

EL CONTRATO PSICOLÓGICO COMO HERRAMIENTA DE CONDUCCIÓN EN UNIDADES DE LA ARMADA ARGENTINA

Ariel S. Palmiteste



La conducción y la administración del personal de la Armada es uno de los pilares más importantes y el recurso más valioso del ambiente naval. Para llevar adelante el cumplimiento de las tareas diarias y de las misiones encomendadas, es necesario contar con personal especializado y envuelto en los valores institucionales, valores que permitirán el desarrollo de misiones de compleja y variada dificultad. Por eso, la Armada Argentina sella contratos psicológicos con su personal y, a su vez, el personal de oficiales o los superiores producen contratos psicológicos con sus subordinados para optimizar el rendimiento y la finalización de las tareas.

El propósito de este artículo es analizar las características de los diferentes niveles de contratos psicológicos relacionados con la Armada Argentina partiendo del nivel institucional hasta el nivel de liderazgo. También, se busca comprender la implicancia de la cultura organizacional de la institución en los contratos psicológicos. Se partirá desde los orígenes del contrato psicológico y se comprenderá su formación, desarrollo y modificación durante el servicio naval. A su vez, se analizará el libro *Arte del Mando Naval*, antecesor de teorías como el contrato psicológico, para poder comprender el modelo en la Marina. Conceptos incluidos en *Arte del Mando Naval* siguen vigentes, y se puede realizar una comparación con nuevos modelos teóricos, en nuestro caso, con el contrato psicológico.

Durante las últimas décadas, se ha empezado a analizar con mayor profundidad el contrato psicológico; ello ha sido motivado por modificaciones en las relaciones sociales y de trabajo y en el entorno. El término contrato psicológico fue definido por científicos para poder explicar aquellas relaciones y compromisos implícitos entre empleadores y empleados. En nuestro caso, en particular, lo veremos entre la Armada Argentina y su personal de oficiales y suboficiales, y entre superiores y subordinados.

Introducción

En el libro *Arte del Mando Naval* (1957)¹, se describe que “el conductor militar eficiente debe ser, entre otras cosas, un hombre que resuelve problemas. De muy variada índole serán los problemas que se le presenten, pero muy posiblemente los más importantes e intrincados resulten aquellos que involucren personas”. Conducir hombres es una de las finalidades de la misión del oficial de Marina. Conocer y poder implementar la teoría del contrato psicológico es necesario para comprender el comportamiento humano, estimular el rendimiento con réditos, valores y buenos tratos e interpretar las necesidades del personal de la Armada Argentina. Dicha teoría también es fuente de conocimiento para aquellos que ejercen la conducción y es una herramienta para la toma de decisiones. *Arte del Mando Naval*² sostiene que “los conductores deben conocer el método científico y deben poder implementarlo para la resolución de los diferentes problemas que se les presenten”.

El Teniente de Corbeta Ariel Sebastián Palmiteste egresó de la Escuela Naval Militar en 2012 como Guardiamarina del Cuerpo Comando de la Promoción 141. En 2015, asistió al curso de Especialización de Comunicaciones en la Escuela de Oficiales de la Armada.

Palabras clave:

Contrato psicológico, cultura organizacional, institución, liderazgo, fuerzas armadas, Armada Argentina.

1 *Arte del Mando Naval*, (1a. ed.), (1957), Río Santiago, Instituto de Publicaciones Navales.

2 *Ibidem* 1.

Asimismo, *Arte del Mando Naval* dispone qué método científico puede ser utilizado por el comandante de un destructor, el director de un instituto de formación, el jefe de cargo de un buque o las jerarquías más bajas de la Armada Argentina. Es probable que cualquier hombre que aplique el método científico sea capaz de hallar mejores soluciones.

Arte del Mando Naval fue editado en Argentina, en 1957, y es una traducción con modificaciones del libro *Naval Leadership* (1a. edición, 1947), Annapolis, Estados Unidos. El Director de la Academia Naval Contraalmirante J. L. Holloway (1947)³ en el libro indica a los oficiales de Marina: “debe usted convencerse de que su rol principal es la conducción, donde existen fenómenos psicológicos y reglas empíricas que pueden asistirlo”. Los oficiales navales experimentados y triunfantes conocen y aplican teorías psicológicas y lo hacen a través de diferentes situaciones que se les presentan y en el trato continuo con el personal. Después de varios años, empezaron a surgir nuevos conocimientos y teorías que permiten comprender más aún el comportamiento humano dentro de una sociedad, una empresa y, en nuestro caso, la Armada Argentina y los buques de guerra.

El contrato psicológico se convertirá en una de las herramientas organizacionales que tendrán un impacto en la calidad de las tareas y el mejoramiento de los rendimientos. Los oficiales o los conductores de la Armada Argentina deben conocer la importancia del contrato psicológico, ya que determina las conductas dentro de la institución y fortalece las relaciones con las personas.

Levinson et al. (1962)⁴ definen el contrato psicológico como “el producto, en gran parte implícito y tácito, de expectativas mutuas que, frecuentemente, antecede las relaciones del trabajo”. En los buques de guerra y en la Armada Argentina, en donde los hombres y las mujeres se encuentran enmarcados en el estado militar, que establece sus derechos y sus obligaciones, surgen, además y gracias a la estructura organizacional y la cultura entre otros, diferentes relaciones implícitas entre los conductores y sus subordinados, en donde el objetivo común es cumplir la misión encomendada y servir a la patria. Muchos de estos contratos son más fuertes que aquellos de índole legal, ya que son contratos psicológicos fuertes en valores y en cultura.

Para E. B. Franklin y M. J. Krieger (2012)⁵: “Se trata de un contrato que abarca y excede los convenios formales, porque es implícito, dinámico y sufre de modificaciones a lo largo del tiempo”. En el buque, se puede observar que, al llegar personal recién egresado de los institutos de formación o personal de baja jerarquía, se establecen diferentes contratos psicológicos que con aquellos que cuentan con más años de experiencia en la Marina. El Comandante de la unidad tiene un contrato diferente del de sus subordinados, con otras características, expectativas y enfoques. También los contratos psicológicos se modifican todos los años y en distintas oportunidades, ya que siempre hay un constante movimiento de personal, lo que hace que los contratos sean dinámicos y abiertos a posibles modificaciones.

