambos casos es negativa. El público interno ve la Institución como un “mal necesario”, el interés es económico,... al presentarse la imagen negativa con los otros públicos, la idea es culpar a los encargados de esa área y no reconocer el desinterés propio. El público externo aún mantiene la idea del nivel de corrupción de las FFAA de los años 90, lo que se ha aunado a un sentimiento de burla y decepción de tener una Fuerza Aérea.¹¹⁰

El público interno es conciente que la Institución acaba de salir de una crisis, saben que las intenciones han sido siempre las mejores y las acciones ilícitas han sido obra de unos pocos ya sancionados. El externo está comenzando a percibirnos como una organización en desarrollo, motivados a eliminar barreras entre el ámbito militar y civil. Percibimos interés de la prensa por conocer mejor la FAP,... así como una insistencia de la población por un contacto más regular, durante las festividades nacionales y el apoyo de las acciones cívicas. Tenemos la segunda mejor imagen en las Fuerzas Armadas del país.¹¹¹

Pese a que es general el resultado de que el personal civil de la JEPEN conoce su trabajo y se identifica con su organización, también informan que el público en general tiene una imagen negativa de su organización específica (JEPEN) y de su organización general (la FAP).

El público tiene una idea regular desde el punto de vista positivo, creen que somos una Institución con recursos, pero que no damos lo que ellos necesitan cuando lo necesitan, si no que lo roban o no queremos darlo. Piensan que tenemos personal calificado pero que preferimos no atenderlos bien. En

¹⁰⁹ Focus Group.

¹¹⁰ Entrevista a periodista DIRIN.

¹¹¹ Entrevista a jefe DIRIN.

JEPEN los pensionistas piensan algo parecido, que la FAP les debe dar la mejor atención porque dieron lo mejor de sus años a la Institución y por lo tanto hay el deber de atenderlos como ellos indican o quieren, sin tomar en cuenta las normas o medidas o las leyes que limitan algunas cosas.

El pensionista tiene mala imagen porque existe un descontento muy grande por los trámites, la documentación que presentan, la demora, y para poder hablar con el Jefe de Personal Subalterno, es muy difícil, muchas barreras. Y cuando ellos llegan no tienen paciencia, atropellan sus derechos de ellos, les gritan, y los pensionistas se humillan. Eso no debe ser así. En ese aspecto tienen esa mala imagen, se van con un descontento que les fastidia. Yo como Jefe de Sección trato de ser amable, dar mejor trato. Parece que ellos tienen el temor, desde la escuela los han formado con ese respeto, ese miedo, ese temor de que no pueden llegar al jefe. Con viudas y gente de provincia, más atención, un poco más.¹¹²

Vemos que hay en general un punto de vista crítico del problema. Hay una visión negativa del público, pero se toman medidas para evitarlo. E incluso tras la descripción del problema, se proponen alternativas personales no oficiales, cuando se hizo esta investigación.

e) Identificación

Casi todos los encuestados y entrevistados coinciden en que, en general, el público directo de su organización específica, la JEPEN, está bien atendido. El personal civil tiene un criterio propio no necesariamente reglamentado, de que su organización es de servicio. Y se identifican con esa identidad.

Percy: Pienso que la JEPEN por pertenecer a la FAP, que es de servicio, tiene como meta el servicio a la comunidad, dar campañas de apoyo. Relativamente, claro. (...) JEPEN es un ente de servicio, no tienen público consumidor sino un público tipo INABIF que recibe un buen servicio, pocas veces hemos tenido problemas de imagen. JEPEN cumple su trabajo.

¹¹² Entrevista personal de JEPEN.

Luz: El personal conoce pues muy bien sus funciones, hacen su trabajo, finanzas, personal, etc, Y con sus querellas, sus problemas. Terapias, conciliaciones, divorcios. Hay que atenderlos a todos, para que salgan con una alternativa de solución a sus problemas. “Yo vine y me retiro con esto en la mano”.

Maura: Estoy de acuerdo con lo que han hablado. Pensiones es amplio, pienso que es el esqueleto de toda la FAP porque ahí se centra el personal, sus atenciones, liquidaciones y pensiones, todos pasan por ahí. Conocemos a todo el personal.

Kathy: Bueno, en todo caso que lamentablemente las cosas no siempre salen bien, lo que mejor podemos hacer es dar un buen trato. Lamentablemente la gente que da el trato no está muy bien capacitada, le falta un poco de tacto, manejo, pero están haciendo su trabajo mal que bien. Pienso que lo que se puede hacer es trabajar con un proyecto para que ese personal que da atenciones tenga un mejor trato. Todos tienen mayoría de edad, todos merecen un trato igual.¹¹³

La conclusión de encuesta y Focus Group es que los encuestados conocen su organización, y se identifican con sus objetivos; y aunque hay confusiones entre normas, conductas personales, valores y tradiciones, la mayoría tiene una visión positiva de su trabajo. Por otro lado, se confunde lo oficial de lo no oficial, y predominan las normas reglamentarias.

A partir del análisis de los resultados, y de las herramientas metodológicas que se han aplicado, se concluye que los miembros del personal civil de la JEPEN entraron a trabajar de forma unilateral, entienden sus valores de manera diferente a los militares, y confunden las normas con las conductas personales, con los valores, con las costumbres y con las tradiciones; dicha confusión entre lo oficial y lo no oficial provoca conflictos entre civiles y militares, que comunican al público una Imagen negativa.

¹¹³ Focus Group.

Por ello los problemas de Comunicación Organizacional se deben a dos factores: el autoritarismo de una organización jerárquica y vertical, y el conflicto entre civiles y militares. Pese a todo lo anterior, se concluye también que el personal civil conoce su organización, se identifica con sus objetivos y tiene una visión positiva de sus funciones dentro de la organización y de su trabajo en él.

Hay que repetir, como en el inicio de esta investigación, que en nuestra investigación las 83 personas encuestadas han sido nuestro universo. A partir de ello, veamos ahora nuestras conclusiones y propuestas mayores, a partir del estudio de una Organización específica.

CONCLUSIONES

■ Se confirma la teoría de Richard Hall, por oposición, ya que la Organización Militar estudiada tiene elementos opuestos a los de una organización colectiva comunicada y de resultados visibles. Lo analizado permite concluir que la base de una organización no debe ser una norma jerárquica vertical, confirmando la teoría de Thomas Garbett; sino una Identidad Corporativa clara, como dice Daniel Scheinsohn; como dice Nicholas Ind, esa Identidad debe tener programas y estrategias, que partan de lo que Judith Gordon llama una ‘Cultura de Calidad’ basada en la satisfacción del público y la iniciativa de los trabajadores.

■ Un diagnóstico mayor de la organización, detallado y amplio, ayuda a una futura planificación y a la mejora institucional. Esto debe hacerse para fortalecer las líneas de acción de la Organización, que tiene Gerencia, personal laboral y público “consumidor”.

■ Vista la situación desde la Cultura Organizacional, se requiere, como parte de las Estrategias de Comunicación Institucional, de un *Programa de Gestión de Imagen*, aplicando actividades y estrategias para lograr una Identidad Corporativa madura basada en elementos fundamentales según la propuesta de Judith Gordon:

- La satisfacción del “cliente”, el público pensionista militar y civil.
- La facultación de responsabilidad en los trabajadores.
- El liderazgo de los trabajadores, incluidos los civiles.

Este *Programa de Gestión de Imagen* estaría formado por un conjunto de cinco *Grupos de Actividades* sucesivas sobre Comunicación:

- Un estudio en toda la “organización”, es decir la JEPEN.
- Un Programa de entrevistas y encuestas de sondeo.
- Desarrollo de Talleres de diálogo entre civiles y militares.
- Una mesa de Capacitación sobre iniciativas de comunicación interna.
- Un Taller de capacitación para comunicarse con el público (adulto mayor y con problemas psicofísicos).

■ Existe una falta de Comunicación entre el personal militar y civil de la organización, por lo que hay la necesidad, además, de un *Taller sobre Comunicación Interpersonal* y sobre formas de interrelación corporativa.

■ Existe poca identificación visual con la organización, por lo que se debe plantear el desarrollo de un logotipo nuevo. La organización estudiada ya tiene un logo, al que llama “emblema” cuyas características no son efectivas, ya que es una variante muy parecida al logotipo oficial de la FAP, casi no tiene diferencia alguna con él, y sigue la “heráldica institucional oficial”. Sin embargo, al ser una Organización cercana al público externo e interno, *sugerimos que tenga un logo nuevo*, de otro tipo, y cuyas características sigan las normas corporativas y empresariales de atención al cliente. El resultado debe ser un logo menos “reglamentado” y mas adaptado a la percepción de una organización en relación con un público. Se concluye, a partir de la teoría de Villafane, de que un elemento importante de la Identidad corporativa es la Identidad Visual, dos de cuyos elementos más visibles y sociales son, como dice Tejada, el Símbolo y Logotipo. El

Símbolo es la marca visual que representa a la organización, y el Logotipo es, junto al Símbolo, el identificador de la organización.

- Para las necesidades de la organización se debe tomar en cuenta en primer lugar el factor social, uno de los tres junto al factor técnico y el humano, como lo teoriza Chiavenato. Ello debe tomar en cuenta la inteligencia emocional del personal, incluido civil, como lo propone Daniel Goleman.

- Finalmente, concluimos que el Programa mencionado arriba debe constituirse en un *Sistema articulado de Comunicación Organizacional, susceptible de ser utilizado por Organizaciones Militares*. Esa es nuestra propuesta principal, descrita en el apartado final.

PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En vista de las anteriores conclusiones, se infiere como propuesta fundamental el desarrollo de un *Sistema de Comunicación Organizacional para Organizaciones Militares*, el cual debe estar formado a su vez por cuatro Programas y “Medidas”.

1) Programa de Gestión de Imagen

Se propone una planificación alternativa de la comunicación interna, donde el factor social, el humano y el técnico se interrelacionen para lograr una comunicación óptima, como se ha visto en organizaciones con comunicación más dinámica y fluida. Se propone por tanto, de manera específica, un *Programa de Gestión de Imagen*, formado por cinco *Grupo de Actividades*, aplicando los Programas y Estrategias de la comunicación organizacional, para que, basados en la “Cultura de Calidad”, se logre una Identidad unificadora:

A) Un estudio en toda la Organización, buscando datos sobre cómo funciona, y lograr los objetivos comunes de obtener soluciones a los conflictos. Se define la misión y los objetivos corporativos de la organización, se estudia su diseño y su estructura, y la “Producción y Administración de las operaciones”.¹¹⁴ Lo anterior se obtiene:

¹¹⁴ Esto, a partir de las ideas de HAX, Arnold [y] Nicolás MAJLUF. (1993). *Gestión de Empresa*. Dolmen, Santiago. Y de HAMPTON, David. (1998). *Administración*. México, Prentice Hall-Hispanoamericana. 7 edición.

- Construyendo un listado de público.
- Armando una propuesta de organización.
- Con entrevistas, visitas, anuncios.
- Inscribiendo al personal en grupos de interés para seminarios o capacitación posterior.

B) Un Programa de entrevistas y encuestas de sondeo, para diagnosticar la Cultura Organizacional. Debe conseguir la participación activa de la organización no sólo en la entrega de la información relevante, sino en la interpretación de la información recogida.¹¹⁵ El programa implica los instrumentos y procedimientos siguientes:

- Contacto inicial, que determina lo que se necesita.
- Examen de “artefactos culturales” de la organización: organigramas, documentos, declaraciones públicas, revistas internas, propaganda, fechas, reuniones.
- Entrevistas semiestructuradas a informantes calificados, dirigidas a la reconstitución de la historia de la organización, personas notables, hechos, ambientes sociales y coyunturas.
- Entrevistas grupales con la participación de informantes internos
- Análisis grupal de textos de historias laborales.¹¹⁶

C) Desarrollo de Talleres de diálogo entre civiles y militares, para identificar uno o varios problemas y resolverlos. Sería como un *Planeamiento Estratégico de la Comunicación*, con dos etapas:

¹¹⁵ Como en el texto de RODRÍGUEZ MANSILLA. Op. Cit.. 129.

¹¹⁶ RODRÍGUEZ MANSILLA. 129 y 130-136.

- Con el Taller anterior, se hace un Taller de estudio y selección de información sobre el problema para luego analizarlo, investigando sobre el problema, determinando dónde y qué efectos presenta el problema, caracterizando a la población afectada por el problema y haciendo un diagnóstico de recursos que favorecen la solución del problema.
- Taller “estratégico” para resolver el problema: definiendo el público objetivo, priorizando los comportamientos (actuales, ideales, factibles), definiendo objetivos de comunicación, y planteando mensajes nuevos y los medios y espacios comunicacionales a usar¹¹⁷.

D) Una Mesa de Capacitación sobre iniciativas de comunicación interna. La “mesa” sería un Taller para *ejecutar* lo planificado, por medio de la *Validación* con el personal, de materiales y actividades. Implica un monitoreo que acompaña técnicamente los talleres para corregir la correcta administración de los procesos anteriores. Se hace con registros y un plan. También implica evaluar la intervención, comparando el diagnóstico con los resultados.¹¹⁸

Posteriormente, la “mesa” planificaría un proyecto de comunicación interna estratégica, con los siguientes elementos:

- Idea de institución y proyección social.
- Estrategia: Programa, planes, instrumentos.
- Proyecto de comunicación interna:
 - Contexto institucional.

¹¹⁷ GUERRA, Martín [y] ALVA. (2000). *Guía metodológica y video de planeamiento estratégico de la comunicación educativa*. Lima, UNICEF.

¹¹⁸ GUERRA [y] ALVA. Op. Cit.

- Misión-visión institucional.
- Plan de Trabajo, con objetivos y metas.
- Públicos.¹¹⁹

E) Un Taller de Capacitación para comunicarse con el público, es decir el pensionista adulto mayor y/o con problemas psicofísicos. Este sería el Taller final, en donde se diseñan materiales de trabajo para el futuro trabajo en la Organización Militar. Al diagnosticarse, planificarse y diseñarse esos productos para la imagen de la organización, se mejora el funcionamiento interno y externo de la misma. El taller desarrolla los siguientes temas:

- Identidad y Cultura Institucional.
- Comunicación integral.
- Estrategias de imagen y Plan de producción. Posicionamiento.
- Cursos de atención psicológica (y eventualmente, terapéutica).
- Diseño de productos de comunicación: Afiches, logos, trípticos.¹²⁰

2) Taller de Comunicación Interpersonal

Al existir una falta de Comunicación Interpersonal y Corporativa entre el personal militar y civil en las Organizaciones Militares, se necesita un *Taller sobre Comunicación Interpersonal* que además enfoque nuevas formas de interrelación

¹¹⁹ Todo esto, según SCHEINSOHN. *Comunicación estratégica*.

SACHS, Wolfgang. (1996). *Diccionario del Desarrollo*. PRATEC, Lima. Además: PROYECTO SALUD Y NUTRICION MINSA. (1998). *Guía del Planificador*. Lima, Ministerio de Salud.

¹²⁰ En parte, a partir de PROYECTO SALUD Y NUTRICION MINSA. (1996). *Manual de Relaciones interpersonales*. Lima, Ministerio de Salud.

corporativa. Las Relaciones Interpersonales se mejoran motivando al personal, de la siguiente manera:

- Dando apoyo y reconocimiento en público.
- Prestando atención inmediata a los obstáculos del personal en su trabajo.
- Dar al personal oportunidades de usar sus capacidades.
- Durante las supervisiones y fuera de ellas, buscar la opinión del personal.
- Dar oportunidades al personal para asumir responsabilidades y liderazgo.
- Dar instrucciones claras y completas, explicar por adelantado, cumplir los compromisos.
- Admitir los errores propios.
- No regañar ni culpar a un trabajador de los errores de otros, ni mostrar favoritismo.
- No interferir en asuntos personales ni supervisar excesivamente.

Por lo tanto, se propone que un Taller de Comunicación Interpersonal toque los siguientes temas:

- Ampliación de responsabilidades nuevas.
- Iniciativas y Liderazgo.
- Propuestas de capacitación.
- Programa de rotación de trabajo.
- Supervisión por liderazgo.¹²¹

Tanto los cinco Grupos de Actividades de la primera recomendación, como el taller de Comunicación Interpersonal, no deben durar más de un mes cada uno. Por

¹²¹ PROYECTO SALUD Y NUTRICION MINSA (1996). 40-43.

tanto, son seis meses en total para las seis actividades. Y la realización de los talleres, se recomienda que sea *dentro y no fuera* del horario laboral, para una mayor integración y compromiso institucional.

3) Logotipo Nuevo

Es importante una Identidad Visual, cuyos elementos más visibles y sociales son el Símbolo y el Logotipo. Sabemos que el Símbolo es la marca visual con la que la organización se comunica con el público externo, y que el Logotipo es, junto al Símbolo, el identificador. Volviendo a nuestro caso específico, vemos que el logo actual de la JEPEN es igual al de la FAP, por lo que se debe superar la “heráldica institucional oficial” con un logo moderno, menos “reglamentado” y adaptado a la percepción que un público amplio debe tener de una organización.

Por ello, siguiendo las indicaciones de Villafane y Tejada acerca de logos comerciales, empresariales y modernos basados en la simbología y en la semiótica, se sugiere uno para la JEPEN con las siguientes características: (Ver Apéndice N° 8, Propuesta de Logotipo).

- En vez del nombre completo de las instituciones, solamente irían las iniciales, o una sola inicial, como la letra P para “Pensiones” en colores primarios.
- Si va a llevar algún símbolo oficial, sería solamente una parte, como el ala del halcón en lugar del halcón completo, conservando su color original.

- Se añade la imagen de una casa, reemplazando a la imagen vaga de las personas en el logo anterior. Es más simple, concreto y simbólico acerca del hogar protegido, pero en colores cálidos y no primarios.
- En lugar de la frase oficial “Seguimos Contigo”, un término más simple y directo, más cercano a todo tipo de público, y que al mismo tiempo no se aleje de la cultura oficial, como mantener la palabra “Contigo”.

Esto se puede aplicar a otras instancias y áreas específicas, de otras Organizaciones Militares, e incluso a las propias Organizaciones Militares completas.

4) Eliminación de la Sala de Generales

Veamos otro caso concreto del cual se puede inferir propuestas mayores. La Sala de Generales de la JEPEn de la FAP es una Oficina exclusiva para todos los Generales de la Fuerza Aérea, 260 en total, de los cuales 19 han sido Comandantes Generales, que tienen un espacio separado para que ellos o sus viudas cobren sus pensiones y firmen sus planillas. Por otro lado la figura de la jerarquía superior (generales) forma parte de la identidad de toda Fuerza Armada y de su cultura institucional.

Esta *duplicidad de funciones* dentro de la organización hace innecesaria dicha “Sala”, lo cual sobre todo afecta al Clima Organizacional, al entenderse como demasiado jerárquico, como un gasto y una complicación de la comunicación institucional. Tomando en cuenta el factor social y en este caso específico, el factor humano individual, consideramos la inteligencia emocional, y las iniciativas a partir de

gestos como el mencionado. Por tanto, la eliminación de la Sala, como una decisión tomada desde la misma jerarquía, colabora en la mejora del clima organizacional, lo que finalmente ayuda a la Comunicación Interna de toda Organización Militar (y no sólo de ellas).