Para Schein (2010)⁶, “el contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”. Según Schein (1992)⁷, para que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo, se tienen que dar, en gran parte, los siguientes dos factores:

1. La medida en la que se compaginen las expectativas del individuo con relación a lo que la organización le puede dar y lo que él le puede dar a la organización a cambio, y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.

Los conductores deben conocer el método científico y deben poder implementarlo para la resolución de los diferentes problemas que se les presenten.

3 Contraalmirante J. L. Holloway, Jr., Director de la Academia Naval Annapolis, Estados Unidos de Norteamérica (1947).

4 Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., Solley, C. M., (1962). *Men, Management and Mental Health*, Boston, Harvard University Press.

5 FRANKLIN E. B. y KRIEGER M. J. (2012), *Comportamiento organizacional*, 1a. ed., 2012, Pearson Educación de México, Naucalpan de Juárez, Estado de México.

6 SCHEIN, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4a. ed., San Francisco, Jossey Bass.

2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad, oportunidades de alcanzar la actualización y de encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad de trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización, o muchas otras combinaciones.

El contrato psicológico tiene una finalidad positiva y es fundamental comprender el concepto, ya que pueden entenderse diversos comportamientos dentro de la Armada Argentina, en los buques y en las demás unidades militares. Este tipo de contratos, fuertes en valores, posibilitan una mayor interdependencia de los superiores con los subordinados, y esto permite obtener mejores rendimientos en las tareas, eficiencia organizacional, compromiso laboral, confianza y la construcción de un clima laboral satisfactorio.

Existen varios niveles de contrato psicológico que facilitan su estudio, según E. B. Franklin y M. J. Krieger (2012)⁸: Pueden establecerse diferentes niveles en el contrato psicológico: entre el individuo y la organización general, así como también entre el individuo y los diferentes sectores en los cuales interactúa y el grupo con el cual se relaciona cotidianamente.

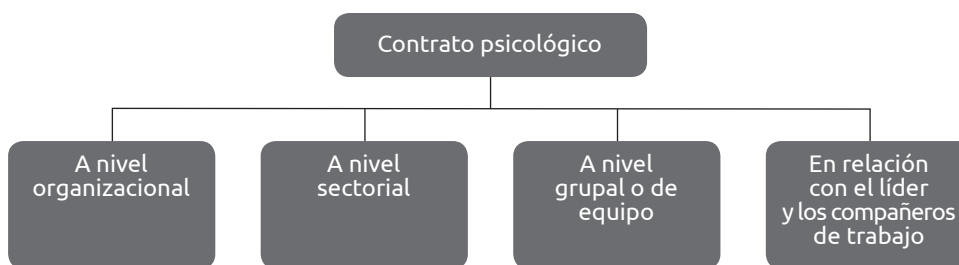


Fig. 1. Cuatro niveles de contrato psicológico según E. B. Franklin y M. J. Krieger (2012)

Se puede realizar una analogía entendiendo el nivel organizacional como la Armada Argentina, el nivel sectorial como la unidad militar o el buque, el nivel grupal o de equipo como el cargo que se desempeña dentro del buque y la relación con sus superiores y compañeros de trabajo. E. B. Franklin y M. J. Krieger (2012)⁹: “Cada uno de estos niveles determina condiciones específicas de contrato, las expectativas varían de acuerdo con el nivel de que se trate”. Se encuentran diferentes contratos psicológicos en los diferentes niveles de la Armada Argentina, y estos se van modificando dependiendo de la misión, la unidad, el superior y el equipo de trabajo.

A nivel organizacional

La Armada Argentina nació en 1814 con los primeros combates en el Río de la Plata y con héroes como el Almirante Guillermo Brown quien, con su ingenio y su táctica, logró expulsar al poder realista de Montevideo y del Río de la Plata. Hoy, contamos con una Armada institucionalmente fuerte en valores, en cultura y en organización. El Almirante Brown fue el primero en firmar los contratos psicológicos iniciales que aún siguen vigentes en la actualidad gracias a su legado.

Schein (2010)¹⁰, uno de los principales científicos en el estudio de la cultura organizacional, la definió como: “Un modelo de creencias básicas compartidas, aprendidas por un grupo mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna,

El contrato psicológico permite obtener mejores rendimientos en las tareas, eficiencia organizacional, compromiso laboral, confianza y la construcción de un clima laboral satisfactorio.

7 SCHEIN, E. H. (1982), *Psicología de la organización*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

8 *Ibidem* 5.

9 *Ibidem* 5.

10 *Ibidem* 6.



La cultura y la estructura organizacional de la Armada Argentina son uno de los principales eslabones de los contratos psicológicos.

que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como el camino correcto para percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. La cultura organizacional de la institución es aprendida durante los años de formación en las escuelas; allí se aprende su historia, mitos, tradiciones, valores, misión, legados y se realizan ceremonias, desfiles y ritos que refuerzan la incorporación de la cultura. La cultura organizacional igualmente es reforzada en los distintos destinos del país y, más aún, en los destinos operativos, como los buques. Al ingresar en los institutos de formación, durante los primeros meses hay un período de selección para el personal y se inserta al civil en el mundo naval, transmitiéndole parte de la cultura organizacional y, esencialmente, sus valores.

Para Stephen P. Robbins (1987)¹¹, la cultura se transmite a los empleados en diversas formas, de las cuales las más potentes son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. La Armada Argentina y sus buques cuentan con historias que, continuamente, se relacionan con la actualidad y estimulan el comportamiento en relación con aquellos que sirvieron con gran valor y heroísmo. El Almirante Brown en distintas oportunidades arengaba a sus marinos con frases, convertidas en máximas, que son ejemplo de comportamiento en la actualidad.