Mencionemos finalmente como *recomendación metodologica* el ampliar la muestra, ya que en esta tesis las 83 personas consultadas han sido todo nuestro universo; además de hacer la misma investigación en otras Organizaciones Militares, para comparar el cambio o resultado en la institución en la que se hicieron los cambios; y *validar finalmente* este Sistema de Comunicación Organizacional.

El resultado cualitativo de esta investigación ha sido, finalmente, la propuesta del desarrollo de un *Sistema articulado de Comunicación Organizacional para otras Organizaciones Militares*.

BIBLIOGRAFIA

- BERLO, David. (1969). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires, Ateneo.
- BORDERÍA, Enric y Antonio LAGUNA. (1996). *Historia de la comunicación social. Voces, registros y conciencias*. Madrid, Síntesis / Serie Periodismo.
- CERRO, Maria Luisa (1992). “Diagnóstico de la Imagen Institucional: El caso de la Universidad Iberoamericana”. En Maria Luisa Cerro [y] Adrián Garay, *La universidad iberoamericana, una mirada introspectiva*. México, Cuadernos de Postgrado en Comunicación 2.
- CONTRERAS, Carlos y Marcos CUETO. (2000). *Historia del Perú Contemporáneo*. Lima, Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
- DAVIS, Flora. (1982). *La comunicación no verbal*. Madrid, Alianza.
- DE FLEUR, Melvin. (1996). *Teorías de la Comunicación de masas*. Buenos Aires, Paidós.
- ESTREMADOYRO, Camila. (1988). *Biografías de peruanos ilustres*. Lima, Científica.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México.
- FERNÁNDEZ SOTELO, José (1990). *La comunicación en las relaciones humanas*. México, Trillas.
- FISKE, John. (1985). *Introducción al estudio de la comunicación*. Bogotá, Norma.
- FUENTES, Juan. (1980). *Comunicación*. Madrid, Fernández S.A.
- GÓMEZ MONT, Carmen. (1991). *Nuevas tecnologías de la comunicación*. México, Trillas.
- GORDON, Judith. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
- GUERRA, Martín [y] ALVA. (2000). *Guía metodológica y video de planeamiento estratégico de la comunicación educativa*. Lima, UNICEF.
- HALL, Richard H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 6° edición.
- HAMPTON, David. (1998). *Administración*. México, Prentice Hall-Hispanoamericana. 7 edición.

- HAX, Arnold [y] Nicolás MAJLUF. (1993). *Gestión de Empresa*. Santiago, Dolmen.
- IND, Nicholas. (1992). *La Imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid, Díaz de Santos.
- KREPS, Gary (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware.
- LA ROSA PINEDO, Amaro. (1996). *Sicología de la comunicación masiva*. Lima, CEC.
- MALLAS CASAS, S. (1979). *Medios audiovisuales y pedagogía activa*. Barcelona, CEAC.
- MANACORDA, Mabel. (1976). *La comunicación integral*. Buenos Aires, Kapeluz.
- MC QUAIL, Denis. (1991). *Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas*. Barcelona, Paidós.
- PROYECTO SALUD Y NUTRICION MINSA. (1996). *Manual de Relaciones interpersonales*. Lima, Ministerio de Salud.
- PROYECTO SALUD Y NUTRICION MINSA. (1998). *Guía del Planificador*. Lima, Ministerio de Salud.
- RICCI, Pío y Bruna ZANI. (1990). *La comunicación como proceso social*. México, Grijalbo.
- ROBBINS, Stephen. (1996). *Comportamiento organizacional*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. (1992). *Diagnostico Organizacional*. Santiago, Universidad Católica de Chile.
- ROSPIGLIOSI, Fernando. (2000). *Montesinos y las Fuerzas Armadas. Cómo controló durante una década las instituciones militares*. Lima, Instituto de Estudios Peruanos.
- SACHS, Wolfgang. (1996). *Diccionario del Desarrollo*. Lima, PRATEC.
- SCHEINSOHN, Daniel. (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires, Macchi.
- SHELDON GREEN, Peter. (1995). *Tácticas de Relaciones Públicas*. Barcelona, Folio – Biblioteca de Desarrollo Directivo.
- STROBL, Walter. (1980). *Diccionario de Sociología*. Madrid, Rioduero.
- TAMAYO HERRERA, José. (1986). *Compendio de Historia del Perú*. Lima, Osiris.

VILLAFANE, Justo. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Pirámide.

ZACHARIS, John y Coleman BENDER. (1992). *Comunicación oral. Un enfoque racional*. México, Limusa.

DOCUMENTOS

ORGANIZACIÓN DE LA JEFATURA DE PENSIONES. Ordenanza marzo 2004.
Ampliado en el Capítulo V del Manual de Operaciones y Funciones-JEPEN.

Nuestros Valores Institucionales. Documento DIRIN. 2005

Tríptico. *Campaña de Identidad e Imagen Institucional*, 2005

Hoja Informativa DIRA N° 0029. 27 de agosto de 1998.

JEPEN. Departamento de Programas y Presupuesto. 2004.

SITIOS EN LA RED

Historia de la Fuerza Aérea del Perú, (2006). Página digital de la FAP, 17 de Noviembre del 2006, 19:30 h, www.geocities.com/kwii62

Apéndice 1

CUADRO DE SÍNTESIS

CONCLUSIONES	PROPUESTAS
<p>La organización tiene elementos opuestos a los que debe tener una entidad colectiva comunicada y de resultados visibles. Debe tener una Identidad Corporativa clara con programas y estrategias, que parta de una Cultura de Calidad basada en la satisfacción del cliente y la iniciativa de los trabajadores.</p>	<p>Programa de Gestión de Imagen aplicando los Programas y estrategias de la comunicación organizacional, para que basados en la “Cultura de Calidad” se logre una Identidad Corporativa unificadora. Contiene:</p> <p>A) Un estudio en toda la “organización”, es decir la JEPEN</p>
<p>Medidas comunicacionales, como un diagnóstico mayor de la organización, ayudan a una futura planificación institucional. Esto debe hacerse para fortalecer la comunicación de la organización.</p>	<p>B) Un Programa de entrevistas y encuestas de sondeo.</p> <p>C) Desarrollo de talleres de diálogo libre entre civiles y militares.</p>
<p>Se requiere, una Estrategia nueva de Comunicación Institucional, para lograr una Identidad madura basada en la “Cultura de Calidad” basada en tres elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La satisfacción del “cliente”, los pensionistas militar y civil. ▪ La facultación de responsabilidad en los trabajadores ▪ El liderazgo de los trabajadores, incluidos los civiles 	<p>D) Una mesa de Capacitación sobre iniciativas de Comunicación interna.</p> <p>E) Taller de Capacitación para comunicarse con el público (adulto mayor y con problemas psicofísicos).</p>
<p>Se requiere que el personal asista a un Programa de Talleres sobre Comunicación Interpersonal e interrelación.</p>	<p>Taller de Comunicación Interpersonal para interrelación corporativa. Las Relaciones Interpersonales se mejoran motivando al personal.</p>
<p>Un elemento importante de la Identidad corporativa es la Identidad visual, dos de cuyos elementos más visibles y sociales son el Símbolo y Logotipo (junto al símbolo, identificador de la organización).</p>	<p>Logotipo nuevo de otro tipo, menos “reglamentado”, que siga las normas de atención al cliente, más adaptado a la percepción de una organización en relación con un público.</p>

<p>Se debe tomar en cuenta el factor social y el factor humano. Este último debe considerar la inteligencia emocional del personal, incluido civil.</p>	<p>Eliminación de la Sala de Generales porque su duplicidad <i>de funciones</i>, gasto visible y complicación de la comunicación institucional la hace innecesaria, y afecta al Clima Organizacional.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Sistema articulado de Comunicación Organizacional para Organizaciones Militares</i></p>	

Apéndice 2

ENCUESTA

Edad Función..... Área laboral.....

ORGANIZACIÓN

1. Cuándo fue creada tu organización:

En los años 50 En los años 60/70 En los años 80/90

2. Menciona un objetivo de tu organización:

3. Qué es lo principal que hace tu organización

Servicio Administración (burocracia) Ganancia o sueldo (lucrativa)

4. Para quién crees que es la FAP y tu unidad

Para el país Para sí misma Otro (especifique)

IDENTIDAD Y CULTURA

5. Menciona una norma de trabajo.

6. Cuál crees que es el valor principal de tu unidad.

Lealtad Justicia Disciplina Humanidad

7. Aparte del trabajo oficial, menciona una costumbre informal o hábito común en tu trabajo:

8. Aparte de la costumbre informal, menciona una tradición laboral en tu trabajo:

9. ¿Qué trato recibe el público con el que trabajas?

Excelente Bueno Regular Malo

10. ¿Qué idea crees que tiene la sociedad de tu institución?

Excelente

Buena

Regular

Mala

11. ¿Qué imagen crees que tiene el público de tu organización en particular?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Apéndice 3

FOCUS GROUP

Sábado 24 de junio del 2005. Desde las 11:00 AM

1. PREGUNTAS PERSONALES

Quiénes son, que estudiaron. Hogar. Familia.

Para nivel socioeconómico, correlato e idea de participantes

ABIERTO

2. ORGANIZACIÓN. PREGUNTAS LABORALES

De lo más simple a lo más concreto. No “objetivos” sino funciones.

Qué hacen en el trabajo, qué diferencia hay con otras unidades.

Cómo se identifican frente a otras unidades.

3. IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

A) De quién es la FAP. Quien es la autoridad. Qué hace su área de trabajo (unidad)

B) Normas y Valores

C) Costumbres informales (fuera de las normas) y tradiciones

D) Trato que recibe el público. Imagen que tiene el público.

E) Conflictos. Trato, relaciones, bien/mal.

F) IDENTIFICACIÓN.

4. TENDENCIAS Y RESULTADOS

A) Qué puede mejorarse. (sensibilización, capacitación, reuniones)

B) Cómo debería ser la Institución.

Apéndice 4

TRANSCRIPCIÓN DE FOCUS GROUP

ERNESTO GUEVARA:	E
MAURA CATALINA MANRIQUE:	M
GABRIELA SALAZAR:	G
LUZ MANRIQUE:	L
PERCY BENDEZU:	P
KATHY GARCIA:	K

1

E: Señora Maura, sobre su trabajo, como entró a su trabajo...

K: A qué se dedica en el trabajo, qué función tiene....

M: Yo soy la Señora Maura Manrique Carrillo, tengo 26 años de servicios en la Fuerza Aérea, de los cuales 06 años he trabajado también dentro de la unidad.... lo que es de la Jefatura de Pensiones en el área del Fondo de Seguro de Retiro, lo que antes estaba administrado por Pensiones y el restante de los años o sea los 22 años estoy ya netamente lo que es Liquidaciones de Pensiones. Tuve el cargo 03 años del 90 al 93 como de Jefe de la Sección del Departamento de Liquidaciones, el resto de los años los he llevado ya dentro del cargo de lo que es Jefe pero ya dentro de un área más pequeña de lo que es pensiones, Liquidación de Pensiones, que actualmente me desempeño en ese cargo.

E: Y ¿Qué estudió usted para desempeñar ese cargo? o sea la carrera de su profesión.

M: Yo estudié contabilidad, estude 8 ciclos a nivel de instituto superior. Tengo el grado de bachiller y con ese cargo es que yo estoy actualmente trabajando.

E: Ya, por acá las damas primero.

L: Ah! Ya. Soy Luz Manrique trabajo 17 años en la Jefatura de Pensiones en el Departamento de Servicio Social, soy egresada de la Villarreal con tesis (risas) nunca hubo dentro del CAP, de lo que es a nivel organizacional, en el CAP de la Fuerza Aérea, no existe, nunca existió una

vacante para el área de Servicio Social, entonces solamente los profesionales van ocupando las plazas de acuerdo a lo que el CAP dice no?. Entonces contra viento y marea el Comando gracias a mi hermana Maura; me formo el CAP (risas) ingreso como contratada ,entonces entro con cero elementos de material, de teoría, de informes, de técnicas en la aplicabilidad a un Sistema de Pensiones que a nivel castrense: Ejercito, Marina, Policía, no existe una asistente exclusivamente al desarrollo de actividades específicas de lo que es el Sistema de Pensiones: Otorgamiento de Sobrevivientes ,Viudez, Orfandad, Ascendientes, Múltiples denuncias, sobre si incurren en causales estipuladas por negatoria, cancelación de pensiones, equis no? Entonces creo, y todos los materiales son nuevos. Cuando yo egreso de la universidad no... Siempre se te habla más de la Asistente Social más empresarial, la Asistente de Salud, pero no se te habla de por ejemplo esas políticas. En Caritas de Lima la labor que era amplia y diferente en menores de alto riesgo, en situaciones de abandono, madres gestantes, gerontos, niños discapacitados, era muy diferente y entrar a una institución castrense, era comenzar con otro, innovar un informe adecuado porque existía solamente el Pool de lo que es las Asistentes de Bienestar.

E: Primero estuviste en Cáritas, ¿No?

L: Estuve en Caritas como prácticas profesionales

E Pero la Asistencia Social que haces en tu trabajo es para personal interno... ¿No es cierto?

L: No.

E: O también externo también....

L: No, no solo el pensionista, porque el interno lo coge Bienestar, Bienestar dentro de la Política Organizacional ve todo lo que es el aspecto integral del personal en actividad, entonces incluye todo lo que es el Cuartel que es donde nosotros nos ubicamos y Pensiones ve a todo lo que es el Sistema de Pensiones ligado a la normatividad legal del otorgamiento de pensiones.

E: Ya... Gaby?

G: Yo tengo estudios en Psicología soy Bachiller en Psicología, pero ahorita estoy ocupando el puesto de Secretaria en Personal Subalterno, mi carrera casi no la ejercido a pesar de que me gradué ,pero trato de aplicarlo pues en lo que se pueda dentro del contacto de personal equis o actividades que tengo. En Pensiones he ido recorriendo por... primero trabajé con Luz como un

apoyo al Servicio Social y luego pase al Área de Relaciones Públicas estuve un tiempo, atendiendo al personal civil en lo que es sus instrucciones en ESSALUD, y todo lo que era solo parte de personal civil y ahora estoy como secretaria ...

L: Mas amplia (risas)

G: He recorrido un poco.....

L: Experiencia...

E: Si varias áreas... ¿No? varias áreas...

L: Pero estás en un puesto clave...

G: Y ahorita si estoy pero...

E: De la atención al personal ¿No es cierto? De sus pensiones, sus registros...

G: Toda la documentación que ingresa por ejemplo al Área de Subalterno, vienen a preguntarme como esta mi tramite...yo tengo que dar parte, dar información por teléfono, hacer las cartas, todo eso...

E: Ya. Percy...

P: OK, también y como decía yo cursé estudios en la Universidad San Martín de Porres, en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación me especialice en Periodismo. Trabajo hace cuatro años y medio en la Dirección de Información que es el Órgano , el ente rector del Sistema de Información que engancha con el Sistema de Información de las Fuerzas Armadas, básicamente nos ocupamos de ver la imagen Institucional con los dos públicos, el interno y el externo, mi cargo es de Periodista , que tiene ...lamentablemente en la Dirección de Información no tenemos cargos rígidos sino que yo al mismo tiempo veo la Pagina Web, con lo mismo soy coordinador del periódico institucional que se denomina ahora Aerovision, y con la misma funjo de locutor en algunos videos institucionales o hago los guiones, tengo varios cargos, recibo a la prensa, varias cosas a la vez.

E: Esta Prensa y Difusión está dentro de la Dirección de Información?

P: Si el Departamento de Prensa y Difusión está dentro

E: Y tú te encargas de Prensa y Difusión

P: Exactamente, yo soy periodista.

E: Casi jerárquico eres (risas) por no decir jerárquico.

P: Hay un Jefe de Prensa que es un militar, Mayor FAP y tenemos 2 jefes de áreas que es una compañera mía Angie Rajkovich y yo que soy el Jefe de otra Área.

E: De la Dirección de Información en general ya se encarga un jerárquico ¿No?

P: Si, un Coronel es el Director de Información.

E: Ya muy bien, Kathy.

K: Mi nombre es Kathy García, yo trabajo en el Departamento Administrativo en la Sección de Personal, ya tengo un año y medio trabajando en la Jefatura de Pensiones. Yo entre como Relacionista Publica para trabajar en la Sala de Generales estuve trabajando allí durante medio año a siete meses desde el momento que ingrese y ahora me encuentro también desarrollando labores al mismo tiempo de Relaciones Publicas para la Jefatura de Pensiones y paralelo con lo que es el Área de Personal he hecho estudios en Comunicación Social, me especialice en lo que es Comunicación Organizacional y bueno, normalmente trabajo con personas dentro del área de la Jefatura de Pensiones; yo tengo trato directo con el publico también cuando hago apoyo en Pagaduría porque normalmente tenemos una rotación de labores también en esa área trato directamente también con el personal militar en retiro como también en actividad.

2

E: Bueno, hay algo que quisiera conversar entre todos, ¿No es cierto? Como....normalmente uno tiene la idea de las instituciones armadas que son instituciones jerárquicas y militares, etc y hay algo en común que podamos encontrar acerca de ¿Cómo entramos al trabajo?... de cómo entran a laborar, es decir la institución busca personal civil, ¿No es cierto? Busca gente

profesional que pueda trabajar, entonces quería saber en el mismo orden en el que hemos conversado ¿Como fue el acceso a la institución? Tengo la idea que me parece bien difícil trabajar en una institución.

L: Parecido al Chavo del Ocho.... (risas) la historia de Maura fue como la del Chavo del Ocho.

K: Bien difícil ¿No?

M: Yo pienso que en estas épocas ya no, pero en las épocas que yo ingrese era demasiado difícil por lo que las vacantes se daban a conocer al publico salían en los periódicos...

E: Eso es a lo que llaman Concurso Público, ¿Así entro usted?

M: Si, yo entre por Concurso Público ...entonces este.... pero a pesar del Concurso Público que había ...este... también... yo tenia que tener este ... algún conocido ... ahí dentro de la institución, ya sea militar o civil que trabajara, no?

E: Claro...

M: Pero yo no conocía a nadie, o sea yo había terminado ya mis estudios... en esa época pues, había la secundaria común, comercial, industrial y yo había estudiado la media comercial, entonces ya casi con una base...yo sabia...

E: La comercial daba buena formación...

M: Si claro... entonces yo sabia con conocimiento lo que era contable, lo que era secretariado...

K: Claro...

M: Claro en el mismo colegio, el mismo colegio nos mando por ejemplo ... yo estuve en el Ministerio...de este...de Trabajo hice prácticas, hice practicas en el Ministerio de Educación ...y... ya como que tenia ya la formación ... no? Este....aparte hice practicas en estudios contables pero yo no conocía a nadie... o sea tenia la sabiduría , tenia la experiencia tenia todo... pero me faltaba la vara ... primero...estaba que yo...juntaba todos mis files ...no? mis documentos... y mas o menos tanteando a la gente que salía ... o sea yo me ubicaba desde las 8 de la mañana ahí en las inmediaciones del cuartel hasta por lo menos 3 de la tarde, y así sin

comer...con un desayuno simple me salía ..Hasta que me hice amiga y porque yo lo veía que era un señor muy activo que tenía su puesto de periódico en la misma esquinita que hasta ahora lo tiene...

K: ... ¡Aja! claro el que está en la esquina

M: ...Y yo lo rondaba a él y lo rondaba y me vió... o sea me acercaba pero para comprar un periódico pero era como una estrategia, de que yo quería saber más, no? Que hay dentro de ahí no? Como yo podría ingresar....esas cosas... y como el señor también me veía y me pregunta me dice : “ Este... disculpe usted conoce a alguien acá porque yo le veo parada...” o sea yo me ubicaba en diferentes sitios ...me sentaba ... al frente ... o por doblar ... pero como el estaba en una esquina donde ve todo o sea que él me ubicaba ... y en esa época ya había el terrorismo ... En los 80´s...el año 79 era! Porque era Octubre del 79, yo primero entro como practicante.

K: Ya...

M: Entonces...este.... yo le cuento pues...todos mis estudios que he terminado...que quiero trabajar... no? Entonces él me dice: “Este sitio es bien difícil... acá es imposible ... acá no se puede...”, pero yo le rogaba ... pues... yo le contaba que necesitaba para seguir superándome para seguir estudiando...y tanto y tanto... que lo convencí porque lo agarre por la parte débil por el sentimiento ... me dijo : “Este... yo trabajo en Estado Mayor ..!” y para mi fue un gol pues! ...

K: Ah... ya... (risas)

M: Pues... él tiene conocidos en todos sitios... entonces me presentó a la secretaria del Jefe de Estado Mayor pero me dijo: “Yo te voy a hacer pasar como que eres mi ahijada”, y así llegue, me ubicaron en un puesto, estuve dentro... de frente me mandaron a Economía porque antes Pensiones pertenecía a Economía, después lo separaron, no? Entonces estuve en Economía, ingrese como practicante pero me dijeron... me pusieron parámetros... topes y todo... “Ingresas como practicante pero no te vamos a dar ningún sueldo, no tienes nada y simplemente lo que vas a tener es enriquecerte nada mas, no? Tener más conocimiento pero dentro de una institución castrense...” y lo acepte! Sin goce de nada.

E: Ah... ya...

M: Sin goce de nada sin... nada ...nada ... yo acepté... entonces yo empecé a trabajar un primero de Octubre , estuve todo octubre, noviembre , diciembre...pero este... yo me esmeraba pues...no? en querer ganarme la simpatía de los jefes y todo... y al poco tiempo este... de lo que yo estaba en contabilidad me mandaron al Área de lo que es Finanzas ... Finanzas era un departamento en lo que antiguamente se pagaba directamente al personal, se manejaba dinero...cheques... todo.. y me mandaron a esa área...ahí...este...ya pues el personal me iba conociendo...porque todos llegaban a cobrar, tenia un jefe que era demasiado buenísimo, me agarro bastante cariño, un técnico, y a todo el personal que venia a cobrar les decía : “...Acá la señorita, ella nos apoya, pero ella no gana sueldo no gana nada...” y como había céntimos que se pagaba ... “...los céntimos hay que dejarle...”...

Todos: ...Que lindo... que bueno, que bien

E: Antes era así... antes era así...

M: ..Y lo bueno era que todos accedían... pero a todos le decían... cincuenta céntimos... treinta céntimos... no? Entonces a todo eso yo tenía una bolsa así... de puros céntimos...

K: Su bolsita claro!..

L: Su alcancía (risas)...

M: ..Y en Economía pues éramos como trescientos y tantos ...o seiscientos .. no? Entonces era una buena cantidad... Entonces yo tenia pues una bolsa así...que de ahí ya me salía aunque sea para mis pasajes no?

K: Claro...

M: Pero tuve la suerte que yo casi a los tres meses que estuve ...yo entre en octubre, noviembre, diciembre...y ya casi por la quincena de diciembre me comunican que va a haber cupos, pero que eso se publicaba ... entonces yo luchaba para que sea interno ... interno que sea ... pero no se podía .. y eso lo publicaron, entonces es ahí donde entra gente de la calle...y...así como yo que hacia practica... también había en otras secciones ... éramos como mas o menos 20 personas... y de esas 20 personas más la gente de la calle ...este.... diferentes plazas había...pero para el cargo que yo tenia solamente había una ... nada más una vacante... y nos fuimos al concurso...o sea a mi como que también entre al concurso, pero para mi fue valioso por la practica que ya tenia,

los conocimientos, las documentaciones que ya tenía a la vista... y ¿Cómo ellos podían hacer un examen a la gente de la calle? Yo pienso, con documentos que ya internamente conocíamos... eso no lo conocían los de la calle...

K: Claro... eso solo lo conocían los que trabajaban adentropero claro, no?

M: Entonces más opción era que salgan los de adentro, para que cubran....

L: Es que tenían que cumplir....

E: Es que algunos concursos públicos creo que son así... son pura formalidad ...

K: ..Claro... tienen que pasar por eso para que puedan...

M: Era toda una agonía.... y así me presente... y tuve la dicha... tuve la suerte... de que agarre una plaza...y ese mismo día que tuve.... este... mi examen médico... (risas) ...

M: Un solo día era conocimientos y la entrevista personal...

K: Ah ya...era todo en un solo día...

M: Si era en un solo día... si ya ingresas o no ingresas...ese mismo día te enteras. Y así entré a trabajar.

E: Que bueno, Maura. Gaby, ¿Cómo fue en tu caso?

G: Estaba trabajando en una empresa, cuando una amiga me avisó que estaban necesitando una psicóloga en la Fuerza Aérea, entonces me presenté a trabajar y me tuvieron como “prestación de servicios”... estuve un tiempo en otra Unidad... y luego pasé a trabajar en Pensiones, estuve trabajando con Luz, en Asistencia Social, por un tiempo; luego pasé al Área de Relaciones Públicas y después pasé a Personal Civil. Ahora estoy en el área de Personal Subalterno como Secretaria del Jefe de Sección...es que estuve paseando por varios puestos... (risas)

E: Si ya veo te conoces medio Pensiones trabajando en varias oficinas.... (risas). Ahora me gustaría saber si tuviste ayuda para entrar a trabajar, ¿Luz?

L: Yo estoy allí por Maura, ella creó una plaza en el CAP (Cuadro de Asignación de Personal) para que yo ingrese. Yo estaba haciendo prácticas en “Cáritas de Lima”, cuando Maura me dijo que me presentara a trabajar en la FAP, que había casos de pensionistas que no eran vistos por ninguna Asistente Social. Y como ella en esa época era muy bien considerada por el Comando a cargo, ella le sugirió poco a poco, fue hablando para que la JEPEN cuente con una asistente profesional que se encargue de evaluar cada caso que fuera necesario. Entonces se creó la vacante y me presenté para el puesto. Para esto, me pidieron un montón de documentos, tenía que sacar certificados, antecedentes penales, certificado domiciliario, y me presenté. Un día me encontré con una Asistente que trabaja en DIBIE (Dirección de Bienestar de la FAP), me vio y me dijo que no me presente, que no había campo para que me desarrolle, que mejor buscara trabajo en otro lado y cosas por el estilo.

Pero no me desanimé, seguí viendo por mi vacante... primero estuve trabajando con el Dr. Godoy, una eminencia en lo que significaba leyes en esa época, ante cualquier problema o dudas, el Comando le hacía las consultas... se sabía mil leyes de memoria, estatutos, en fin... ¡Era una Biblia andante!!!... con él tuvimos un química muy linda para el trabajo, desde el principio... él me daba concejos sobre cómo manejar los problemas del trabajo, me decía como trabajar, dependiendo del caso, además era todo un profesional, un hombre A-1, me decía cómo eran los que trabajaban conmigo, de quién me tenía que cuidar, en fin nos llevábamos muy bien porque ambos éramos muy respetuosos de las normas y el orden, éramos metódicos y organizados para lo que hacíamos, y así... me fui metiendo en el trabajo hasta que el Dr. se retiró y yo me quedé al frente de Asistencia Social. Con el Coronel Canitrot tuvimos una época muy buena de estabilidad y modernización, todos nos sentíamos bien trabajando con él, porque nos escuchaba y nos hacía caso en lo que necesitáramos, cuando hacía falta material o implementos, si se le fundamentaba que era necesario, así costara... y él lo compraba, lo adquiría... llegó la época en que ya hacía trabajos de campo y hacía informes de casos importantes ... de oficiales y hasta de generales... y de acuerdo a mis informes se daban veredictos!... o se le asignaban la pensión o se la retiraban por fraude. Entonces yo pedí al Coronel que me asignara ya no como oficina sino como Departamento... dado el grado de importancia y el profesionalismo de mi trabajo... me escuchó y me dijo que le agradaba mi labor... que todos deberían de imitar mi iniciativa porque muchos militares eran flojos o irresponsables... y apenas hubo la primera reunión con todos los jefes de departamento, me mencionó como un ejemplo a seguir... y los demás militares me empezaron a mirar feo, pero no me afectaba porque yo sé que lo hacía bien, mi lenguaje cambió y empecé a usar jerga profesional de abogados y eso le gustaba al Comando ... que le hablara con esos términos, me preguntaba y yo le respondía con la ley en mano, y le demostraba como debía de conducirse los casos y que la ley amparaba a tal persona por tal artículo, o que la Constitución lo dice así y

nosotros no podemos ir en contra, etc... y hasta ahora me quedé cómo Departamento pero me ha costado mucho mantenerme porque siempre hay gente que quiere bajar a los demás de donde están y ser los únicos con consideración. ¿No? Yo le he contado a Kathy que una época estuve marcada por el Sr. Alvarado que me quería dejar mal con el Comando, que trataba de dejar menos mi trabajo, él no quería que nadie figure con su trabajo más que él... y así varias personas en esa Unidad... que poco a poco con el tiempo fue tranquilizándose... pero porque tuvimos choques y yo tampoco me dejaba...

E: Me doy cuenta que en algunos casos, algunos entienden que la FAP es de su propiedad, las cosas de convocatoria y puestos de trabajo son manejadas por amistades...

P: Justamente eso quería contarte, ese fue mi caso. Hice un recorrido corto por la prensa escrita, para luego trabajar en Instituciones como el INEI y municipalidades como la de San Miguel y Chorrillos. De todos modos había estado planeando tener una revista, proyecto que desarrollé por un tiempo, que luego me condujo a abrir un negocio propio y convertirme en independiente. Una serie de hechos difíciles para mí hicieron fracasar mi negocio y me encontré sin trabajo, aunque tenté volver a los medios de comunicación. Mientras, un amigo (hoy Técnico FAP en retiro), me ofreció presentarme en la DIRIN como practicante, aunque yo no quería por el bajón de nivel. El día de mi entrevista no había nadie del área de prensa esperándome, así que mientras esperaba tuve la suerte de conversar con un Oficial de influencia, a quien le caí bien. Ese mismo oficial me recomendó al Jefe de Prensa al día siguiente, lo que todos los trabajadores entendieron como un padrinazgo que nunca existió, pero que me dió peso ante los demás. Con la misma suerte hice buena química con el Comando de esa época (un General ya fallecido), quien me invitó a trabajar con ellos un año después de ingresar como practicante, cuando incluso yo estaba pensando retirarme a otro trabajo. Tengo ya cuatro años y medio con ellos desde entonces y cada fin de año me han renovado el contrato.

E: Si pues, justamente eso demuestra que las cosas se manejan de modos no profesionales, más por afinidad o intereses. Lo que contaba Percy. No sé si ese será tu caso Kathy...

K: En mi caso si fue muy diferente. Yo había estado trabajando como Administradora en una empresa particular nada parecido o conectado con el Estado, era una empresa que organizaba eventos académicos como seminarios, conferencias ... en el Área de Logística, Abastecimientos y Administración Tributaria, la empresa era Perú Consulting, y recuerdo que salí por problemas con el dueño, con el Gerente, porque no me pagaba puntual y encima me pagaban por pocos... tampoco le pagaban a mi gente , porque también Supervisaba al personal que trabajaba en el

Call Center que teníamos. Salí de ese trabajo, y estuve un tiempo sin trabajar. Hasta que conseguí un trabajo en provincia para el Ing. Virgilio Acuña, que tenía que hacer un trabajo de investigación en Trujillo para su Tesis de Maestría. Formaba parte del equipo de trabajo del Ingeniero, pero antes de viajar en el Hospital de la FAP, un día que acompañe a mi mamá a una de sus citas médicas ví un anuncio en el periódico mural de la entrada del hospital que solicitaba una Relacionista Pública, y presenté mis papeles al Cuartel de la FAP, y como me dijeron que todavía me llamarían en un mes para las entrevistas y los exámenes, acepté irme de viaje por más de un mes. Pero me llamaron antes del mes a mi casa para las entrevistas, así que regresé lo más rápido a Lima y me presenté a Pensiones. Pero éramos como 10 chicas para un solo puesto! Así que luego de la entrevista personal, la de Psicología, la de Razonamiento Matemático, otra de Desarrollo Personal, etc, me dijeron que me llamarían, pero el Tnte. Biondi que todos aquí conocen y recuerdan y que fue el que me hizo la entrevista personal, me adelantó que de todas ... la que me hacía competencia era una sanmarquina que estaba haciendo su Maestría en Comunicación y que había trabajado en canales de televisión y tenía harta experiencia y conocía mucho su trabajo, en fin me fui un poco desanimada pero más porque yo no tenía “padrinos” , yo no conocía a nadie adentro de la Institución y menos podría decirle a alguien que me ayude, y mi papá ya estaba en retiro hacia 3 años así que ni él para que me apoye, pero me dije: ” si tiene que salir sale el trabajo para mí...” en fin , hasta que me llamaron y me dijeron que me presente a trabajar y que yo había quedado para el puesto, cuando me acerqué a la oficina pregunté que pasó con la chica de San Marcos y el Teniente Biondi me dijo que como era profesional y con experiencia ella pedía S/. 2000 de sueldo para su trabajo..... (Risitas y comentarios de asombro) Mi puesto era trabajar en la Sala de Generales y reemplazar al Sr. Zacarías que estaba por salir para su retiro por años cumplidos, y tenía que tener mucho trato y educación y ser muy cuidadosa porque todos los que iban allí eran solo Ex Generales y Ex Comandantes Generales, y algunos más viejitos habían sido Ministros de Aeronáutica... y así también sus viudas o hijos que van a firmar planillas para que mensualmente les paguen sueldos o gratificaciones.

3

E: Entonces como describirían su situación laboral actual y ¿Qué tan importante les parece lo que hacen? Sra. Maura....

M: Bueno yo trabajo ahora en la Sección de Liquidación del Dpto. de Personal Subalterno....ahí veo todo lo que es retiro por cesación, años de servicios, beneficios para las viudas o casos de orfandad; todo lo que tenga que ver con pagos de acuerdo con sus casos y años de servicios. En

realidad estoy a cargo de la Sección de Liquidación por mis años de servicios y por mi experiencia en el campo es que me he ganado el nivel de jefa, ¿No? Porque el supervisar y revisar cada liquidación que sale para la firma del coronel es difícil, tengo que confirmar cada dato de los cuadros y cada documento porque se hace un folio para cada persona que va a recibir esa liquidación. Como en la sección el trabajo es bien delicado y pesado tenemos que tener mucho cuidado con las cuentas y cálculos que hacemos, porque si no vemos un dato o nos equivocamos en un número podemos retrasar toda una lista de espera y de pagos y así ir recargando más trabajo y más problemas. En si no trabajamos con dinero (bueno ahora ya no porque antes si lo hacíamos)... pero ahora todo lo que hacemos es tramites administrativos que tienen que ver con cantidades de dinero que van a ser pagadas a los militares o sus beneficiarios. En cuanto a la importancia de mi trabajo yo creo que puedo decir que tengo un trabajo importante, realmente importante, porque de mi sección depende los pagos y el dinero que van recibir esas personas.

E: Muy bien, Sra. Maura gracias por sus palabras, a ver Gaby ¿Qué puedes decir?

G: Bueno yo ahora soy Secretaria de la Sección de Personal Subalterno, yo me encargo de recepcionar la documentación para que la trabajen los liquidadores y luego de sacar los trabajos con un documento de presentación o de resumen o dependiendo del documento que soliciten en la sección, yo me encargo de realizarlo. Además cuando me llaman por teléfono y los técnicos o las viudas me preguntan por su documentación... en qué situación está, yo les digo si va bien o si ya salió o si ya todavía falta o donde tiene que ir a ver... o etc, etc, dependiendo del caso. Es un trabajo de organización, porque por mí pasan los documentos y yo tengo que responderlos o tengo que ver a quien los dirijo, y cuando ya los trabajan los tengo que enviar rápido o si son urgentes también mucho más rápido y con más cuidado porque esos lo piden de otras Unidades importantes o de Juzgados o de Ministerios. Pero aparte me tengo que dar tiempo para hacer las Constancias de Combustible o de Pensionista o de Sueldo que necesitan los técnicos en retiro, porque allí los solicitan y los vemos en general de todos los técnicos, suboficiales y de los tropa que son pensionistas. Pero cuando llegué era un desastre... (comentarios de afirmación) habían documentos escondidos en los escritorios y habían algunos urgentes y otros del año pasado... uff... encontré cada cosa... y ni siquiera habían formatos hechos para continuarlos yo, tuve que crear mis formatos y mejorar los que ya habían ... incluso , como a mi me gusta ir mejorando mis cosas yo todo lo que aprendía con Luz de abogacía y de mi carrera de Psicología, lo utilizaba, utilizaba términos legales en mis oficios y mis documentos que presentaba a otras oficinas. Cuando pensaba que algo tenia que ver con una ley lo ponía en el documento, le hacia la consulta a Luz, y lo ponía en el documento, y así mejorando hasta ahora ¿No?, que hago

variaciones en cosas ya mínimas pero si voy variando lo que veo que se puede variar, le consulto a Maura y si me dice “Esta bien”, lo cambio y trato de mejorar. Y mi trabajo si es importante, porque yo informo a los pensionistas cómo va su documento, me llaman y les informo y hago la documentación cuando se tiene hacer para que no retrase la entrega del trabajo.

E: Gracias Gaby, a ver Kathy ¿Como es el trabajo que ahora realizas?

K: Bueno, yo entré comenzando a trabajar en la Sala de Generales, yo había postulado para esa vacante, y estuve trabajando como medio año allí, conocí a varios generales y a varias viudas, con el tiempo me llamaron a apoyar a Pagaduría para atender a los Pensionistas que venían a firmar sus planillas y luego me llamaron a trabajar en la Oficina de Relaciones Públicas y al mismo tiempo el Sr. Ayarquispe (el personal Civil que estaba encargado de la Sección de Personal), tuvo un accidente y entró en coma y me llamaron para que yo vaya a apoyar en su puesto y la documentación que se estaba acumulando... yo no sabía nada de los tramites ni de cómo era el trabajo en la Sección, y como estoy trabajando sola porque el señor Ayar también trabajaba solo , no tenía a nadie que lo apoye... empecé a aprender... y ahora estoy allí, tengo cargo repetido porque también veo Relaciones Públicas y al mismo tiempo lo que es personal. Puedo decir que ya aprendí algo y que me defiendo... (risas) y creo que no es fácil. Me parece que es importante porque en la Sección de Personal soy la única que ve por los permisos, las vacaciones, las Licencias, etc, del personal interno de la JEPEN y en el trabajo de relaciones públicas, la única que ve por lo del personal externo, pero para serles sincera ... el de Personal interno de la JEPEN me absorbe mucho tiempo y dedicación, por la cantidad de documentación que tengo que presentar y entregar... estoy mas atenta y preocupada por eso, y mas atenta a responder por los plazos y la presión del Coronel en la Sección.