Brown, finalizadas las acciones de la ensenada, dirigiéndose al pueblo y a sus marinos dijo: “¡Compatriotas! Vuestra estimación es el más dulce premio al que podría yo aspirar. Mi vida es vuestra, y rendirla por la gloria del país es mi primer deber”. Esta frase se recuerda con esporádica frecuencia, y los marinos deben entender que la máxima expectativa y rédito profesional es el servicio a la patria, y se debe hacer todo cuanto se pueda para cumplir con la misión, con lo cual se establece un contrato psicológico con la cultura organizacional. En otra oportunidad, Brown, antes de entrar en combate en Quilmes, pronunció la frase: “Irse a pique antes que rendir el pabellón”, la cual, años después, se convertiría en la principal máxima militar de la Armada Argentina, que puede encontrarse impresa, prácticamente, en todas las unidades. Esta frase no hace más que establecer un contrato psicológico muy fuerte, en donde hay que seguir combatiendo, trabajando, comprometido con el servicio y, como rédito, el honor.

La cultura y la estructura organizacional de la Armada Argentina son uno de los principales eslabones de los contratos psicológicos. Robbins (1987)¹² definió la influencia de la cultura organizacional diciendo que “fundamenta el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales”.

Los ritos o las ceremonias dentro de la institución son fuertes relaciones y contratos psicológicos entre la Armada Argentina y su personal. Robbins (1987)¹³ sostiene: “Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia, y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles”.

Uno de los principales rituales dentro de la Armada y de las Fuerzas Armadas es la jura de la bandera. El General de Brigada Podestá¹⁴ del Ejército Argentino aclaró, refiriéndose al contrato psicológico: “Este contrato se concreta formalmente a partir

11 ROBBINS, S.P. (1987), “Cultura organizacional”, en *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.

12 *Ibidem* 11.

13 *Ibidem* 11.

14 Gral. Br (R) Miguel Ángel Podestá, *La cultura organizacional militar, una aproximación a sus fundamentos y a su complejidad*.

de eventos (rituales) tales como: la siempre temprana ceremonia de jura de la bandera y formaciones de homenaje a próceres y héroes en sus monumentos recordatorios". Reitero: Son diferentes las ocasiones en las que los oficiales y los suboficiales de la Armada Argentina concretan contratos psicológicos con la Institución. Durante la jura de la bandera, todo el personal militar jura defender la patria y, de ser necesario, dar la vida por ella, y sostiene que, si así no lo hiciere, Dios y la patria serán los encargados de juzgarlo.

G. Topa Cantisano, J. F. Morales Domínguez y F. Palací Descals (2005)¹⁵ dijeron que "los procesos psicosociales asociados a la cultura organizacional influyen en las actitudes y las conductas de las personas, en cuanto individuos y en cuanto miembros de grupos sociales, incluidos la permanencia en la organización, la satisfacción laboral, el rendimiento, la confianza en la organización, la justicia percibida, la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, entre otros".

Uno de los momentos más habituales para activar el mecanismo del compromiso que se había nombrado anteriormente es cuando un individuo se incorpora a una organización. Según Pfeffer (2000)¹⁶, si esta hace que el proceso de reclutamiento sea difícil y exigente, las personas que no tienen interés serio ni se sienten comprometidas abandonarán el proceso. Sin embargo, las que perseveren serán mucho más comprometidas y leales; después de todo, si en realidad no quisieran incorporarse a la organización y conseguir el empleo de que se trate, ¿por qué habrían de estar dispuestas a pasar por todo el proceso?

El proceso de selección dentro de la Armada Argentina cuenta con una estructura específica para poder reclutar a personas que puedan relacionarse e interactuar con la cultura organizacional y el contrato psicológico de la institución. El período de selección es complejo y exige que rápidamente aquellas personas que deseen formar parte de la institución se adecuen a su cultura. Asimismo, se intenta garantizar que sólo aquellas personas que posean vocación de servicio integren las dotaciones de la Armada Argentina.

Los contratos psicológicos son fundamentales dentro de la institución por la complejidad de las tareas y las exigencias del servicio. Comprender la cultura organizacional permite relacionarla con el contrato psicológico y poder establecer pautas relacionadas con la cultura y los valores navales. Durante todos los años de la carrera naval, se asumen diferentes compromisos y se lideran grupos de personas distintas en donde constantemente se deben elaborar nuevos contratos de características relacionadas con la cultura organizacional. La Armada Argentina, al contar con una cultura fuerte y con componentes culturales bien definidos, produce contratos psicológicos para todo su personal militar y civil.

A nivel sectorial

A nivel sectorial, podemos hablar de una unidad, que analizaremos en relación con los buques de la Armada Argentina. Inicialmente, se hace esta diferenciación ya que existen diferentes subculturas según el tipo de unidad y la misión. Las unidades cuentan con cierta capacidad de autonomía en lo que hace a su administración o gestión. Los comandantes son los responsables del cumplimiento de las órdenes en las unidades. Ellos deciden cómo se llevará adelante la misión para cumplir eficaz y eficientemente con lo ordenado. Esto hace que cada buque sea particular, que cumpla una misma orden de diferentes formas, que llegue a la misma meta por caminos diferentes. Por eso, los contratos psicológicos difieren de una unidad a otra.

Los procesos psicosociales asociados a la cultura organizacional influyen en las actitudes y las conductas de las personas.

¹⁵ TOPA CANTISANO G., MORALES DOMÍNGUEZ J. F., PALACÍ DESCALS F. (2005) *Apuntes de Psicología*.

¹⁶ PFEFFER, J. (2000). *Nuevos rumbos de la teoría de la organización*, México, Cambridge University Press.

Louis (1985)¹⁷ plantea que las diferentes áreas o sectores que posean una particular autonomía tendrán, a su vez, una subcultura propia. En los buques de guerra y en el resto de las unidades, ya sean de Infantería de Marina, de la Aviación Naval o de la Fuerza de Submarinos, se cuenta con subculturas propias y diferentes de la que podemos llegar a encontrar en las unidades de superficie. A su vez, en los mismos buques, se pueden encontrar culturas semejantes, pero no iguales.

Siguiendo el enfoque de Schein (2010)¹⁸, la cultura y la subcultura organizacionales se constituyen por el conjunto de artefactos culturales, los valores expuestos y las presunciones básicas provenientes de los valores tácitos que han permanecido intactos a lo largo del tiempo. En los buques, vamos a encontrar características particulares que los identifican. En primer lugar, hablamos del tipo constructivo y de la misión para la cual ha sido fabricado el buque. Existen diferencias en sus culturas, no es lo mismo un buque de guerra con armamento que un buque de transportes navales. También, el nombre con el cual ha sido botado el buque marca una diferencia: muchas veces, cuenta con la distinción de portar el nombre de héroes de la patria y, de esta forma, queda identificado a su historia y sus valores. Los nombres de los buques generan un sentido de pertenencia a valores y a una historia con la que se identifican, y generan contratos psicológicos con todo su personal. En ocasión de celebrarse la botadura de la unidad, según el ceremonial naval, se realiza una alocución en la que normalmente se recuerdan las hazañas del marino, del héroe o de la fecha patria que dieron nombre al buque, y se alude a ejemplificar a esos personajes o acciones históricas transportándolas a la actualidad. El primer contrato psicológico que se puede señalar es aquel que se firma con esos valores que deben caracterizar la conducta y el espíritu del buque.

El espíritu de cuerpo denota el entusiasmo, la devoción y la celosa consideración del honor del grupo.

A su vez, el buque tiene tareas asignadas que debe cumplir. Estas actividades son diversas y requieren, en algunos casos, modificaciones de rutinas o de tiempos, por lo que los hombres de mar firman diferentes contratos psicológicos durante su período en la unidad. Estos contratos son firmados con el buque y con el comandante del buque para llegar a un eficaz cumplimiento a fin de recibir, como mayor rédito, la satisfacción de haber cumplido con el deber. Ochoa (2014)¹⁹ indica que “no hay nada más humano que la satisfacción de realizarse, la del deber cumplido, la de superar obstáculos y llegar a la meta. Y eso se logra con los elementos, en nuestro caso, con el material de a bordo y de los hombres”.

El contrato psicológico en este nivel y el de mayor incidencia es, fundamentalmente, el espíritu de cuerpo, liderado y producido por el comandante de la unidad. En *Arte del Mando Naval*²⁰, se señala que “el espíritu de cuerpo es un espíritu de conjunto, incorporando un vínculo definido entre los componentes, entre sí, sus conductores y la organización a la cual sirven”. El comandante es quien genera sus características y se las transfiere a sus oficiales subordinados, quienes serán los responsables de imbuir a la dotación con estos valores. Para *Arte del Mando Naval*²¹, “el espíritu de cuerpo denota el entusiasmo, la devoción y la celosa consideración del honor del grupo”. Muchas veces, se puede observar, a bordo, que el personal colabora en tareas ajenas a su directa incumbencia: si un hombre necesita la colaboración de otra persona, esta difícilmente se vaya a negar; por el contrario, va a colaborar con entusiasmo. Ello se debe, simplemente, a que uno de los puntos del espíritu de cuerpo y del contrato psicológico que “se firma” en todas las unidades es el trabajo en equipo y la fraternidad. Un comandante, a la hora de felicitar al personal por el cumplimiento de determinada misión, no se dirige a una persona con un cargo particular en el buque, sino que se dirige a toda la dotación en general, porque todos tienen un papel de importancia. Los comandantes suelen reunirse con la dotación para describir las actividades que deben llevarse a cabo, las operaciones que tendrán lugar durante el año, los puntos que hay

17 LOUIS, M.R. (1985). “An Investigator’s guide to workplace culture”, en P.J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, y J. Martin (comps.), *Organizational culture*, Beverly Hills, CA: Sage

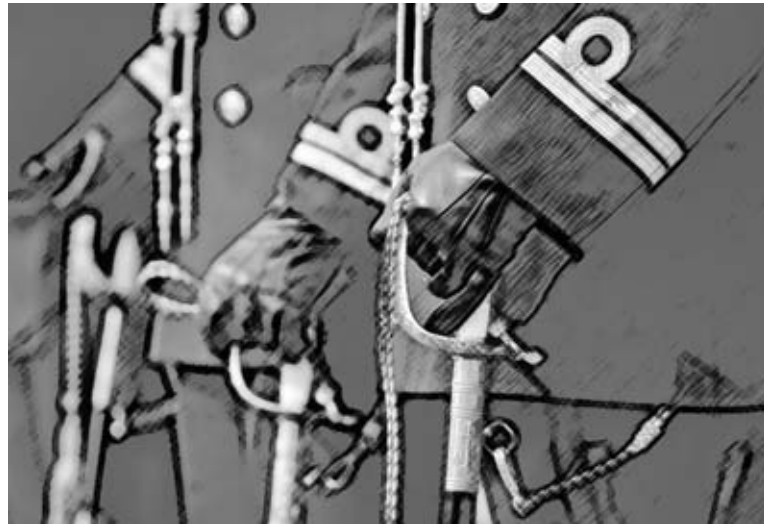
18 *Ibidem* 6.

19 OCHOA, R. F. (2014), *Proa al mando, liderazgo y valores*, 1a ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales.

20 *Ibidem* 1.

21 *Ibidem* 19.

que mejorar y para extender sus felicitaciones por algún acontecimiento particular. A su vez, aluden al compromiso y a la satisfacción de navegar, de servir a la patria y de cumplir con la misión. Los comandantes de las unidades no están haciendo otra cosa que firmar un contrato psicológico en donde se plantea algo a cambio, algo tácito. Es un contrato dinámico que depende de las circunstancias y es modificable con el tiempo. Los oficiales subordinados hacen lo mismo, con características similares, y colaboran con el cumplimiento de los contratos psicológicos a nivel sectorial desde sus divisiones o sus cargos. Gracias a estos contratos, la unidad recibe de su personal mayor compromiso y entusiasmo; y su personal, satisfacción, aventuras y honor.