E: Y para ti Luz, que tan importante es tu trabajo y como te sientes ahora allí?

L: Bueno, estoy totalmente segura de que mi trabajo es muy valioso para la Jefatura de Pensiones porque no solo es que vaya a las casas de los Pensionistas y los escuche... sino que también hago Informes basados en las Leyes y Resoluciones que existen, detallo el estado físico, psicológico y emocional en que se encuentran y me baso en los análisis médicos que les dan en los Hospitales. O sea que para hacer un Informe yo he tenido que hacer un estudio y visitas a sus casas, a los Hospitales, a los familiares, a los lugares en que se mencionan en sus expedientes y que podrían ser posibles patrimonios suyos y que tratan de encubrir, etc, etc, porque he visto cada caso ... que no te imaginas cuánto he caminado y he visto (risas)... y mis

Informes son tan detallistas y tan bien elaborados, que he recibido halagos de Oficiales, porque si tienen alguna duda o algo para consultar, todo lo han encontrado fundamentado allí, desde hijos no reconocidos hasta hijas solteras que se hacían pasar como señoritas pero que en realidad ya hasta tenían nietos.... (risas)... y entonces con eso ya no les corresponden su sueldo por “Hija Soltera”, y entonces se le quita la pensión, Ves? , a eso me refiero, con mi trabajo se definen veredictos en las Oficinas de Asesoría Legal, o en los Juicios que pueden hacer por pagos no dados, o incluso se descubren otras cosas que si los beneficiaría y no saben cómo decirlo ellos ... por hay familias tan humildes que no saben lo que es un beneficio o veredicto legal, y he visto cosas muy dolorosas y muy duras, pero así con todo es mi trabajo ... y muchas veces he estado en duda en no saber qué hacer si decir porque los perjudicaría y mejor no ... porque estaría faltando a la verdad y eso tampoco es bueno, en fin son tantas cosas que en ese momento pasa por tu cabeza, y a veces es algo tan fuerte y tan difícil, sólo me queda pedir a Dios que me ayude a vislumbrar la manera correcta de hacer mi trabajo, porque a veces dudo, es tan difícil saber si decidirse por uno o por otro lado, pero gracias a Dios el siempre me guía y me da la paz y me da la serenidad para tomar una buena decisión. Pero en cuanto a como me siento ahora en el trabajo, si ... puedo decir que mas o menos ... tampoco me siento tan bien...no? como uno quisiera pero ... en cuanto a mis compañeros de trabajo se ha calmado la situación a como era al principio, pero siempre hay algo ... siempre pasa algo, siempre hay gente que no se mide para hablar, uno le da la mano y ellos se van hasta el hombro ...(comentarios de afirmación) y en cuanto al Comando, tampoco recibo mucho apoyo ... no me tiene en cuenta para el apoyo mensual de RM...

E: ¿RM? ¿Que es RM?

K: Es un aporte económico que se da todos los meses a las personas que el Comando de cada Unidad designa mediante una relación de 20 personas para que a éstas personas se les deposite en sus cuentas S/. 300.00, a veces puede ser mas de 300 pero eso ya depende de cada Unidad y a veces también depende de cada Comando ... que te pongan en más de una lista de RM, a veces te pueden poner en 2 listas o más , dependiendo de la Unidad ...

L: Si, así es, y a mi no me apoyan hasta ahora cero, que me han puesto en una lista no mas... y ya vamos por más de medio año, pero yo gasto un montón en ir a domicilios, me voy a veces hasta Pucusana o hasta Ancón, y todo de mi bolsillo, a mi hasta ahora no me han repuesto nada de lo que gasto y a diario!... no es una vez al mes!... porque todos los días hay casos y todos los días hay que resolverlos, y todos los días me llama el Coronel y me pide información al respecto

o me dice: “Y Luz? Cómo vas? ...”, “Me han llamado tal Coronel o tal General... y quiere saber si va bien o no... este caso...”, y yo tengo que tener la respuesta... Ven?!. Pero ahí voy... (risas)..

E: Gracias Luz, por tus comentarios. Percy, ¿Qué nos puedes contar de tu trabajo?

P: Mi trabajo es diverso, de acuerdo a la forma en que nos organizamos los cinco integrantes del “pool” de periodistas de la oficina de Prensa y Difusión, que integro desde hace cinco años. Actualmente somos responsables de las Notas de Prensa, Comunicados Oficiales, coordinación con los Medios de Comunicación Locales, el Protocolo general de las ceremonias oficiales, las dos publicaciones escritas de la FAP, la cobertura de las actividades internas, la medición científica del estado de la imagen institucional, entre otras labores específicas. Por supuesto que mi aporte es importante, desde el equilibrio que le da al grupo cuando se requiere de acciones mancomunadas, hasta el incomprendido esfuerzo por mejorar la idea que tiene la opinión pública de la FAP, tanto como de las FFAA en general. Sin querer me fue legada la responsabilidad de dar la transición de la imagen cerrada y autoritaria de las FFAA que manejó Montesinos y compañía, a la institución castrense en vías de modernización y apertura a la comunidad que intentamos dar, siempre y cuando esté basado en hechos reales; porque de lo contrario estamos creando una máscara que más adelante no tardaría en caer y empeorar la situación.

3. C

E: Muy bien, es muy interesante todo lo que me han dicho, pero ahora tenemos que cambiar un poco el tema. Vamos a ver que pueden decirme de los valores en la Fuerza Aérea.

M: ¿Los valores de la Fuerza Aérea? O ¿Los que deben de haber en la Fuerza Aérea?

E: De los valores que hay en la FAP, lo que ustedes perciben o ven o encuentran a diario.

P: Porque una cosa es los valores que hay y otra cosa son los valores que ellos dicen que hay...

TODOS: Sí, es cierto.

E: ¿Cómo es eso? A ver cuéntame ¿Cómo es que “ellos dicen que hay“?

P: Si pues, es que a nivel de la Fuerza Aérea los militares están haciendo exposiciones, pegando afiches... etc, etc, hablando de los valores y de lo que todos deben tener como valores principales, pero no lo cumplen, es más, ellos son los primeros en romperlos, incluso son muy enfáticos y severos cuando nos dicen que se cumplan o que ellos son muy cumplidores de los valores. A veces cuando hay algún problema o algún contratiempo ellos tratan de encontrar un responsable para el problema que se suscitó, y si en ese momento se les ocurre llaman al culpable, normalmente tratan de culpar a un civil cuando es un militar el que causa todo el problema... y lo gritan y encima le hacen pasar vergüenza delante de sus compañeros de trabajo y lo hacen sentir muy mal y le dicen que es una falta de “lealtad” o de “respeto”... dependiendo del problema que haya sido ...no?; ahí si le mencionan todos los valores que ha trasgredido, hasta los que no tienen que ver en el problema. Pero cuando es un Oficial... Uuyyy...!! No !! Se olvidan de los valores y no paso nada.

K: Claro, no se si recuerdan hace poco estuvieron repartiendo en la entrada unos trípticos de los valores y tenían dibujitos, y era a colores.... y luego hicieron que nos lo aprendiéramos de memoria en la ultima visita de la Inspectoría de COPER... ¿Recuerdan? (comentarios de afirmación)

P: Yo recuerdo muy bien el día que me dieron la lista esa que tu dices, la que tiene los valores detallados y con los conceptos de cada uno y de cómo se deben aplicar, y que significan para la FAP... los leí y me dio risa.... Hay valores repetidos.

E: Bueno, denme un ejemplo. Esto es más individual. Que valor genérico puede mencionar, Maura.

M: Bueno, la puntualidad. A los militares les interesa, la hora es la hora, les interesa la hora de llegada pero no la de salida. Yo a veces no soy la primera en llegar pero soy la ultima en salir.

E: Sí, yo veo que están todos de acuerdo en que ese es un valor. Pero, ¿La institución les ha enseñado la puntualidad?

M: Es una exigencia propia, la puntualidad, la formación de los días lunes.

E: Creo que la institución tiene su propia lista de valores, ¿No?

G: Otro valor es la lealtad, es ser leales. Hay cosas que hay que taparse, cosas que incluso van contra la ética, pero por lealtad a la institución hay que tapar cosas a veces.

E: Si, tienen bien interiorizado ese valor de la discreción, ¿No? (Risas de todos)

L: Se trabajo mucho de esta confidencialidad, el secreto. La responsabilidad porque los plazos son plazos.

E: Eso de la confidencialidad porqué sería? Porque hay la idea de que si se filtra algo no sería eso una buena institución?

G: Los parámetros que existen es que hay mucha información que no debe salir.

E: Y que no seria innecesario que salga, ¿No?

M: Si hay documentos que son secretos, confidenciales. Tienen un sello rojo, hay carpetas rojas. Y otras con identificación que los civiles no leemos.

L: Desde hace dos años firmamos compromiso de secreto, de confidencialidad, con huella y firma. Compromiso de honor.

E: Bueno, el honor es un valor que manejan mucho los militares.

TODOS: Sí.

P: Yo quería añadir algo. Aparte de la confidencialidad, el valor ubicable es el compañerismo, el espíritu de cuerpo, significa que uno con las personas es leal, si a alguien le pasa algo, fuente ovejuna, si es bueno lo felicitamos, si es malo todos cubrimos. Le llaman así ellos, compañerismo, pero al institución como la FAP cumple además un papel específico en el Estado, yo no puedo andar contando datos a los cuatro vientos. Por seguridad, ante el riesgo de una guerra, por ejemplo.

E: Y en tu unidad tienen presente esa eventualidad.

P: Todo el día. No es por ser cerrado o ser verde, sino la seguridad de la casa, el Perú, depende de que no digamos algunas cosas. Para los periodistas sería lindo sacar esas cosas. Ángel Páez

es un maestro como investigador, pero lamentablemente Ecuador ya sabe muchas cosas de más, en dónde debe defenderse.

E: Ese sería un valor, entonces.

P: Ese es un valor. Estamos cuidando el Perú, estamos cuidando nuestra casa. Ese es secreto militar.

E: Específicamente en información, prensa, difusión también manejan ese valor.

P: Sí, para nosotros es el secreto militar desde el punto de vista de contribuir con la defensa. Y la lealtad. Ante algunas cosas, prefiero callarme. Mi única opción ante mi ética personal es callarme la boca nada más. No decir nada más.

E: Ya aceptaste la idea de que a veces es positivo hacer eso?

P: Ya acepté que ese es mi medio de supervivencia en la institución (Risas). No es algo positivo, pero es así. El comunicador social encuentra cosas así, que no están escritas en los libros. Yo llevé cursos de ética y deontología, y a modo personal te cuento que quisiera enseñar esa materia en mi carrera.

E: Pero no es muy práctico, en la realidad, digamos.

P: No importa, nunca llegaremos a ser el país desarrollado que queremos ser, pero si nos sentamos a decir no se puede, sería peor.

L: Y el espíritu de justicia, es bien difícil en nuestro medio. Ser justo. Dentro de mis investigaciones, al evaluar las pensiones, siempre la mayoría incurre en delitos de denegar pensiones, pero te encuentras con casos que para dar pensión el documento pasa a investigación, yo manejo los folios, voy al domicilio a entrevistar, pido datos, y puedo encontrar sorpresas, documentos falsos, abuelas en vez de hijas, gente con recursos, pero a veces no. Y ahí pongo el espíritu de lucha, asesoría legal, luchar siempre, eso me ha caracterizado, yo lucho el caso. Hago un informe que es legal y social, hay muchas anécdotas. “Pero cómo es posible que a esta persona no se le dé pensión”.

E: Y todo ese esfuerzo cómo...

L: A veces es lo contrario. Cuando hicimos una investigación, hallamos personas que piden pensión que tienen casotas, trabajos, viajes a Estados Unidos, con negocios. Esas son causales para no dar pensión. Los civiles también pueden engañar a la FAP. Pero también hay casos donde se les niega pensiones y se merecen pensión. Y yo lucho para que pasen a instancias, y se les dé pensión. Siempre en todo, hago planes piloto, para moralizar las pensiones. Hay espíritu de justicia y de trabajo. Pero a nivel del personal hay otro valor, el espíritu solidario entre los compañeros, mucho compañerismo.

E: El compañerismo es el valor básico, en las empresas, en las organizaciones, en las instituciones, incluso en las ministeriales.

K: Aunque depende. En personal hay, quieras o no, segmentaciones de grupo. No es en general, no es para todos. Hay grupos que ayudan y grupos que no. Personas que prefieren ser indiferentes. Hay quienes se apoyan mucho, en el aspecto emocional e incluso en el aspecto económico. Eso hace que nos demos cuenta que lamentablemente no todos trabajamos con la misma mentalidad de compañerismo. A veces el compañerismo se segmenta en grupos.

TODOS: Sí.

K: Quería mencionar otro valor, hay mucha fortaleza. Para las personas que trabajamos ahí, a veces hay cosas fuertes. En todos los departamentos. Si no eres fuerte y resistes la presión ante los problemas que te vienen, no soportas y no presentas tus trabajos.

L: Y también por el status vertical. Decirle a un coronel que está equivocado. En Servicio Social sí se puede, hay que saber hacerlo. No puedo quedarme, yo lo manejo para bien o para mal. Si siento que las cosas hay que decirlas, las digo, con tino, con cuidado. Como en los casos que yo siento como de abuso de autoridad. Como cuando un oficial quiso que una señora se vaya por gestación. Un técnico azuzó a los oficiales de manera negativa contra esa trabajadora, que merecía pasar bien sus días de descanso por gestación. Yo percibí el conflicto. Vi los datos legales, los datos médicos, para dar alternativas y con piso. Las asistentes somos muy apasionadas por la sensibilidad humana, en Pensiones aprendí a luchar no solo con valor sino con pruebas sustentatorias de lo que yo digo. Yo trabajo muy pegada a la ley, la normativa, la fundamentación. Así fui donde el Coronel: “Permítame coronel lecturarle, las leyes...”. Se puso rojo, pero entendió la normativa reciente. Era un caso de abuso de autoridad del técnico.

K: Eso es algo que también he notado. En los militares es muy difícil que se den cuenta que se equivocan. O pedir disculpas, o que ellos mismos se muestren sensibles, o arrepentidos de algo. Es muy difícil.

L: Yo aproveché en ese caso para decirle: “Coronel, le recomiendo...”. Pero en este caso me aceptó.

E: Pero no es común.

TODOS: No.

L: Un comando está para recibir asesoramiento. Era la voz del médico el que decía que ella se tenía que ir. Pero el coronel no aceptó recomendación de nadie. Se llamó el médico, vio la situación y el coronel se asustó. Aunque de todas maneras perdió al bebé.

E: Pero eso no es nada común.

K: En todo caso es mas común, mas bien, que haya problemas entre el personal militar. Su jerarquía es muy estricta.

3. F

E: Eso nos lleva a nuestro siguiente tema. ¿Ese sería el conflicto más común que hay en el trabajo?

G: La cadena de mando. Exigiendo un trabajo. Quiero que esta resolución salga mañana, en 24 horas. Pero eso no pasa por Maura. (risas).

L: Sí, Maura siempre corre en contra del sistema. Ella sí explota.

M: Tienen miedo, porque desde el año pasado los militares ven que la gente le hace juicio a la Fuerza Aérea.

E: Pero es un uniformado que le hace juicio a la FAP?

TODOS: No siempre.

L: Civiles también. Hay un caso, donde le negaron a una trabajadora un derecho. Yo le dije “lúchale”. Lo hizo, y qué gusto me dio, ella, Mercedes Reynoso, lo ganó. Le ganó a la FAP.

E: Los oficiales no tienen buenos abogados.

M: No tienen, no tienen.

E: Pero la mayoría de los juicios son reclamos, por derechos.

P: O son errores administrativos que devienen en reclamos justos.

K: Es lo que pasa siempre. El personal militar se cierra porque creen que lo que ellos dicen es ley. Yo digo esto, y esto se debe hacer. Hay gente adentro que dice “Yo tengo este derecho, me corresponde”. Y mientras el militar se niegue, la única manera de que el personal civil o de retiro haga valer sus derechos, es haciendo juicio. Jamás un militar le va a decir a un civil “Oye, tienes razón, te voy a devolver tu plata o tu derecho, lo que te corresponda”. Aparte de que son cerrados, se amparan entre ellos mismos.

G: Incluso en el comedor. Ahí hay un horario de ingreso para el almuerzo. De 12 a 1 sólo ingresan militares. Después de la 1 PM, entran los civiles. Y si uno está en la cola y entra un militar, se le da prioridad al uniformado

K. ¡Y de acuerdo a la jerarquía ;

E: ¿Antes no era así?

K: No. Antes se respetaba a quien llegaba primero. Civiles y militares juntos. Excepto los oficiales, claro.

P: El otro gran conflicto es ese entonces. La división militar-civil que hay.

E: Bueno, pero eso es natural, ¿No?

P: No. Es que no debería ser así porque a nivel laboral no puedes manejar una institución dividida así. Porque a la hora de cargar con el trabajo, los civiles cargan con todo. Los militares

sólo llegan, se dan una vuelta, almuerzan, miran, chequean y luego dicen “¿Ya está, ya está?”. Eso termina por crear un resentimiento bien fuerte.

M: Casualmente tuve un problema así el otro día, donde incluso discutí con mi jefe. Era un día que teníamos full trabajo, y el jefe daba vueltas y me exigía un documento, por la hora. Pero se fue a almorzar, volvió a la 1, pide el documento de inmediato, y alguien dice que falta una firma. Me mencionaron una llamada del coronel, pero esa amenaza me “llegó” altamente. Mi jefe siguió sentado, reposó, yo no salía con el documento, me quedé, y a la 1:15 pm recibí una llamada para subir. Subí, di parte, y antes de que yo entregara personalmente el documento, mi jefe me dijo “Yo tengo que chequear”. Y yo le dije: “Tú qué sabes chequear, oye” (risas). Ellos no saben hacer nuestro trabajo.

P: La jerarquía sirve para el cumplimiento de la misión, o para una acción cívica, donde tienen que darse ordenes, ahí sirve la jerarquía. Pero, por ejemplo, esperando el ascensor del edificio del cuartel, entran mujeres civiles, trabajadoras, y llega un técnico o un teniente, se abre el ascensor y estos individuos son capaces de empujarlas, a ellas, porque son civiles. Es decir, para qué hacen funcionar la jerarquía, ¿En un ascensor qué tiene que ver la jerarquía?. Se supone que son caballeros.

E: Con natural me refería desde el mismo momento en que una institución militar necesita personal civil porque si no, no funciona...