*Arte del Mando Naval*²² establece que el espíritu de cuerpo se evidencia o se controla mediante las expresiones de entusiasmo de los hombres y el orgullo por su unidad, la reputación de la unidad entre otras, el espíritu de competencia entre las unidades o las divisiones, el mantenimiento de la potencia de las unidades en situaciones críticas, la actitud de los hombres entre sí y para con los conductores, y la espontaneidad de los hombres en la prestación de ayuda mutua. En las fuerzas armadas, el trabajo en equipo es la herramienta más importante para llegar a los objetivos; las situaciones críticas, el esfuerzo necesario, la dedicación y las dificultades hacen que sea imperiosa la producción de contratos psicológicos a nivel unidad.

A nivel grupal o de equipo

Un buque está conformado por diferentes departamentos, y estos, a su vez, por cargos. Los cargos están integrados por personal, y este conforma los equipos de trabajo. Estos equipos de trabajo se encuentran conducidos por un oficial jefe de cargo. Un buque está compuesto por los cargos electricidad, propulsión, comunicaciones, servicios de cocina, lavandería, navegación y detall de personal, entre otros.

Se nombró anteriormente la importancia del trabajo en equipo dentro de la institución y en los buques. El buque no puede funcionar sin la agrupación de equipos de trabajo más pequeños que conforman la dotación; todas las personas, desde su rol, son necesarias e imprescindibles. Por consiguiente, es necesario contar con el compromiso de los maquinistas para la propulsión del buque, del cargo comunicaciones para ejercer el comando y control, y de los servicios de cocina para el desarrollo normal de las actividades. Si el buque cumple la misión es porque todos, en sus puestos de trabajo, cumplen con su tarea. El rendimiento, el trabajo en equipo y el cumplimiento eficaz son controlados por los contratos psicológicos firmados a nivel de equipo. E. B. Franklin y M. J. Krieger (2012)²³ entienden que “todos los miembros de un grupo son actores, y cada uno de ellos desempeña un rol, es decir, una serie de patrones de conducta esperada –sustentados en el contrato psicológico– que se atribuyen a alguien que ocupa un lugar en el grupo. Los contratos psicológicos a nivel de equipo se producen en relación con los líderes del equipo, con aquellos que ejercen la conducción y con los mismos compañeros. En los buques, al llegar se realiza una formación llamada “de armar trabajo”; en ella, se verifican las tareas que deben realizarse, se distribuyen las actividades, se comentan inconvenientes y se felicita al personal.

El trabajo en equipo es la herramienta más importante para llegar a los objetivos.

²² *Ibidem* 1.

²³ *Ibidem* 5.



El cargo depende del trabajo en equipo y del intercambio mutuo.

Los cargos cuentan con personal especializado en el área y con un clima y un espíritu particulares diferentes del resto. Los valores y el compañerismo son comunes a todos los equipos. Las tareas y los objetivos de un maquinista son diferentes de los de un hombre de comunicaciones; lo mismo sucede con el lugar de trabajo y las herramientas que usa.

Interpretando a E. B. Franklin y M. J. Krieger (2012)²⁴, opinaron que la cohesión en los grupos se relaciona con cómo se vinculan los miembros en términos de empatía, solidaridad y protección mutua; en función de su adscripción a valores, ideologías o metas; en relación con los premios que buscan, apetecen o perciben, al estatus que comparten y al sentido de pertenencia. Los valores, las metas y los premios son parte de las características de los

contratos psicológicos que firman los grupos con sus líderes. Los jefes de los grupos cuentan con lineamientos y flexibilidad para ejercer la conducción y poder disponer de herramientas para la producción de los contratos. Normalmente, al comienzo del año naval, los jefes de cargo congregan a su personal y establecen los lineamientos de trabajo, los objetivos y los premios, siempre teniendo en cuenta que el mayor rédito es el servicio; no obstante, a su vez, se pueden conceder felicitaciones escritas u orales o días libres, entre otros. Asimismo, el oficial del cargo se reúne de forma individual con cada uno de los miembros de su personal para conocerlo y establecer la forma más específica de conducir las tareas asignadas. En distintas oportunidades, se volverá a encontrar con su personal para verificar el cumplimiento del contrato psicológico, para analizar los progresos y, de ser necesario, para realizar modificaciones.

En el servicio naval, se rota al personal del destino en forma constante, con lo que se modifica el grupo y se obliga, necesariamente, a producir nuevos contratos psicológicos que garanticen la continuidad del rendimiento. En el caso del nivel de equipos, los cargos reciben y despiden a individuos prácticamente todos los años. Al llegar la fecha de efectivizarse los pases de destino, personal veterano y recién egresado se incorporan al cargo. En este momento, existe un contrato psicológico entre el equipo, en donde hay un intercambio de conocimientos y de experiencia para aquellos ajenos al destino al cual recién se incorporan y para los recién egresados. El intercambio se realiza con el compromiso de los nuevos y de los ya pertenecientes al cargo. Para G. Topa Cantisano, J. F. Morales Domínguez y Palací Descals (2005)²⁵, el grupo provee el ambiente sociocultural y laboral inmediato dentro del cual el empleado deberá aprender sus tareas y sus responsabilidades, y este mismo grupo se verá influenciado por la llegada de un nuevo componente. Este intercambio no está escrito ni establecido de forma explícita, sino que se genera un contrato psicológico entre el equipo con el fin de mejorar el conocimiento y el rendimiento general, ya que ello depende de todos. Muy difícilmente una persona pueda cumplir con eficacia las tareas de siete personas más. El cargo depende del trabajo en equipo y del intercambio mutuo.

*Arte del Mando Naval*²⁶ explica cómo, sin existir en esa década la definición de contrato psicológico, se producía uno y se obtenían rendimientos a cambio de réditos o de premios. El libro describe, en primer lugar, que el conductor querrá ocuparse de que el grupo sea fuerte y de que sus miembros reciban una retribución psicológica. La tarea inicial, entonces, consiste en trabajar para la creación de un clima social seguro, organizado y satisfactorio para el grupo. El conductor debe hacer todo lo posible para

²⁴ *Ibidem* 5.

²⁵ *Ibidem* 15.

²⁶ *Ibidem* 1.

que sus hombres comprendan perfectamente las reglas que deben regirlos y vean con claridad los propósitos que existen detrás de dichas reglas. Hará que cada hombre comprenda precisamente lo que se espera de él. El conductor describirá sus propias ideas y preferencias a sus hombres para que ellos sepan lo que pueden esperar.

En el nivel grupal, se puede observar la necesidad de trazar contratos psicológicos y los beneficios que se obtienen para la unidad al cumplirlos. El sentido de pertenencia es esencial para el trabajo en equipo, y este se garantiza con contratos psicológicos con el personal. *Arte del Mando Naval*²⁷ aclara que el grupo puede rendir si le otorga al individuo la satisfacción personal de pertenencia y una posición social. También es necesario sostener alta la moral para el eficaz cumplimiento de las tareas. Según *Arte del Mando Naval*²⁸, la alta moral del grupo ocurre cuando los miembros de una agrupación potente están polarizados hacia un objetivo grupal y progresan hacia una meta con una expectativa de éxito. Es necesario, en este nivel, la producción de este tipo de contratos para lograr mayor rendimiento, garantizando un buen clima de trabajo, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y satisfacción por las tareas logradas, siempre manteniendo la moral alta del personal.

En relación con el líder y los compañeros de trabajo

Este tipo de contrato se va a llevar a cabo entre el líder y sus seguidores en relación con una situación referida a un entorno en particular, que irá cambiando de acuerdo con diferentes ocasiones o lugares de trabajo. Los contratos psicológicos a nivel líder o compañeros de trabajo tienen relación directa con los niveles organizacional, sectorial y de equipos, y en ellos existen redundancias. Con respecto al contrato psicológico entre el subordinado y el líder, éste contará, además, con objetivos personales del subordinado y sus expectativas. Entre superior y subordinado, el contrato psicológico está relacionado, en algunos casos, con aquellos de mayor experiencia con los de menor y entre compañeros para la creación común de conocimientos y la realización de actividades compartidas.

E. B. Franklin y M. J. Krieger (2012)²⁹, al describir al líder, señalan que: “su personalidad está conformada por su manera de liderar, de comunicarse, por cómo decide, delega, motiva, articula. También se identifica por el grado de tolerancia que muestra ante la incertidumbre y por su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos. Asimismo, se destaca por su presencia y su habilidad para estar en el momento y las circunstancias en que se lo necesite, manteniéndose conectado, comunicado y en sintonía con sus seguidores”. Los oficiales de Marina o aquellos que ejercen la conducción en la institución deben acompañar a sus seguidores, articulándolos, delegándoles tareas y motivándolos, siempre con el objetivo de asegurar que se esté cumpliendo el contrato psicológico que hayan establecido. La noción de servicio debe atender a los propósitos, a las tareas y a las personas, que son, en definitiva, las que logran resultados. Ochoa (2014)³⁰ dijo que los líderes cuentan con autocontrol, son motivadores y tienen la tolerancia que les permite reaccionar en las circunstancias complejas o de riesgo que demanda el servicio naval, lo cual genera confianza en sus subordinados.

La personalidad del líder y su capacidad de conducción son, entonces, uno de los mayores productores de contrato psicológico dentro de una organización, ya que, desde los equipos de trabajo, se trazan continuamente nuevos lineamientos y son los que sufren mayores alteraciones en el tiempo. Para Ochoa³¹, estar inclinado a la disposición de servir es estar atento, fuera de uno mismo, mostrar curiosidad para intervenir corrigiendo, estimulando y reformulando a su equipo o grupo de trabajo y creando la dinámica de los procesos integrados, donde la sensibilidad y la perspicacia de

La personalidad del líder y su capacidad de conducción son, entonces, uno de los mayores productores de contrato psicológico.

27 *Ibidem* 1.

28 *Ibidem* 1.

29 *Ibidem* 5.

30 *Ibidem* 19.

31 *Ibidem* 19.

32 *Ibidem* 5.

los hombres tienen un papel vital. E. B. Franklin y M. J. Krieger³² dijeron que el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y que está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. También agregaron que: “liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito”. Ochoa³³ sostiene que: “el liderazgo se ejerce para llevar visiones al éxito, y un líder es aquel que tiene seguidores. Seguidores de cosas por hacer, en las buenas y en las malas; vincular al hombre con la acción es esencial para conducir procesos”.

Desde el nivel más bajo del contrato psicológico –líder o compañeros–, se establecen pautas y lineamientos para el trabajo; la organización está marcada por el conductor. Se puede señalar que la cuestión más importante es la capacidad de dirigir al personal e influir sobre él. Según *Arte del Mando Naval*³⁴: “La conducción es el arte de influir en la conducta humana”. Puede definirse como el arte de imponer la propia voluntad sobre la de otros, de una manera tal que se domine su obediencia, confianza, respeto y leal colaboración. Es la capacidad de manejar hombres. Es la tarea principal del oficial de Marina. El contrato psicológico como mecanismo de control organizacional es una de las herramientas más importantes con las que cuenta el líder para poder ejercer el mando. A su vez, *Arte del Mando Naval*³⁵ señala que el conductor sobresaliente es aquel que induce en sus subordinados el deseo de ser dirigidos, y estos harán todo lo posible para satisfacer sus directivas y apoyarán sus políticas de organización, esté presente el conductor o no. Se dijo que el conocimiento y la implementación de teorías deben ser una de las habilidades del líder, y el contrato psicológico, a nivel líder, constituye parte de ese conocimiento. La conducción, según *Arte del Mando Naval*³⁶, “es el conocimiento aplicado prácticamente para poder dirigir a los hombres en el trabajo eficiente”. El rendimiento o el trabajo eficiente es uno de los resultados que se quieren obtener en el cumplimiento del contrato psicológico. El líder, atento a su personal y dentro del cambio empírico establecido en el contrato psicológico según *Arte del Mando Naval*, “vigilará que todas sus necesidades sean cuidadas convenientemente en todo momento” y “que sean compensados por su buen trabajo”. Se redundó en la necesidad de que los líderes conozcan la teoría del contrato psicológico, ya que ellos son los principales autores en la producción dentro de una organización, y se entiende que son los encargados del cumplimiento de las tareas. Según *Arte del Mando Naval*³⁷, “el éxito o el fracaso dependen del hombre encargado”.

Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito.

La misión se encuentra estrechamente relacionada con el bienestar y la conducción de los hombres; los oficiales de Marina deben entenderlo de forma axiomática. El libro *Arte del Mando Naval*³⁸ sostiene que “la responsabilidad fundamental del conductor es la ejecución de la misión que se le ha asignado: su deber” y agrega que “el bienestar de sus hombres es la segunda responsabilidad más importante del conductor, debido al efecto que causa sobre su moral y su capacidad consiguiente para la ejecución de la misión”. Los contratos psicológicos son los encargados de establecer esta relación para el cumplimiento efectivo de los objetivos, y generan réditos y beneficios para el personal. En *Arte del Mando Naval*, se encuentra la creación de este tipo de contratos, no conocidos hasta ese momento, y se marcan como fundamentales para el oficial de Marina y el cumplimiento de la misión.

Asimismo, se puede entender que, en la relación con los compañeros o contemporáneos, se generan contratos psicológicos en donde los beneficios y los resultados son iguales y compartidos entre los que rubricaron el contrato. *Arte del Mando Naval*³⁹ afirma que “un oficial sobresaliente manifestó, en una oportunidad, que si tuviera que elegir un camino para triunfar en la Marina, el deseo y el empeño en ayudar a los compañeros y contemporáneos sería la única senda de la cual no se desviaría jamás”. El compañerismo es un valor indispensable en buques y en unidades militares. En el transcurso de la

33 *Ibidem* 1.

34 *Ibidem* 1.

35 *Ibidem* 1.

36 *Ibidem* 1.

37 *Ibidem* 1.

38 *Ibidem* 1.

39 *Ibidem* 1.

carrera naval, hombres y mujeres producen contratos psicológicos con sus compañeros, para mejorar el rendimiento en sus tareas, obtener beneficios en pos de un bien común y garantizar el cumplimiento de las misiones. Estos contratos se pueden dar con aquellos que integran algún cargo, entre maquinistas, comunicantes, cocineros o cameros. No obstante, se pueden celebrar contratos con otros cargos del mismo buque o dentro de la institución en busca de satisfacer los objetivos planteados. Es común colaborar con otros cargos, cuando uno en particular se ve dificultado en el cumplimiento de algún deber en relación con el tiempo. También, en algunos casos, algunas personas cuentan con la habilidad y las herramientas necesarias para efectuar una determinada actividad; en este caso, se requiere su colaboración. En estas ocasiones, se producen contratos psicológicos entre los pares o los compañeros y se obtienen diferentes resultados, con beneficios para ambas partes. Los líderes también forman parte de estos contratos psicológicos, ya que el material y el personal de sus cargos se verán afectados.



Reflexiones finales

Los oficiales de Marina y aquellos que ejercen la conducción deben conocer las características del contrato psicológico, ya que este constituye una de las herramientas organizacionales de la conducción. Dicho contrato permitirá estimular el rendimiento en las tareas y la disposición para el trabajo. El personal de la Armada Argentina debe conocer la importancia del contrato psicológico, puesto que determina las conductas dentro de la institución y fortalece las relaciones con las personas. A su vez, este tipo de contrato genera vínculos fuertes en valores, lo que permite desempeñarse en tareas de riesgo y de dificultad variada, que en otro organismo no serían necesarios.

Se había dicho anteriormente que en el libro *Arte del Mando Naval* se establece que la finalidad del oficial de Marina es conducir personas, por lo que debe conocer el método y las teorías científicas para poder aplicar en la conducción. Los profesionales del mar y de carrera de las armas deben actualizarse constantemente en materia de conducción, administración y gestión, ya que el personal es el recurso más importante de la Institución. Todas las personas, desde los primeros escalones hasta la cabeza de la organización, deben aplicar el conocimiento teórico para poder hallar mejores soluciones.

Analizar los detalles de los niveles del contrato psicológico nos permite conocer a nuestro personal y poder establecer lineamientos de exigencias considerando que el objetivo final es el cumplimiento eficiente de la misión.

Resulta importante, desde el nivel organizacional, conocer la cultura consolidada de la Institución, su historia, héroes, mitos, tradiciones y valores, entre otros. Estos son productores de contratos psicológicos y principales cimientos para la generación de nuevos contratos. La cultura, a su vez, construye en las personas un sentido de pertenencia fortalecido en valores e incentiva el rendimiento a través de estímulos como el desarrollo de misiones, la satisfacción del trabajo bien hecho y, en un nivel mayúsculo, la custodia de un valor personal e institucional: el honor. Se trata de

La finalidad del oficial de Marina es conducir personas, por lo que debe conocer el método y las teorías científicas.



estímulos únicos en este tipo de institución que el personal percibe a cambio de su rendimiento en servicio de la patria.

Desde el nivel sectorial, el contrato psicológico se va transformando en algo más concreto y relacionado con las actividades diarias. Hablamos de un sector con cierta interdependencia y autonomía, con un comandante, representante de la institución, plana mayor y dotación. Se puede observar que uno de los principales cimientos es el espíritu de cuerpo. El espíritu de cuerpo va a ser el productor de entusiasmo y de trabajo en pos de una causa común entre los representantes de la institución o del buque, entre el comandante y su dotación. Los contratos están relacionados con misiones concretas, con objetivos pautados, con metas que deben cumplirse. La relación tácita se encuentra

en la disposición y el celo para el cumplimiento de la misión, tras lo cual se siente orgullo, honor, satisfacción con el cumplimiento de los objetivos y sentido de pertenencia a un buque particular.

La cultura, a su vez, construye en las personas un sentido de pertenencia fortalecido en valores e incentiva el rendimiento a través de estímulos.