P: Lo que tienen hacer los relacionistas públicos y los comunicadores es comenzar a quitarle a los militares la idea de que la jerarquía va para todos. Hay gente que vive aquí en la villa y tienen un carro que les ponen, pero llegan al carro y hay la disposición de que si esta un coronel, éste entra primero. El ultimo suboficial que está por encima de nosotros, entra primero. Y si sobra un asiento, aunque tú hayas llegado una hora antes, recién te sientas. Y si no, te vas parado al trabajo.

E: Pero aparte de eso, el conflicto no ha llegado a mayores, ¿No?

P: Porque no reclaman. Y eso que no te digo del otro adicional, el machismo, y ese tipo de jerarquía provoca otro de los mayores conflictos, el acoso sexual. Todo militar cree que el personal femenino de su unidad les pertenece. Casadas, solteras, viudas, divorciadas, no les interesa. Tienen dos ideas cerebrales: que ellos son los ricos, que las mujeres van a caer a sus

pies; y que si no caen ellas están en falta. El militar es el gallo del gallinero. “Eres mi secretaria, mamita, mi besito”.

TODAS: “Mi besito”, si pues.

P: Es un machismo retrogrado y cavernario. Por más coronel que fuera, no tiene derecho. Si yo fuera ella, le metería su cachetada.

E: Pero esa respuesta no es muy común, tampoco.

P: Las cosas que hay... las invitan a comer hasta el final, y si no ellas no les hacen caso, en primer lugar les cogen tirria y les dan más carga de trabajo...

M: Yo les he dicho que si me voy al baño, que le diga que me voy al baño, aunque esté con 200 o 300 militares, que digan que voy al baño.

P: En segundo lugar, está el malhablar, comienzan a hablar mal de ella con sus compañeros: “Sabes qué, yo le he hecho esto a esta, esto a la otra, y ahora se me hace la difícil”. Es mentira, pero todo el mundo se la cree, y él jamás salió con la mujer en cuestión, pero él ya habló y todo el mundo ya le creyó.

3. D

E: Pasando al siguiente punto, las habladurías aparte de crear conflictos son parte de ritos o costumbres de las instituciones, y eso no es privativo sólo de instituciones militares, pero las habladurías, las agresiones, el chismoseo, el hacer un grupo contra otro, las calumnias, serían antivalores; pero también hay ritos, costumbres informales, subterráneas, cosas no positivas pero que de cierta manera hacen funcionar algunas cosas; los bautizos que son una forma de agresión, para enseñar a uno “su sitio”. Hay ritos, tradiciones, costumbres informales que nunca están escritas en un documento, que nunca figuran en un papel. Aparte del bautizo me gustaría saber si hay otros, me contaron del rito de la cerveza, común no solo entre militares.

P: Es mojar con cerveza a quien asciende, le dan una nuevo galón de grado superior y sus amigos mas allegados y sus superiores después mojan con licor fino.

E: Ese es un rito. Y también hay bautizos, costumbres, tradiciones, cosas informales que incluso ayudan al trabajo.

P: Por ejemplo las vacaciones. En vacaciones un oficial acostumbra presentarse a su superior e informarles que está yéndose de vacaciones y le pide permiso con su mejor uniforme, muñequito de torta.

E: Pero me parece que eso está reglamentado.

K: Había una ordenanza, pero esa ordenanza se ha modificado, ya no existe como norma, ha quedado como una costumbre que hay que practicar. Pero antiguamente estaba normado, incluso se decía con qué uniforme.

E: Y ahora ha quedado.

K: Sí. Me gustaría mencionar como costumbre en la JP cada aniversario se hace una celebración. El año pasado salimos todos a comer a un almuerzo de camaradería a un centro recreativo en el aniversario. Eso no está en documento.

L: No todos los jefes saben. Algunos ni recordaban que tenían un aniversario.

G: Yo he visto un documento que se hizo por el 50° aniversario...

K: El documento se llegó a hacer pero no lo llegó a firmar el comando. Otra actividad que se hizo, se hizo sólo para la ocasión. Aunque el presupuesto si se hizo.

E: Entonces es casi formal. Pero debe haber otras cosas sobre todo en el trabajo cotidiano, informales, algún hábito.

L: Por ejemplo, este año a diferencia de otros anteriores, y que propicia la camaradería, es una buena iniciativa del coronel, es el de los aeróbicos, de los jueves.

E: ¿No está en documento?

L: No. La Comandancia General ha ordenado que toda unidad tenga un horario de deporte, entonces vienen colegas de otros lugares, y se sorprenden de ver aeróbicos, carreras. El coronel

ordena una vuelta al Campo de Marte, a las dos vueltas ya tienes libre al mediodía. Y el dirigía, es muy deportista. Yo en la vida había corrido. Kathy y yo nos quedamos a dar las dos vueltas. Y la capitana. Eso nos solidariza, estamos con más espíritu de ánimo, porque desestresa, que rico. Del nivel de estrés que es alto.

E: Claro, me imagino que el estrés es uno de los problemas más graves, y hay formas de evitarlo.

L: Luego el coronel ha bajado, se lesionó, pero ha quedado la costumbre y nos gusta ahora hacerlo.

K: Solo lo hacen las personas que quieren. Los chicos, por ejemplo, a diferencia de las chicas, hacen fulbito desde que salen...

E: Pero eso ahora no es tan informal, ¿No? El correr, el jugar, porque de todas maneras debe haber cierta informalidad en algunas cosas.

P: La DIRIN tiene una cosa bien informal, tal vez por decisión de los jefes: nuestro nivel de estrés era tan grande, porque diariamente uno del personal se amanece grabando los noticieros de la noche, y otro personal, periodista, llega desde las 5 am a escanear todos los medios escritos que llegan a la institución, que compramos especialmente. A las 5 de la mañana, porque a las 7 llega el comandante y les damos un fólder de las noticias institucionales y del entorno. Pero eso exige que lleguemos a las 5 de la mañana. Mi unidad maneja horarios que ninguna otra unidad maneja. A veces trabajamos de largo, sábado y domingo desde las 8 de la mañana.

E: ¿Cual es el hábito ahí?

P: Que los jefes manejan descansos para el personal que el departamento de personal no contempla en ordenanzas, simplemente nos dan un descanso equitativo a las horas que hemos trabajado de largo. Si trabajé sábado y domingo, el lunes no aparezco pero para el departamento de personal estoy presente. Los que nos amanecemos, que entramos a las 5 am y nos quedamos hasta la tarde tenemos permiso de salir a la 1 pm en vez de las 4 pm, si no hay trabajo urgente. Y recién nos están apoyando con dinero para los taxis para llegar temprano, y si no el mozo de la unidad que nos sirve desayuno especial. Son cosas que no están escritas en ningún lado, nadie se ha enterado y espero que nadie se entere. Solo se da en mi unidad por el tipo de trabajo.

K: Otra cosa son los cumpleaños. El coronel este año está invitando a todos los cumpleaños del mes, a salir. Pero es porque todos los jefes comienzan el año bien. Enero, febrero, marzo, pero a partir de mayo... el coronel se olvida, algo pasa, tiene algún problema. Pero cuando salimos con él, comemos bien, todos alrededor de él, nos reímos, contamos chistes, el coronel se suelta, “baja al llano”, toma cerveza, come con nosotros, ahí no hay rectitud, se rompe el hielo, parece que estamos conversando con una persona más.

E: Pero todo eso es iniciativa de los jefes...

TODOS: Exacto

E: Una persona que trabaja en su ambiente, un civil, ¿Puede desarrollar estas cosas?

P: No.

K: No sin que el jefe se entere.

E: No pueden desarrollar algo informal, propio, incluso que ayude a que el trabajo sea mejor... bien difícil ¿No?

G: Las canastas...

L: Por ejemplo en la unidad de Maura son bien rebeldes, no se han unido a la canasta del coronel, han hecho independiente sus canastas porque lo hacen muy bien, manejan bien sus ingresos. Aunque se enteró el año pasado el jefe.

P: Hay costumbres informales. La costumbre más informal, que nunca esta escrita pero que siempre se respeta, es que mucho personal civil no puede llamar por su nombre a los militares. Se les dice técnico tal, comandante tal, con apellido. Los militares se crispan cuando les dicen por su nombre. Y civil que se dirige así a un militar es porque se tienen una confianza bárbara, son amigos.

E: Yo quería volver a un tema que me parece interesante, y además útil para redondear esto. Cuando Percy contó cómo entró a trabajar, fue un jefe quien preguntó “por qué te vas”, y ordenó contratarlo, y me han dicho aquí casos parecidos. Esos jefes están actuando como si la Fuerza Aérea fuera su empresa. “Yo te contrato porque tú me caes bien”, esa actitud no es

empresarial, “yo te contrato” cuando es la FAP la que contrata. ¿No hay una actitud así? Les pongo un ejemplo. Cuando hago un Focus Group en una empresa, Donofrio por ejemplo, se empieza preguntando a los trabajadores sobre el dueño. Y ellos dicen “el dueño es fulano de tal”. En el caso de una institución como la FAP, ¿Quién es el dueño?, hablando en metáfora por supuesto, porque se supone que el dueño es la Nación, el Estado.

K: Supuestamente...

P: El Estado es el dueño. La Nación, nosotros. Somos dueños de los árboles de Iquitos también, pero nunca los usufructuamos.

E: Esto gira en torno a la idea grande de para quién es la institución de la Fuerza Aérea, para el país, para los oficiales.

P: Tú eres dueño del poste de la esquina, la gente es dueña de los postes, pero igual lo orina, porque piensan que no es suyo.

E: No voy a eso, voy al hecho de que el poste sí me alumbra en las noches, es útil.

P: Me refiero a que lo orinan cuando están borrachos porque no creen que esa calle sea suya, “de quien es, del alcalde, que él lo limpie, de mi casa no es”, no ven que ese poste sea suyo.

E: Justo alrededor de eso quiero ir. De la anécdota que nos has contado, el oficial te contrató porque quiso.

P. La FAP, toda la jerarquía, la manejan a su antojo, es su usufructo, es su fuero, usan dinero de la FAP para su usufructo personal, es así desde años atrás.

E: Eso gira en torno a dos cuestiones: a quién le pertenece la FAP, o qué cosa le pertenece a la FAP.

P: Nosotros hicimos una reunión de canasta no hace mucho, y el coronel que quería pasársela de bueno, habla de la canasta y pide plata para participar, nadie quería participar y al final dijo: “Ya pues muchachos, al final de quién es la fuerza Aérea”. Y fue unánime la respuesta: “¡De los oficiales!”

E: ¿Y no te parece esa respuesta más real, objetiva?

K: Acá pensamos eso...

E: Sobre eso me gustaría hablar. Parte de la cultura de una organización es tener claro a quién le pertenece la empresa.

P: A los oficiales (risas)

G. Es que eso les enseñan.

K: Eso es mentalidad de ellos.

E: Hace un rato hablamos de superiores. Ahora ya no solo se trata de superiores, se trata además de propietarios. Maura ¿Qué puede añadir?

M: En la Fuerza Aérea, el personal militar, ellos son los dueños, ellos hacen y deshacen, nosotros no tenemos ni voz ni voto, a pesar de que sabemos de que ellos están actuando mal, les decimos, pero ellos ponen una línea recta, por más que les explicamos, les decimos... Ahí vienen los problemas, las discrepancias, y yo tengo actualmente muchos problemas con mi jefe, menos mal que no con el coronel. Pero tengo problemas directos con mi jefe. Él quiere mandar, llenar como quiere los documentos. Se le explica, pero yo por último le he dicho que no sabe nada y que no sé cómo entró a la Fuerza Aérea, si por la puerta o la ventana (risas). Le dije que podemos hablar, que me llame a su oficina para hablar. Pero no sé de dónde viene eso, de su formación, porque toda la formación viene del hogar, el colegio es un complemento. La última vez que hemos hablado a solas le dije todas sus verdades, que es ineficiente, que no conoce su campo, que no se cómo tiene el cargo. Me atreví a decirle, y que si quieren que me boten, tengo 26 años de servicio, pero dije la verdad. Y le pedí autorización para hablar con el coronel. Me dio permiso, pero luego dijo "Vas conmigo". Y yo dije "Primero voy yo, después va usted, pero a solas". Porque son problemas de la sección donde él y yo lo podemos corregir, pero él se escuda con el coronel. Y sin embargo tiene dos años con el cargo de jefe y no sabe cuanto es 1 mas 1. Los dos nos gritamos.

L: Es que, qué ocurre, el militar es permanentemente cambiado, no está en un puesto estable, los jefes están un año, dos años, rotan. Eso he observado, cuando no tienen bien centrada su personalidad. Ese técnico entra en la FAP y era segundo, el jefe era Muchotrigo, entonces como

segundo Maura tenía más jerarquía y ella le daba ciertas órdenes. Ahora que está en jefatura se quiere vengar por el cielo, porque una civil va a dominar su trabajo. Quiere aprender pero no puede porque no tiene la capacidad, en sus mismos escritos uno nota, se nota, su impotencia.

M: Lo único que me dicen es “Se ha enamorado de ti, dale un beso”. Me dicen todos hagan las paces, no discutan. Los dos hemos conversado, pero yo dije: “Voy a dar mi brazo a torcer, a pesar de que no tengo que pedir disculpas, le pedí disculpas, le hablé, y para que el trabajo salga mejor vamos a trabajar bien. Y aceptó”. Pero no pasaron ni quince días, y volvió a fojas cero. A las finales ellos son los dueños, los amos, son los únicos, los que actúan, nosotros no.

E: Siendo en el fondo la Fuerza Aérea un Ministerio público.

P: Yo paso por unidades para hacer reportajes y veo que los oficiales usan los carros para cosas personales, sacan de las oficinas equipos, comida, veo como mucha vergüenza y mucha pena. En mi propia unidad, suboficiales sin mucho rango se amanecen en cumpleaños, quinceañeros de la familia de los oficiales tomando fotos, filmando, esa gente es de billete pero se mandan a filmar con nuestros equipos que están ya paupérrimos y con recursos nuestros y después cuando la unidad quiere hacer un reportaje ya no tenemos material. Usufructúan el material.

E: ¿También hay eso en la Jefatura de Pensiones?

L: La caja chica, siempre se asigna a otros usos de lo que son servicios o necesidades o movilidad pero nunca hay caja chica, porque es del comando.

K: El hecho de que tengamos clases de aeróbicos, fue en parte colaboración del coronel, era para pagarlo la unidad, pero hubo problemas al inicio porque según él no había dinero, para el otro mes, que se presten, y recién después de un mes y medio pudimos cubrir una deuda con el profesor de aeróbicos. El coronel al inicio dio su palabra, que a partir de tal día tendremos plata. Llegó el momento y no pagó.

L: Cuando se reporta las estadísticas anuales a inspectoría para ver a que se destinó las partidas, se dice pintada general o se actualizaron las Pentium 4, y nada de eso se dió.

K. O para capacitación de personal

E: Entonces, a veces funciona como una empresa y a veces ni siquiera como una empresa.

K: Como les decía, he entrado al almacén y he visto cajas de chocolates, galletes, frugos, embolsado para el personal supuestamente. ¿Y quién de ustedes ha comido esos productos?

G: El día de la secretaria. (risas)

E: O sea uno puede ver que en el fondo si tiene dueño la Fuerza Aérea.

TODOS: Claro

G: Incluso quieren ser dueños de las opiniones. Por ejemplo de las opiniones legales. Hay gente que exige que se les dé pensión.

L: Hay casos. Primero el informe era no. Asesoría legal dijo no. Era capitán, un coronel presionaba. Me consultaron, dije que no. Pedí opinión, me dijeron que no. Pasa la opinión y salió que sí. Un capitán influenció para que si. Y yo le dije: “Capitán, usted está creando precedente, cuántos casos futuros, esto es inaudito”. Se fue de la unidad, el coronel se quedó con la duda y yo le expresé al coronel mi indignación. “Inspectoría cuando venga tendré que dar informe”. Se presionó al capitán para que diga que no. Pero al final fue que si.

M: entonces en conclusión, ellos son los dueños.

E: ¿Y el público percibe esto? Porque nos interesa el tema de la percepción del publico. Entendiendo al público como el pensionista.

M: Pero el público son de los militares, familia de los militares.

G: Ellos dicen, uy no, la Fuerza Aérea no cambia, sigue igual que antes.

L: “Como cuando usted estaba, solo que ahora con menos recursos” (risas)

P: Hubo un caso serio en mi trabajo, acerca de la autoridad. Ha habido caso en que hemos tratado el tema de la imagen institucional con JEPEN. Cuando cayó el avión de TANS uno de los fallecidos fue el comandante Pérez Palma, su viuda quiso presentar un reclamo en base a una cuestión irregular durante el vuelo. Hubo un problema de imagen institucional porque ese reclamo llegó a los medios, los periódicos estaban atentos, salió en televisión reclamando, le correspondía más de pensión, como a los otros que murieron, un mayor y dos comandantes,

quería esa viuda que le dieran los mismo que los otros. No se quién de JEPEN vio, nosotros hacíamos las tratativas con los medios, hablamos con la familia Pérez Palma, hablamos con los medios, y ahí murió la cosa.

L: A mi me llegó de Piura el caso como un problema extramatrimonial, me llamaban de Piura. El oficial muerto tenía un hijo natural en Piura, y se enteró la viuda “oficial”. El problema era la otra parte, la parte ilegítima, que es extramatrimonial. Un problema de pensión y un juicio de alimentos que implicaba un juicio de filiación. Cuando murió, se decidió que al niño se le diera 50% y a la viuda 50%. La viuda hizo carta notarial a la FAP, exigiendo todo. Se chequeó y el niño no estaba reconocido. Pero un capitán le quitó la pensión. El comandante muerto fue irresponsable, debió tramitar eso en vida. La viuda siempre supo la existencia del niño. Al morir él, la viuda desconoce al niño.

P: Yo trataba con los medios el hecho de que esperaran la respuesta de JEPEN.

L: La viuda embargó al hijo.

P: Luego hablamos con la familia que hablen con los medios de que había un acuerdo con la FAP.

L: Pero si se luchaba, a la otra parte sí le tocaba, si le correspondía.

P: Se vuelve un problema de imagen.

K: Me he dado cuenta de que lamentablemente el personal de oficiales no solo tiene la seguridad de que son dueños de la FAP, si no que pueden hacer lo que quieren aunque no trabajen ahí. Por ejemplo, generales que ya no están en actividad, todavía sienten que la influencia que tienen es fuerte, y hacen cosas en su beneficio, coroneles, esposas, presionan, exigen, “Yo quiero esto y me lo das”. “Señora no se puede” le decimos. “No, es que yo quiero, soy la esposa, conozco a tal”.

E. Eso no es ni siquiera en la empresa privada.

L: Son exigentes pero en el fondo son dadivosos. Regalos, dulces. Dádivas.

K: Y no son corteses, “¿Por qué, adonde fue, quién le dijo, a qué hora vuelve?”.

L: Kathy cuando entra, es agradable. Cuando estaba la señora Colmenares, ella sola trabajaba y tenía ayudantes. Me enviaron a apoyarla. Hay que ser atento, cortés. La señora pedía compartir mucho con los demás. También hay celo entre trabajadores. Sobre todo entre civiles.