Los contratos psicológicos a nivel de equipo son los de mayor presencia y se generan constantemente en la institución. Un buque cuenta con equipos administrativamente organizados, no obstante lo cual, esos equipos también son parte de otros, al igual que sus integrantes. Las posibilidades de conformación de nuevos equipos son casi rutinarias y necesarias en la institución. Existe una relación con el conductor, jefe del equipo, con quien se sellarán los contratos psicológicos para el cumplimiento eficiente de las tareas. Sin embargo, también se establecen relaciones con integrantes nuevos y veteranos, en donde se producen contratos psicológicos para que, todos a la par y trabajando en equipo, alcancen la causa común.

Este tipo de contrato se va a llevar a cabo entre el líder y los seguidores en relación con una situación, en un entorno en particular, que irá cambiando de acuerdo con las diferentes ocasiones o lugares de trabajo. Los contratos psicológicos a nivel líder o compañeros de trabajo tienen relación directa con los niveles organizacional, sectorial y de equipos y, en ellos, existen redundancias. Con respecto al contrato psicológico desde el subordinado hasta el líder, este contará, además, con los objetivos personales del subordinado y sus expectativas. Entre compañeros, el contrato psicológico está relacionado, en algunos casos, con aquellos de mayor experiencia y aquellos que la poseen en menor grado y entre compañeros para la creación de conocimiento y la realización de actividades compartidas.

A nivel líder, el contrato psicológico dependerá de la personalidad del conductor y la de sus subordinados. En este caso, existe una relación de subordinación y de obediencia que servirá de pilar, también una obligación de lealtad y de valoración. Se genera una vinculación entre el líder y su subordinado, en donde se establecen los detalles del contrato psicológico orientado a cumplimientos específicos de las tareas particulares que deben desempeñarse, con réditos coincidentes con los del equipo, en el caso de que el cargo esté integrado por varios individuos. El compañerismo ocupa un lugar fundamental para cumplir con la misión, sortear escollos o servir de facilitador en algunos casos. También con pares o contemporáneos se firman contratos, principalmente con la premisa de colaboración mutua, para la obtención compartida de beneficios o el logro de objetivos.

El libro *Arte del Mando Naval* cuenta con teorías, métodos y detalles que siguen vigentes en la actualidad. Por la antigüedad de los conceptos, se pueden relacionar diferentes puntos con nuevas teorías. El contrato psicológico es una de estas semejanzas, del cual, de diferentes formas o con diferentes nombres, encontramos, a lo largo del libro, descripciones similares. Podemos reforzar nuevamente la importancia de la actualización para aplicar nuevos conceptos y hallar mejores resultados.

Arte del Mando Naval comienza con la finalidad del oficial de Marina, luego de haber entendido y analizado los conceptos del contrato psicológico en la Armada Argentina; se puede observar que el oficial cuenta con contratos psicológicos en diferentes niveles, con su patria, la institución, su buque y sus subordinados. A su vez, el oficial de Marina cumple ciertas exigencias, como exponer su vida, por lo cual obtiene, a cambio, estimación, honor y la gloria de la patria.

“A la aplicación, buena conducta, subordinación al superior, circunspección afable con el subalterno, respeto a las dignidades de las demás carreras, urbanidad general, actividad y celo incansable en la fatiga y, finalmente, al ideal de exponer su vida a cualquier riesgo en defensa y gloria de la patria, que son las cualidades que caracterizan de digno a un oficial, debe unir el oficial de Marina conocimientos propios de los muchos ramos de su carrera, considerando que si ignora no puede mandar, y que si algún acaso le pone en cargo superior a su inteligencia, estará en el continuado desaire de darlo a conocer a sus subordinados, y en igual riesgo de perder su estimación”⁴⁰. ■

40 “Ordenanzas Generales de la Armada Naval” (año 1793) bajo el Reinado de Carlos III de España.

El espíritu de cuerpo va a ser el productor de entusiasmo y de trabajo en pos de una causa común.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, C., 1960, *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, Dorsey.
- *Arte del Mando Naval*, 1a. edición, 1957, Río Santiago, Instituto de Publicaciones Navales.
- CALDERÓN DE LA BARCA, (1650), *Para Vencer a amor, querer vencerle*, Valencia.
- HOLLOWAY, J. L. Jr., 1947, Director de la Academia Naval Annapolis, Estados Unidos de Norte América.
- DAVINI, María Cristina, GELLON DE SALLUZZI, Silvia R., ROSSI, Ana DUNAHEE, M. H. y WANGLER, L. A., 1974, “The psychological contract: A conceptual structure for management /employee relations”, *Personnel Journal*, págs. 518 - 526.
- FRANKLIN E. B. y KRIEGER M. J., 2012, *Comportamiento organizacional*, 1a. edición 2012, Pearson Educación de México, Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- GEERTZ, C., 2003, *La interpretación de las culturas*, Gedisa, México.
- HERNÁNDEZ, M., MENDOZA, J. y GONZÁLEZ, L. (2007). “La complejidad del estudio de la cultura. En Empresa global y mercados locales”, XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- KOTTAK, C., 2006, *Antropología Cultural*, Traducción de Lisón J., Mc Graw Hill, Madrid.
- LEVINSON, H., PRICE, C. R, MUNDEN, K. J. MANDL, H. J., SOLLEY, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*, Boston, Harvard University Press.
- LOUIS, M. R., 1985, “An Investigator’s guide to workplace culture”, en P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, y J. Martin (comps.), *Organizational culture*, Beverly Hills, CA, Sage.
- OCHOA, R. F., 2014, *Proa al mando, liderazgo y valores*, 1a. edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales.
- PELLEGRINI, C., extracto de discurso pronunciado en el Congreso Nacional, el día 11 de junio de 1906, referido al Honor Militar.
- PFEFFER, J., 2000, *Nuevos rumbos de la teoría de la organización*, México, Cambridge University Press.
- PODESTÁ M. A., *La cultura organizacional militar, una aproximación a sus fundamentos y a su complejidad*.
- ROBBINS, S. P., 1987, “Cultura organizacional”, en *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- SCHEIN, E. H., 1982, *Psicología de la organización*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- SCHEIN, E. H., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, 4a. edición, San Francisco, Jossey Bass.
- TOPA CANTISANO G., MORALES DOMÍNGUEZ J. F., PALACÍ DESCALS F., 2005, *Apuntes de Psicología*.