P: Los generales detentan poder, y detentan la posesión de la institución, el que está ahí encargado, tiene el poder.

L: De acuerdo a ley los pensionistas ya no pueden entrar como civiles contratados. La ley no permite. Pero muchos entran y se quedan.

E: Eso ya no es informal, eso es otra cosa.

P: Eso es corrupción de alto grado.

K: Hay muchos generales que estaban ahí y me acuerdo que me dijeron, qué bueno que haya entrado alguien. Otros tuvieron atenciones conmigo. Eso es lo que ha hecho que tengan mucho celo de nosotros. Eso pasa en la Sala de Generales donde también trabajo.

E: Esa Sala de Generales es un espacio exclusivo para que cobren.

L: Una sala muy bonita, muy acondicionada.

P: Todos los que han sido pues Comandantes Generales, Inspectores Generales, incluso ex Ministros de Aeronáutica.

L: Tiene su sala de estar, había antes la norma de mesa de quesos, de jamones, de whisky.

K: Ahora ha quedado la refri nomás. Vacía.

P: Son gente que tiene colocada gente en el Ministerio de Defensa. Ellos son el poder que mueve el Ministerio de Defensa, el Comando Conjunto. Lo que ellos dicen es ley porque si chocas con ellos, del Ministerio de Defensa te caen papeletas, inspectoría, etc. El poder es ese.

G: Los que pierden son los subalternos.

P: Lo que me olvidaba decirte es que de ahí surge otra figura interesante, que hace un rato lo tocaron por encima. Las esposas de los militares no solo llevan los pantalones, llevan los galones. Cuando entran a la sala, todos se echan.

E: ese ya no es un fenómeno militar, eso es otra cosa (risas)

P: Cuando entra la esposa del coronel tal, todo el mundo al piso.

E: O mas bien no es un fenómeno ministerial, sino militar. Es decir, el ministerio les pertenece a ellas también.

L: Las esposas dominan mucho más.

K: Entran a la sala de generales, a firmar, y cuando quieren un trámite, mandan a alguien.

K: Y cuando no las conoces, y las ves pasar, y no sabes quienes son, ellas mismas se presentan. "Por si acaso, mi nombre es tal, esposa de tal, y tal cargo y tal cosa, por si no lo sabias, ya lo sabes".

TODOS: Risas.

E: Quisiera preguntar si quieren añadir alguna idea propia. ¿Percy, quieres añadir algo?

P: Pienso que la JEPEN por pertenecer a la FAP, que es de servicio, tiene como meta el servicio a la comunidad, dar campañas de apoyo. Relativamente, claro.

E: O sea, el público directo, que es el pensionista, creo que está bien atendido. Pero si nos vamos mas arriba, la FAP que es defensora del país...

P: Ya, ese es otro tema. Muy largo de tocar... Es un ente de servicio. JEPEN es un ente de servicio, no tienen un público consumidor sino un público de servicio, tipo INABIF. Así que reciben un buen servicio, muy pocas veces hemos tenido problemas de imagen. JEPEN cumple su trabajo.

E: Yo veo que reciben un buen trato.

L: El personal conoce pues muy bien sus funciones, hacen su trabajo, finanzas, personal, etc, Y con sus querellas, sus problemas. Terapias, conciliaciones, divorcios. Hay que atenderlos a todos, para que salgan con una alternativa de solución a sus problemas. “Yo vine y me retiro con esto en la mano”.

G: Bueno, hay bajos sueldos (Risas de todos)

M: Estoy de acuerdo con lo que los compañeros han hablado. Pensiones es amplio, pienso que es el esqueleto de toda la FAP porque ahí se centra el personal, sus atenciones, liquidaciones y pensiones, todos pasan por ahí. Conocemos a todo el personal.

K: Bueno, en todo caso que lamentablemente las cosas no siempre salen bien, lo que mejor podemos hacer para que el público siempre esté bien es darles un buen trato. Lamentablemente las personas que dan el trato no está muy bien capacitada, son personas que le falta un poco de tacto, manejo, pero están haciendo su trabajo mal que bien. Pienso que lo que se puede hacer es trabajar con un proyecto para que ese personal que da atenciones tenga un mejor trato. Todos tienen mayoría de edad, todos merecen un trato igual.

E: Bueno, tu cierras el Focus Group, tu que eres la interesada (risas)

K: Bueno quisiera saber es si les gustaría aportar algún proyecto, algo que les gustaría de cómo fuera la JEPEN, a diferencia de lo que es ahora.

L. Que bonito sería que se relanzara el proyecto que teníamos de la firma de planillas, porque los pensionistas tienen que venir todos. Los militares en la Mutual, los civiles en el anexo, los oficiales en la FAP. Los generales en la sala. Antes teníamos nuestros días de fraternidad, el día central, si se firmaba planillas cinco días, el día del medio. Música, encuentro. Tenían todo lo que era la atención médica con geriatría. Ellos se sentían mejor servidos, felices. Fue el año 99. Y se cortó por presupuesto. Ahora tenemos Relaciones Públicas.....

M: Capacitación, para el personal.

G: Pero hay que determinarse si es una visión nuestra o de repente ellos tienen otra visión. Porque nosotros podemos decir: “Están bien atendidos” pero no es de repente lo que ellos perciben. Se podría hacer una encuesta general centrada en eso. Y preguntarles a ellos qué cambiarían.

L: Una encuesta de sondeo. Porque Pensiones es grande, por ejemplo pueden ser bien atendidos acá, pero pésimamente atendidos en Pagaduría. No es que no conozcan su campo las chicas, sino que es personalidad propia de querer hacer bien todo. Aprender a atender a un anciano. Hay puntos flojos que faltan, siempre hay que capacitar. Psicoterapia, sensibilización a gerontos, sicóticos. Porque a veces me dicen: “Luz, ese que ha venido, que malcriado es”, y no es malcriado, es un pensionista sicosomático. Hay que sensibilizar a través de personal médico especializado. Para atender bien solo necesitamos dos minutos.

P: Deberían usar el criterio. Yo conozco el problema de afuera. Yo me entero del día de pago cuando entro por puerta norte y Pagaduría es un zafarrancho de viejitos en desorden, una cola imposible de pasar. No puedo pasar a trabajar porque los señores de la tercera edad están peor que las colas de ESSALUD. Basta con ordenar por días, para que la cola no tenga más de 20 o 30 personas. Es una cuestión de criterio, porque la institución nunca les va a decir cómo hacer las cosas mejor.

E: Pero esa iniciativa tiene que salir de los jefes, ¿No?

L: Lo que dice Maura es cierto. Ellos no solo cobran, no deben venir a cobrar, ellos cobran en sus lugares, vienen a firmar. Tienen sus días, pero en Pagaduría son cinco días por si alguien vive cerca. Pero para tercera edad y discapacitados hay días. Pero de todas maneras vienen porque esperan el final. Y el personal de JEPEN sale a atender planillas. No deben venir, solo mayores de 80 y discapacitados. Hay que educar simplemente a la gente para que respete el cronograma.

G: Si, pues hay oficiales que han ayudado, pero no mucho.

Apéndice 5

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA. Función: Periodista. Área Laboral: DIRIN

1- ¿Qué cree que es lo principal que hace su organización?

Hay dos formas de verlo para mí. Una es lo que está escrito y otra lo que realmente sucede en la práctica. Está señalado que la FAP, como todas las armas integrantes del CC.FF.AA., debe cumplir dos funciones primordiales: defensa del país y apoyo al desarrollo de la nación. En la práctica, la defensa del país está supeditada a la nimia capacidad de reacción que tiene la Institución, debido al estado de crisis económica y material. De modo que esa función podría ser cubierta más por heroísmos individuales e ingenio, que realmente por capacidad operativa. La segunda función esta reducida a la llamada acción cívica, cuando en realidad, la FAP debería apoyar tendiendo rutas a lugares inaccesibles.

Es el mismo caso de la DIRIN, creada para mantener, fortalecer y potenciar la imagen de la Institución en sus dos públicos externo (la población) e interno (los integrantes de la Institución), así como manejar lo que se conoce como asuntos públicos (trato con la prensa y relaciones públicas). Sin embargo, la función real de la DIRIN actualmente es la de “apaga-incendios”, es decir actúa reactivamente ante los problemas de imagen que se suscitan en los medios de comunicación. Casi lo mismo ante los hechos con el público interno, sobre el que no se trabaja, con excepción de la parte protocolar.

2- ¿Cómo es su organización?: Burocrática, de Servicio, o de Defensa.

A mi modo de verlo, la FAP fue creada con una mixtura de dos clasificaciones: ante todo es de Defensa, pero en segundo término está concebida como organización de Servicio, sin fines de lucro. Este segundo objetivo está sujeto al primero: parte integrante de la Defensa Militar del país es mantenerlo cohesionado usando a la Institución como nexo entre los elementos de la nación, apuntando básicamente a los objetivos que el Gobierno se ha trazado en materia de problemática social.

3- ¿Qué costumbres o ritos informales existen en su área, fuera del reglamento o normas?

Cientos. Los más saltantes, sin embargo, son los negativos. Es un rito mental para los militares que el personal Civil asuma las costumbres castrenses así como el respeto y la docilidad para asumir las órdenes. Un Oficial jefe, por ejemplo, asume que el trato sentimental entre sexos es siempre preferentemente con él, un enfoque machista del liderazgo, las trabajadoras son para ellos sus posibles concubinas y rara vez sus parejas estables. Otra actitud es incluso “castigable” para su parecer. Otro rito sucede en los lugares públicos: ningún inferior jerárquico ejecuta una acción simple antes que su superior. Entrar al ascensor, subir a un bus, servirse comida, tomar la palabra; son siempre asumidas por el llamado “más antiguo”, pese a que en la práctica, esto no afecta el trabajo o el funcionamiento de la Institución. Finalmente puede destacarse el engranaje denominado “espíritu de cuerpo”, que si bien debiera tender a obligar a ayudar a los compañeros de armas en los momentos difíciles (que se da, pero según pareceres personales), más bien se orienta a ocultar y apoyar actitudes poco éticas como robos, engaños, incumplimiento de trabajos, abusos de autoridad, acoso sexual, entre otros.

4- Mencione un objetivo de su organización (aparte del slogan oficial):

Concretamente enfrentar a los enemigos del país: las amenazas internas como el terrorismo, el narcotráfico y la delincuencia; y las amenazas externas, como la violación de Tratados, irrespeto de la soberanía, ataques militares contra la nación e intentos de desestabilización del sistema mediante el uso de la inteligencia.

5- Mencione los valores de su organización (aparte de los señalados oficialmente):

Cohesión (alrededor de antivalores)

Celeridad (cuando los intereses así lo ordenan)

Disciplina y orden

Profesionalismo (aunque por sectores, pero de otra manera la Institución se desmiembra)

Amistad

Sentido social (una vez más, expresado por sectores)

Heroísmo (entendido como sacrificio al hacer un trabajo poco remunerado, incomprendido y que exige la entrega de la vida personal)

6- ¿Cuál es la idea que tiene el público (interno y externo) de su organización?

Lamentablemente en ambos casos la idea es negativa. El público interna ve a la Institución como un “mal necesario”, esto es, lo mismo trabajarían en una compañía de harina de pescado, si supieran como hacerlo. En pocas palabras, el interés es económico. Asimismo, muchos tienen la sensación de ser dueños de esta parte del engranaje del Estado, sin embargo, al presentarse la imagen negativa con los otros públicos, la idea es culpar a los encargados de esa área y no reconocer el desinterés propio. El público externo aún mantiene la idea fija del nivel de corrupción que mostraron las FFAA de los años 90, lo que se ha aunado a un sentimiento de burla y decepción de tener una Fuerza Aérea que en su momento sería ineficaz para mantener el control del espacio aéreo, ante la superioridad militar de los posibles enemigos.

Pese a esto es importante señalar, que hay un pequeño porcentaje de la población que mira con esperanza la Institución y estaría dispuesto a apoyar su reflatamiento y mejora.

ENTREVISTA. Función: Jefe de Departamento de Prensa. Área Laboral: DIRIN

1.- ¿Qué cree que es lo principal que hace su organización?

La función de la Fuerza Aérea es brindar protección a la población usando el poder aeronáutico, darles la seguridad que si los atacan nuestros enemigos del norte y el sur vamos a vencer y si se puede, recuperar lo que una vez fue nuestro. También se busca apoyar al desarrollo socioeconómico con acciones cívicas, búsqueda y rescate en lugares de poco acceso, el inmediato apoyo a zonas declaradas en estado de emergencia o en desastres y todos los requerimientos específicos que pudiera disponer la superioridad (el Alto Mando).

2.- ¿Cómo es su organización?: Burocrática, de Servicio, o de Defensa.

La Constitución, las Ordenanzas y Directivas internas señalan claramente que la responsabilidad de la FAP es la Defensa del país mediante el empleo del poder aerospacial y bajo el marco legal establecido por el Estado. El ámbito en que se desarrolla esta misión es el espacio aéreo territorial, subdividido en zonas de responsabilidad (Alas Aéreas, en tiempos de paz y Regiones Aéreas Territoriales, bajo condiciones de amenaza externa). La organización es por naturaleza jerárquica, dependiente de los lineamientos que establezca el Alto Mando y sus acciones tienen carácter vinculante con el accionar conjunto de las otras Instituciones Armadas (Ejército, Marina), bajo la supervisión y control del el Ministerio de Defensa y CC.FF.AA.

3.- ¿Qué costumbres o ritos informales existen en su área, fuera del reglamento o normas?

La informalidad o el quebrantamiento de las normas no son aceptables para la formación militar. Lo que manejamos el personal de Oficiales, Técnicos y Suboficiales es un nivel de flexibilidad de acuerdo a situaciones específicas, adaptando las normas de acuerdo al criterio. El área que tengo a mi cargo es una de las grandes excepciones de la Institución y de la Unidad (DIRIN). El manejo de personal está establecido por el cumplimiento de los horarios, pero adaptándolos a las horas en que se requiere que el personal interactúe con nuestro público (los periodistas de los Medios de Comunicación Social y los propios trabajadores de la FAP en todo el país). De igual modo, la comunicación deja de ser jerárquica para ser horizontal. Procuro escuchar las opiniones de todos, pero la decisión final está en mis manos. Tenemos ritos de ocasiones especiales, sí; como es en el caso de los ascensos (mojar con bebidas alcohólicas los nuevos galones otorgados), el primer vuelo de un Piloto (una “patadita” de sus compañeros e Instructor), el cruce de espadas entre oficiales (en graduaciones y matrimonios), los “Hatis”

(acumular el pago de una cerveza para los compañeros de la Unidad, por cada falta militar no sancionada), etc.

4.- Mencione un objetivo de su organización (aparte del slogan oficial):

Proteger a la población de sus enemigos internos y externos, incluyendo los desastres naturales y situaciones de excepción. El acabar con los males sociales del país en el ámbito de responsabilidad, por ejemplo, lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas (detección y neutralización de aeropuertos y aeronaves dedicadas a la actividad), la extrema pobreza (poniendo al servicio de la población más necesitada los profesionales de la salud, jurídicos y técnicos de la Institución en acciones cívicas), y falta de medios de comunicación vial (sirviendo de puente aéreo en zonas de difícil acceso y mediante los apoyos aeromédicos – evacuando casos clínicos de gravedad o llevando profesionales de la salud a zonas remotas-.)

5- Mencione los valores de su organización (aparte de los señalados oficialmente):

Compañerismo, solidaridad

Competencia (como medio de motivar la superación individual)

Disciplina castrense

Valentía

Vocación de Servicio

Ingenio y Talento

6- ¿Cuál es la idea que tiene el público (interno y externo) de su organización?

El público interno está cohesionado y dispuesto a cumplir su deber, si bien son conscientes que la Institución acaba de salir de una situación de crisis, ellos saben que las intenciones han sido siempre las mejores y las acciones ilícitas han sido obra de unos pocos que ya han sido sancionados y separados de la FAP. El externo nos está comenzando a percibir como una organización en desarrollo, e incluso están motivados a eliminar las barreras que tradicionalmente existieron entre el ámbito militar y civil (percibimos un constante interés de la prensa por conocer mejor la FAP y recibir cursos de acercamiento militar-civil, así como una insistencia de la población por un contacto más regular, durante las festividades nacionales y el apoyo material que obtienen de las acciones cívicas, incluso un cambio de actitud hacia nuestro personal y sus familias). Tenemos la segunda mejor imagen en las Fuerzas Armadas del país y una de las mejores a nivel Sudamérica, tal como corroboran los Altos Oficiales extranjeros que han realizado visitas de trabajo a la Institución.

**ENTREVISTA. Función: Administrador del Área de Personal. Área laboral:
Departamento Administrativo de la JEPEN**

1.- ¿Qué cree que es lo principal que hace tu organización?

La JEPEN realiza trámites administrativos y documentación que se relacionan con el pase al retiro del personal civil y militar por diferentes causales con la finalidad de que se les haga efectivos los diferentes pagos por su retiro, fallecimiento de familiares o derechos que le corresponden por cualquier motivo, sustentado de acuerdo a ley. La importancia de cada trámite radica en que si alguna documentación no se realiza en forma oportuna o de manera adecuada, el pensionista puede perder el dinero que le corresponde o recibirlo con mucho retraso (pueden pasar 4 a 5 meses por ejemplo), o de manera incompleta. Por eso debemos de ser muy rigurosos en las fechas, cantidades y documentación, para evitar problemas.

2.- ¿Cómo es su organización: burocrática, de servicio o de defensa?

La verdad es que es una organización burocrática, además de ser muy lineal y jerárquica. Como nosotros brindamos un servicio al personal pensionista de la FAP, lo ideal sería que seamos una organización de servicio, pero la verdad es que lo burocrático es mucho más marcado y evidente que lo de servicio, incluso tenemos una sección especial que entrega las boletas de pago a todos los pensionistas, la Sección de Pagaduría (tanto a los militares como a los civiles) y es una de las secciones que más quejas tiene en su haber. No solo por el mal servicio que brindan, sino por el mal manejo que tiene el mismo personal que trabaja allí, sea para recibir información o para realizar una labor o alguna acción que desencadenaría en la atención a los pensionistas. Algo que incluso he podido observar, es que la jerarquía se mantiene entre ellos, o sea entre los militares y los civiles, a pesar que ya se encuentran en retiro y sus grados ya no se imponen ni al personal en actividad ni al que está en retiro.

3.- ¿Qué costumbres o ritos informales existen en su área, fuera del reglamento y normas?

Uno sería el que mencioné, que se imponen unos a otros los grados que llevaron cuando se jubilaron a pesar que ya no están en actividad, y se los imponen tanto a los pensionistas como a los que trabajan todavía. Otro sería la de encubrirse entre sus mismos niveles (o sea entre suboficiales se cubren de los oficiales, entre los civiles se cubren de sus jefes militares y dependiendo del grado de los oficiales también se cubren entre ellos), se cubren cuando se escapan de sus puestos, o cuando quieren ir sin pedir permiso, etc. Otra sería que los militares

en su mayoría tienden a no admitir sus errores, ni a pedir disculpas, sea con quien sea, puede ser otro militar o civil, prefieren pedir permisos, desaparecer o darse de desinformados antes que acercarse a disculparse con alguien. Otra costumbre sería que los militares tienden a no conversar con su personal, sino a imponer o levantar al voz o incluso como dicen aquí “rellenar de papeletas” a las personas con las que trabajan si quieren lograr algo, sea que renuncien o que se sienta mal por algo que le dijo o hizo a su superior o simplemente porque le cae mal.

4- Mencione un objetivo de su organización (aparte del slogan oficial):

Creo que el mas importante, si no es el principal, es que los pensionistas se sientan bien con la atención y los servicios que les damos, ya sea por la prontitud en sus pagos (que es el resultado final de una larga cadena de tramites burocráticos) o en la atención para recabar sus boletas de pago. En realidad parece que fuera algo simple o muy fácil de hacer, pero es que es difícil darle una atención de calidad a cada uno de los miles de pensionistas que tiene la FAP. No solo porque los que atienden son seres humanos también que tienen problemas o preocupaciones y tienen que estar de buen humor siempre a toda hora de la mañana o de la tarde para que el pensionista no se sienta maltratado o mal atendido por la mala cara o el mal humor del momento. Que incluso se sienta contento al salir de las oficinas donde fue hacer un trámite o un pago para una constancia. Es importante que se vayan si no contentos, por lo menos tranquilos o sin decir que la FAP no los atiende de manera adecuada o los maltrata ahora que ya pasaron al retiro, etc., etc.

5.- Mencione los valores de su organización (aparte del slogan oficial)

Lo que mas se ve es la lealtad, pero más entre los militares. Entre ellos se ayudan o se “cubren” si se equivocan o necesitan algo importante para ellos. Pero no entre todos los militares si no entre su “círculo del mismo nivel de grado”, por ejemplo entre los oficiales son más leales entre ellos, así como entre los técnicos, entre los suboficiales e igual pasa entre los civiles. Lo que también hay es fortaleza, en todos los ámbitos, hay que ser muy fuertes de personalidad y de ánimos para no desanimarse o dejarse arrastrar por lo que la mayoría de gente quiere imponer o piensa, o simplemente para levantarse de un día difícil de trabajo o un jefe con poco criterio o unos compañeros convenidos, en fin tantas cosas que se ven a diario en este lugar. Lo que en realidad se ve en casi todas la unidades es que trabajar con personal militar es muy difícil ya que ellos por la misma educación que reciben al interior de la Institución se vuelven mas agresivos, tercos, machistas, y muy orgullosos, lo que a cualquier persona haría perder la paciencia. Hace poco incluso la FAP realizo una campaña de Valores Institucionales, mandaron folletos y

mensajes que ordenaban al personal a recibir charlas sobre los valores de la FAP en las formaciones y llegaron a decir que tomarían un examen oral sobre los Valores Institucionales, para lo que casi todos nos aprendimos el “folletito” de memoria, y hace poco conversando de eso con algunos compañeros y nos dimos cuenta que ya nadie recuerda nada.

6.- ¿Cuál es la idea que tiene el público (pensionista) de su organización?

Yo creo que tiene una idea regular desde el punto de vista positivo, es decir, creen que somos una Institución con recursos, con poderío, pero que no damos lo que ellos necesitan cuando lo necesitan, si no que o nos lo robanos o no queremos darlo. En general piensan que si somos sólidos, tenemos buenas bases con personal profesional o calificado para el trabajo, pero que preferimos no atenderlos bien. En cuanto a JEPEN, creo que los pensionistas piensan algo parecido, piensan que la FAP les debe dar la mejor atención porque ellos dieron lo mejor de sus años a la Institución y por lo tanto la JEPEN está en el deber de atenderlos como ellos indican o quieren, sin tomar en cuenta las normas o medidas o las leyes que limitan algunas cosas dependiendo del caso que cada pensionista presente.

ENTREVISTA. Función: Jefa de la Sección Liquidaciones. Área laboral: Departamento de Personal Subalterno de la JEPEN

1.- ¿Qué cree que es lo principal que hace su organización?

Es administrar el reconocimiento de tiempo de servicio, pensión o compensación, los beneficios, subsidios como también otras cosas como reintegros.

2.- ¿Cómo ve su organización, burocrática, de servicio o de defensa?

Es una organización de servicio como también de defensa porque estamos trabajando en una institución castrense. Lo primero es abnegación, disciplina y fé. Defensa presta servicios, a lugares lejanos, cuando hay algún sismo, da ayuda. Y como Defensa Civil, es a todo el país, no solo al personal militar.

3.- ¿Qué costumbres o ritos informales existen en su área, fuera del reglamento y normas?

Por ejemplo cuando hacemos algún brindis por algún acontecimiento el jefe ordena que las puertas se cierren con llave. Nadie puede escapar. Cuando queremos irnos debemos buscar la llave, rogar que abran. Otra costumbre es, por ejemplo en Navidad, el jefe nos llama a una reunión y ya le han dado el dato que una no se habla con otra por algún motivo, y todos estamos reunidos y el llama a esa personas, dice “fulanas salgan al frente y las dos dense un abrazo y dense Feliz Navidad”. Una se resiste, la otra no. Eso motiva a que en esos momentos se pidan disculpas, se rompa el hielo, es algo maravilloso porque da buenos resultados. El año pasado se hizo eso por primera vez, y vimos que a partir de esa fecha se olvidaron de los problemas, y ya hay mayor camaradería, ya hay mejoría en la relación.

También hay la costumbre de poder reconocer por las pisadas, los tacos, cuando bajan las escaleras. Por su “bajar”.

4.- Mencione un objetivo de su organización (aparte del slogan oficial):

El objetivo de Pensiones es orientar y dirigir al pensionista de lo que corresponde en cuanto a sus derechos, qué alcances ellos han tenido cuando se van de baja, que es lo que le corresponde a ellos, esa es nuestra labor principal, bajo una misma concepción, y el accionar de la jefatura, que quiere que ellos tengan una buena imagen de nuestra institución.

5.- Mencione los valores de su organización (aparte de los señalados oficialmente):

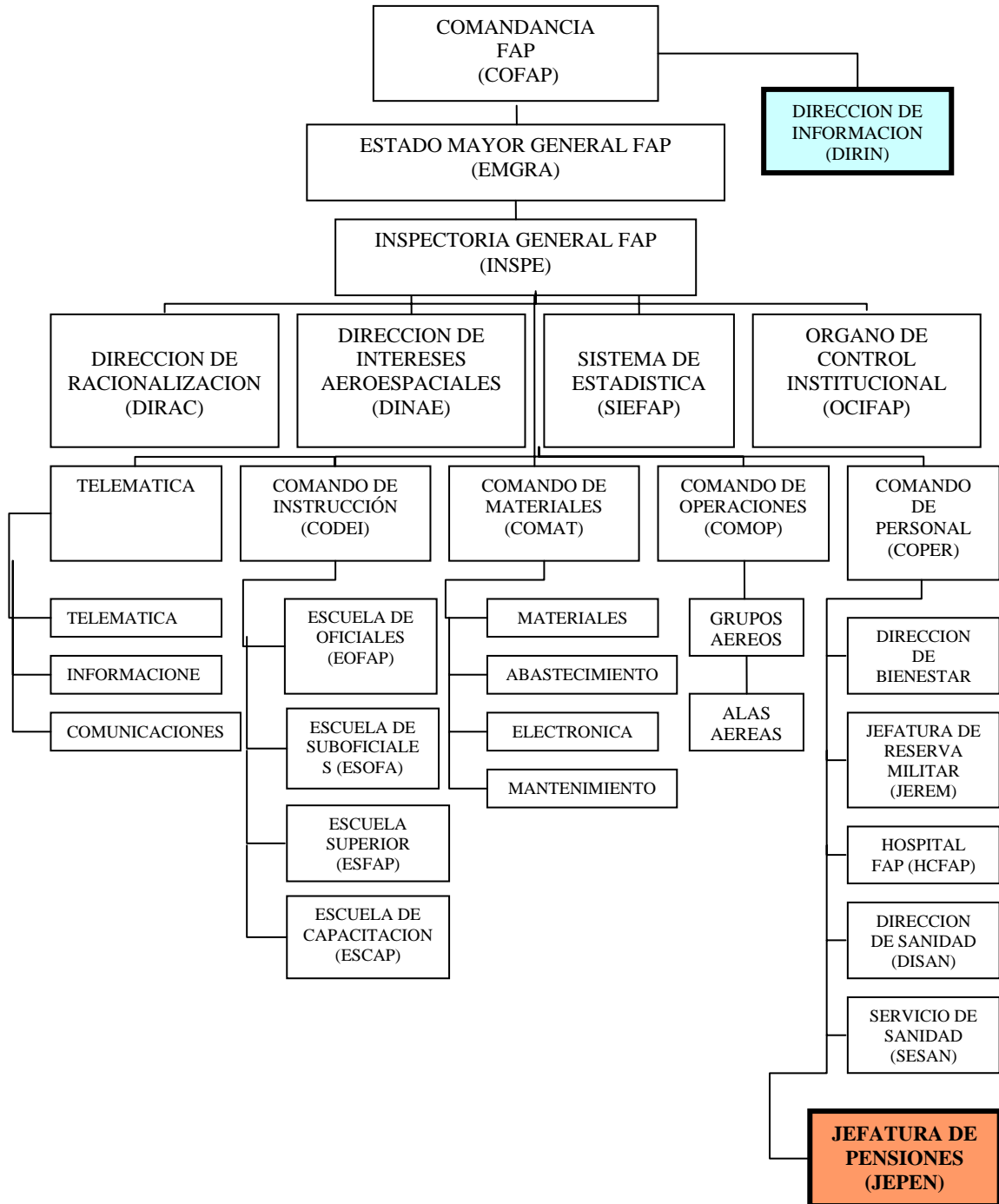
Dentro de los valores lo que siempre se nos han inculcado son la integridad personal, y dentro de ella, la lealtad, que es la base fundamental, el soporte. Luego, la honestidad. La ética y moral. **¿Usted ve que se cumple?** Pocas personas, no todas lo hacen, difícil que ellos se adapten a esto. **A pesar de que ellos si lo publicitan...** Claro, nos dan a conocer, se nos informa, incluso a veces en cada formación nos hacen quedar por media hora dándonos a conocer estos objetivos, pero no se llevan acabo, ya depende de cada persona. La vocación al servicio es el otro valor, dentro de la vocación del servicio está el respeto a los demás, el cumplimiento de las normas de trabajo, que exista la disciplina y el control. Ahora dentro de la excelencia profesional, que es el otro valor que se exige bastante, es la excelencia personal y emocional en el trabajo y la excelencia operacional. Estos valores son importantes.

6.- ¿Cuál cree que es la idea que cree que tiene el público (interno y externo) de la JEPEN?

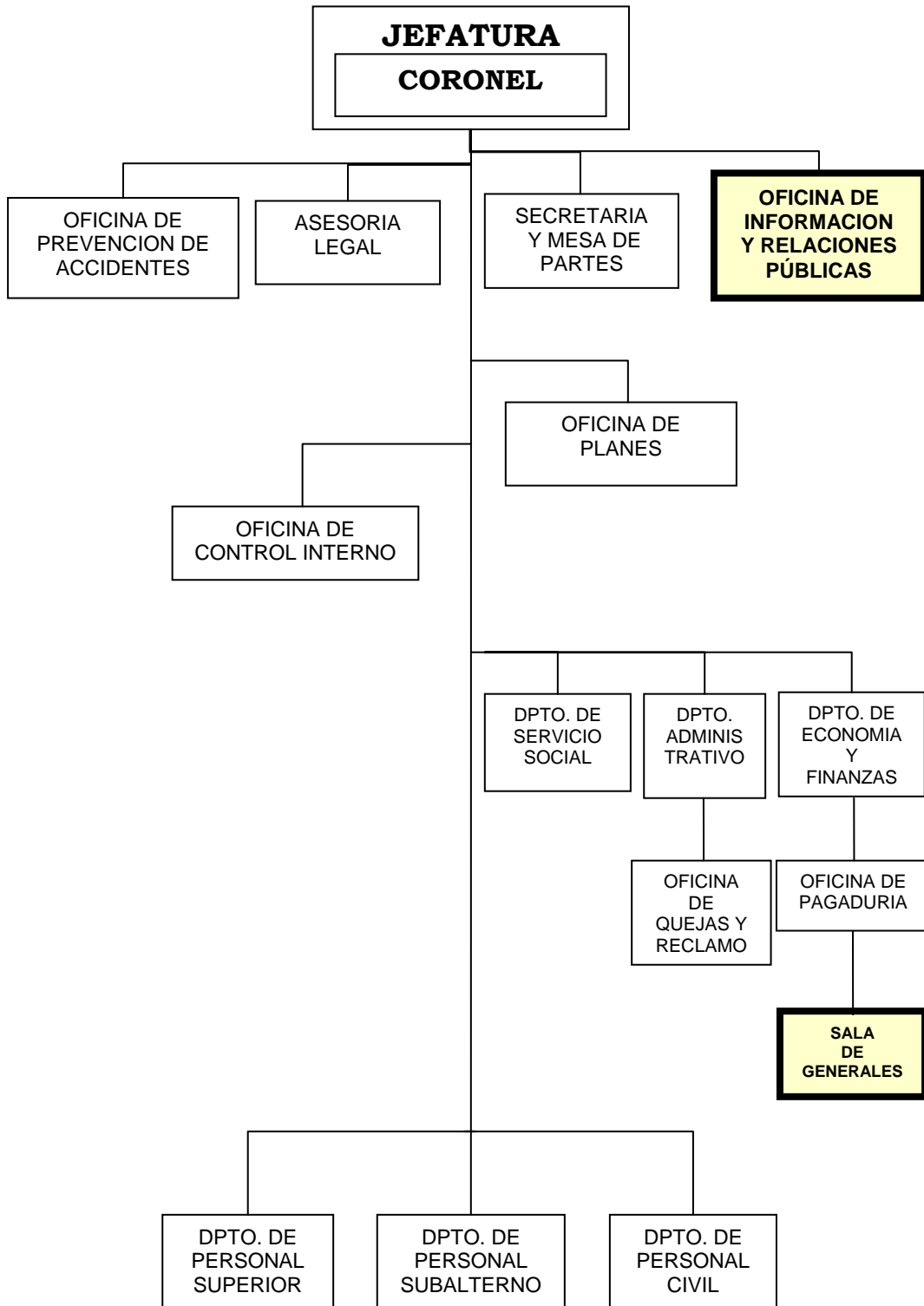
En realidad el pensionista tiene una mala imagen porque existe un descontento muy grande en cuanto a que la documentación que ellos presentan, los trámites, existe mucha demora, y para poder hablar con el jefe de la Sección de Personal Subalterno, es muy difícil, hay muchas barreras. Y cuando ellos llegan no tienen paciencia, atropellan sus derechos de ellos, les gritan, tan solo el hecho de que está de uniforme, los demás se humillan. Eso no debe ser así porque el grado nunca muere, siempre está con ellos, pero es como si ellos dan un paso hacia atrás; sienten así. En ese aspecto tienen esa mala imagen, se van con un descontento que les fastidia, y nos dicen “Ustedes van a estar igual que nosotros”. Eso es una pura verdad, con todo esto y lo que uno ve. Por ejemplo en mi caso yo como jefe de sección que soy, trato al menos de llamarles en lo que se puede, y trato de ser amable, darles un mejor trato, les digo “Disculpen, el jefe ha venido de mal humor”. Pero ellos dicen: “No señora, no es de hoy, cada vez que venimos es lo mismo”. Parece que ellos tienen el temor, desde la escuela los han formado con ese respeto, ese miedo, ese temor de que no pueden llegar al jefe. Trato yo en lo mínimo para que se vayan contentos, y ellos se pasan la voz; entonces hoy he atendido a 80, pasan la voz, “Que la señora te atienda”. Sé cómo es estar acá, el malestar, sobre todo con los ancianos. Hay que darles valor, un trato más humano, ser más comprensivos, la gente que viene cuando fallece un familiar titular vienen con dolor, con lagunas mentales, no se acuerdan de datos. Las mujeres dicen “Mi esposo no me explicó”. Hay hermetismo entre ellos. Por eso a los técnicos en retiro yo les digo: “A sus esposas deben informarles donde esta la documentación”. Porque ellas de viudas están desamparadas, no conocen sus derechos. O la gente de provincias que están perdidos. Con ellos, más atención, un poco más. De todo esto yo me siento feliz porque yo he cumplido.

Apéndice 6
ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ



ORGANIGRAMA DE LA JEFATURA DE PENSIONES



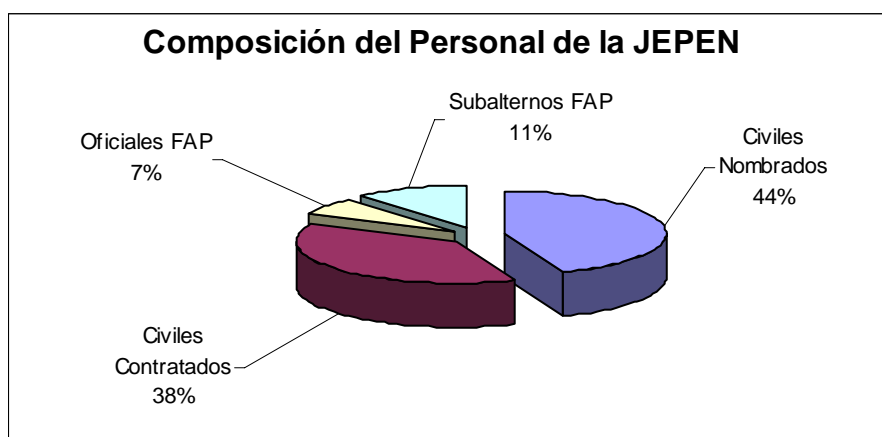
Apéndice 7

Gráficos sobre los resultados del Diagnostico de la JEPEN

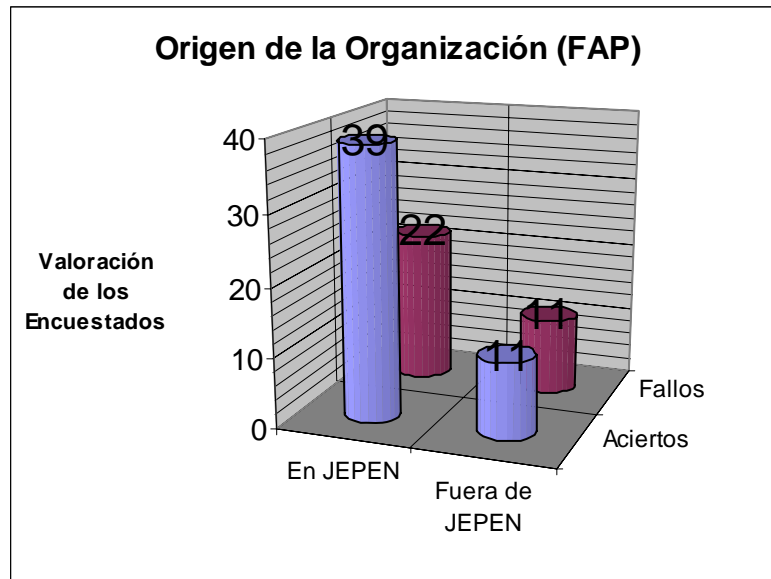
El orden de los gráficos es el siguiente:

CUADRO	DESCRIPCION
1	COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE LA JEPEN
2	ORIGEN DE LA ORGANIZACIÓN
3	OBJETIVOS DE LA JEPEN
4	IDENTIDAD DE LOS TRABAJADORES
5	PERTENENCIA DE LA ORGANIZACIÓN
6	NORMAS INSTITUCIONALES
7	VALORES INSTITUCIONALES
8	COSTUMBRES INFORMALES (HÁBITOS COTIDIANOS)
9	TRADICIONES DE LA ORGANIZACIÓN
10	IMAGEN PÚBLICA - TRATO AL PÚBLICO
11	IMAGEN PÚBLICA - DE LA INSTITUCIÓN
12	IMAGEN PÚBLICA - DE LA UNIDAD

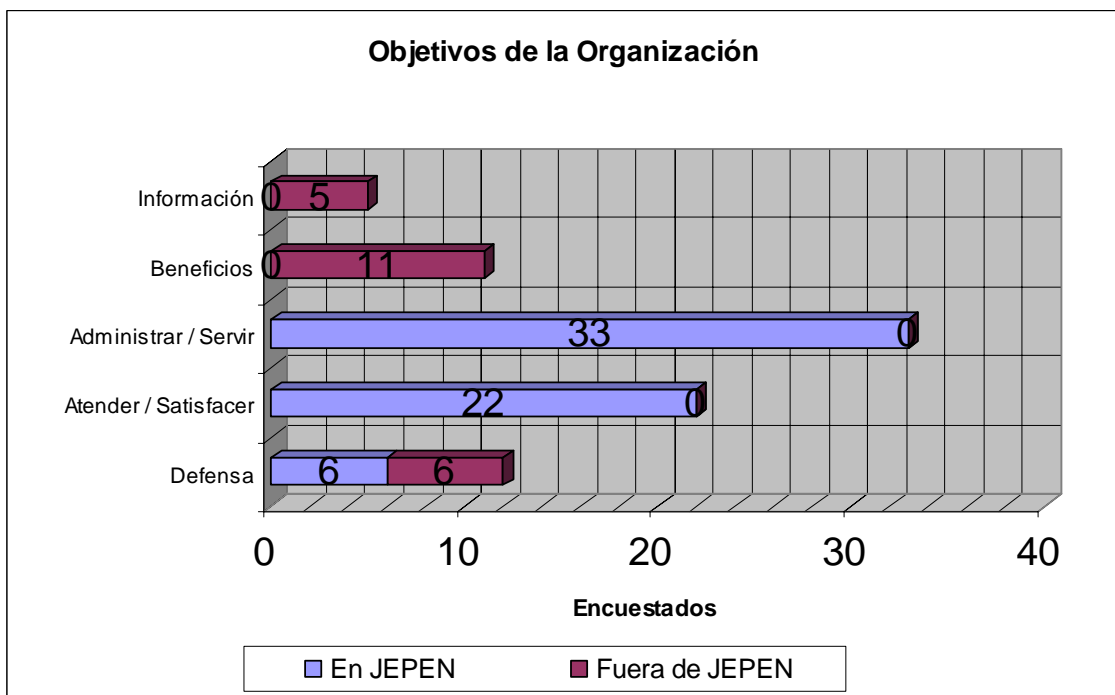
Cuadro N° 1



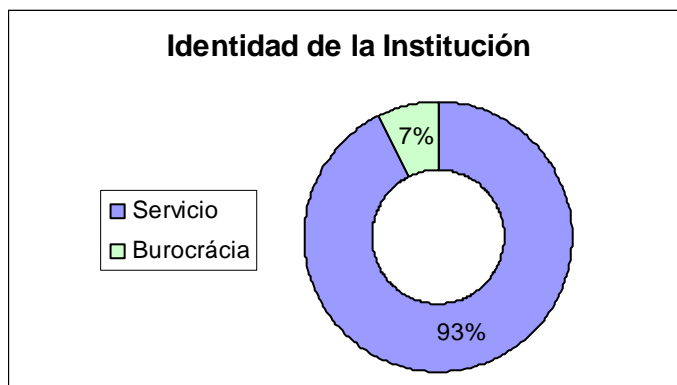
Cuadro N° 2



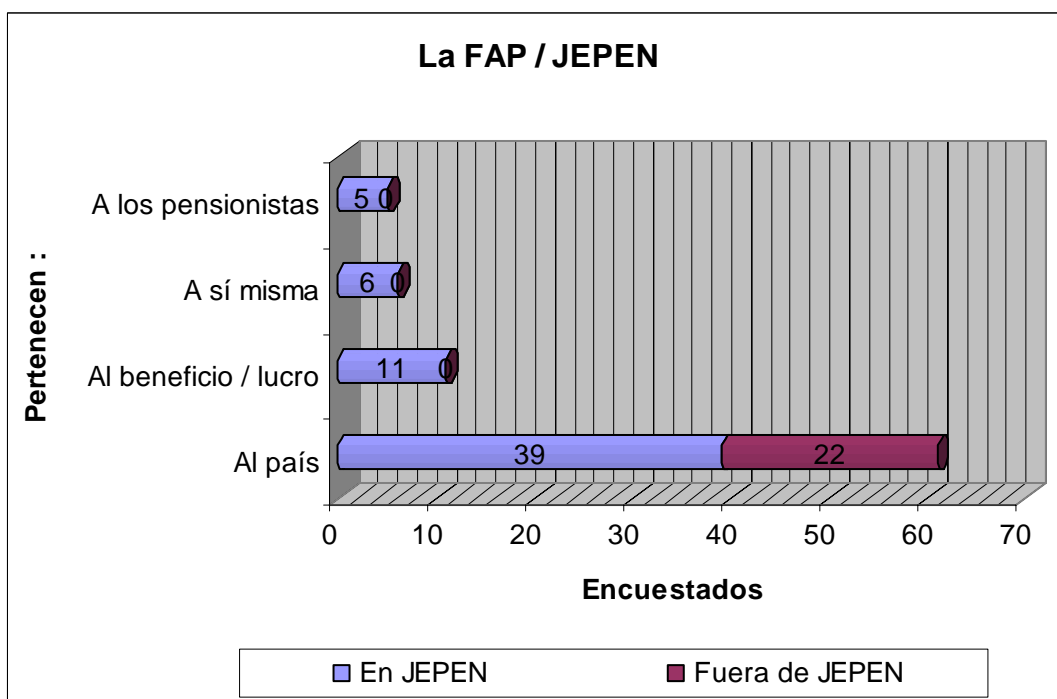
Cuadro N° 3



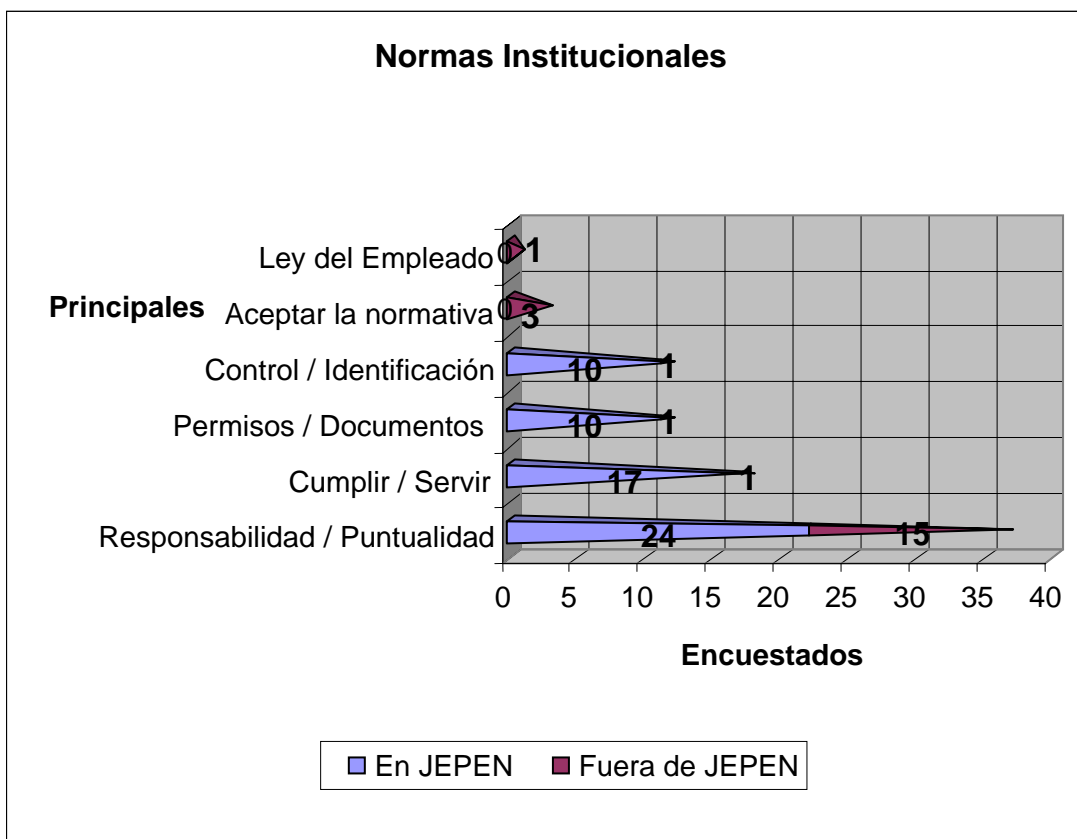
Cuadro N° 4



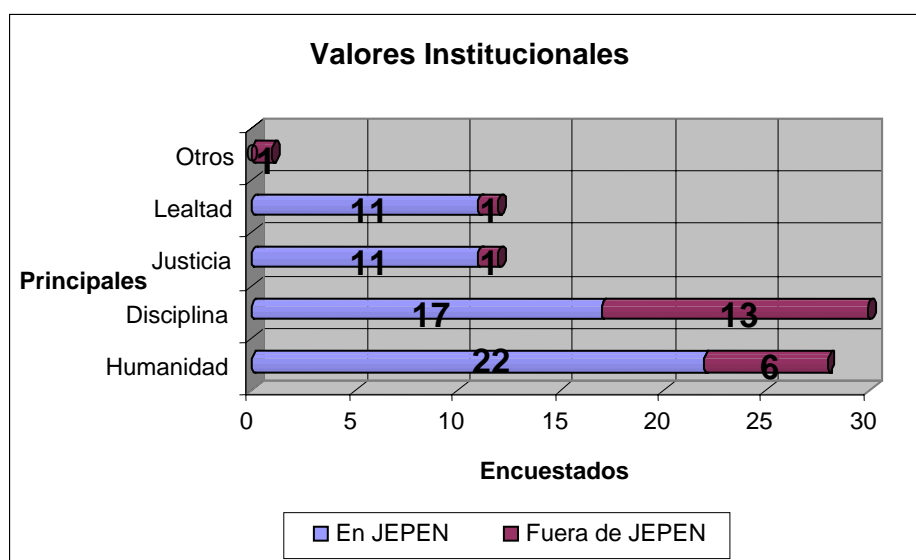
Cuadro N° 5



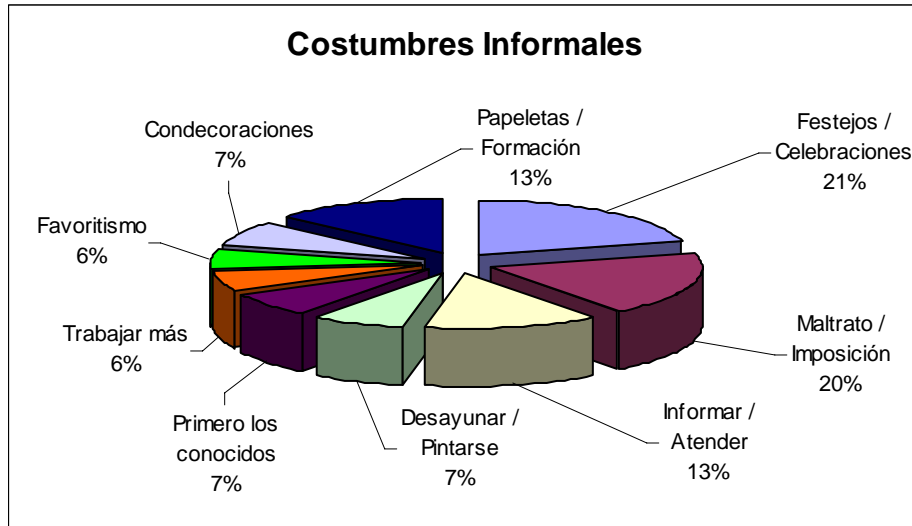
Cuadro N° 6



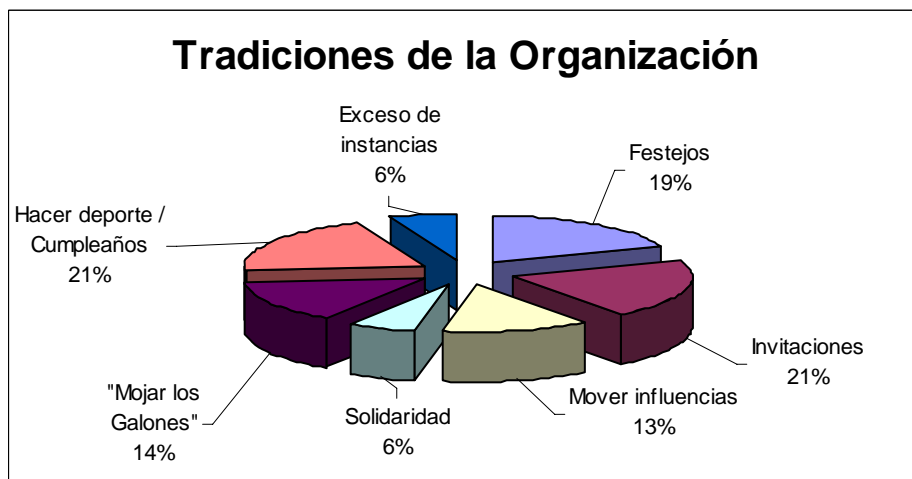
Cuadro N° 7



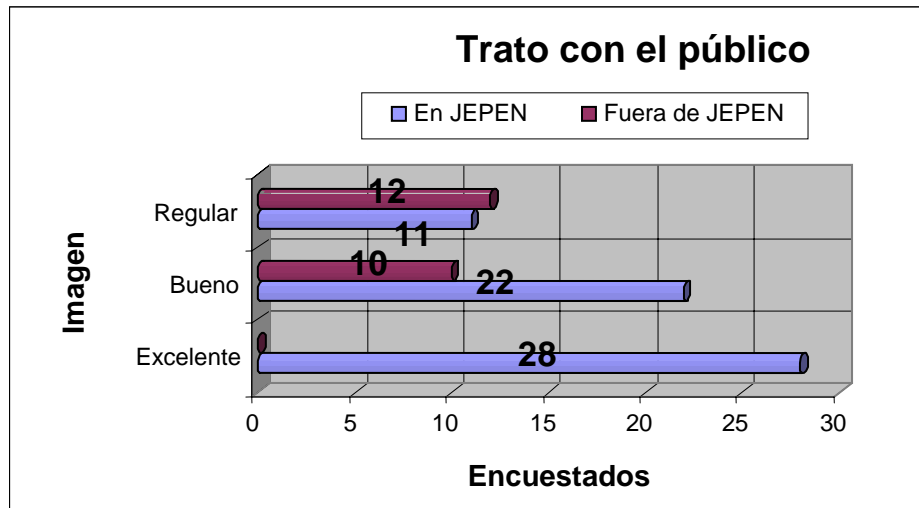
Cuadro N° 8



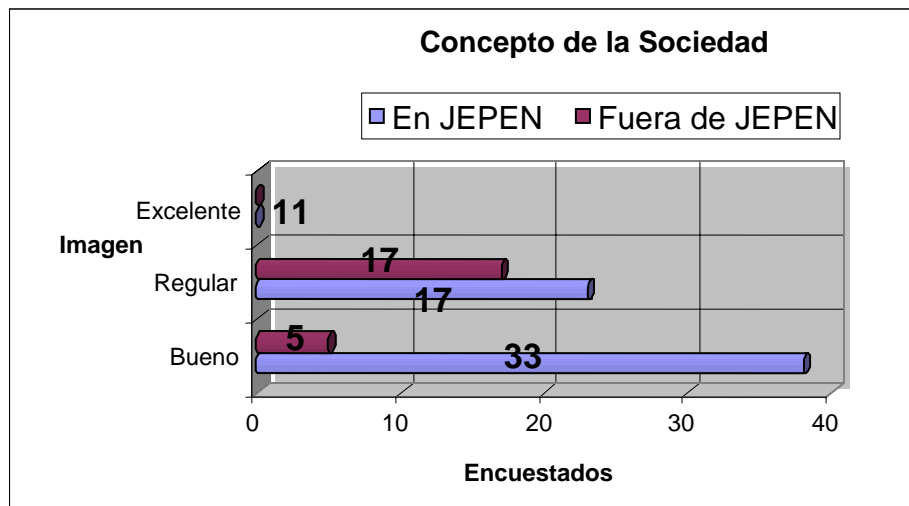
Cuadro N° 9



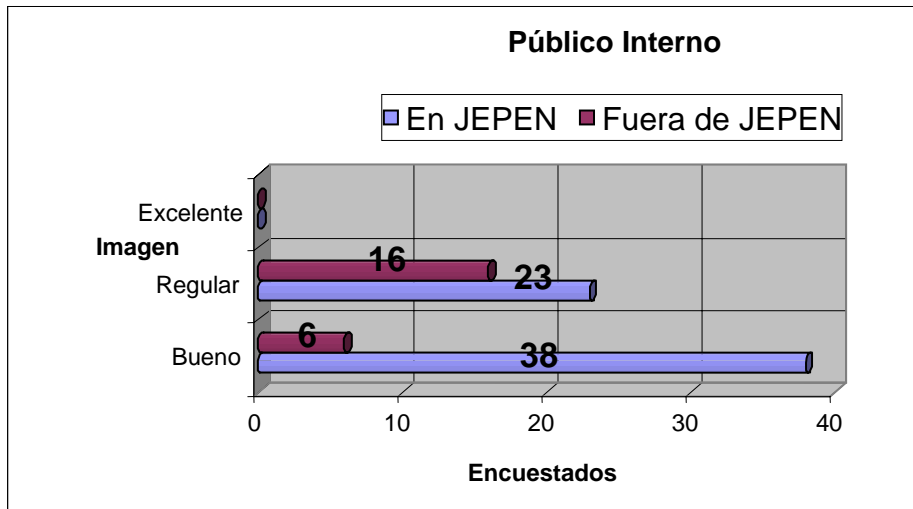
Cuadro N° 10



Cuadro N° 11



Cuadro N° 12



Apéndice 8

Propuesta de Logotipo para la Jefatura de Pensiones

Cuadro N° 13

