



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
"TteGr1 Luis María Campos"



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: "Personal de Suboficiales: Análisis entre el tiempo máximo de permanencia en destino y su relación con el rendimiento de sus funciones".

Que para acceder al título de Especialista en Planeamiento y Gestión de Recursos Humanos de Organizaciones Militares Terrestres presenta el Mayor A Julio César CORTEZ.

Director de TFI: TC CARLOS HUBER

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de noviembre de 2022.

Resumen

El presente trabajo de investigación consiste en un análisis integral de cómo repercute el tiempo máximo en destino del personal de suboficiales del cuerpo comando – armas y su relación en el rendimiento en sus funciones, describiendo de esta manera la problemática del tiempo máximo de permanencia en destino.

En el Capítulo I, está orientado al análisis de la doctrina que establece el marco jurídico y procedimental en que puede actuar el Ejército Argentino, como institución y el Personal de Cuadros al establecer los derechos y obligaciones para las partes intervinientes en el Cambio de Destino.

El Capítulo II, está orientado a establecer todos aquellos factores que repercuten y afectan positivamente o negativamente el desempeño del personal de suboficiales en sus funciones.

Mediante este análisis, se pretende extraer conclusiones relevantes sobre el procedimiento en general, las normas y los factores que deberán ser considerados para el puesto a cubrir en función del tiempo por el personal de suboficiales.

Palabras claves

Rotación – Capital humano – Capacitación – Eficiencia - Rendimiento

INDICE	
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO	3
DESARROLLO	
CAPÍTULO I	
TIEMPO MÁXIMO EN DESTINO	
MARCO LEGAL	4
TIEMPO MÁXIMO DE PERMANENCIA EN DESTINO	5
SUBOFICIALES SUPERIORES	9
SUBOFICIALES SUBALTERNOS	10
CAPÍTULO II	
RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO DE SUS FUNCIONES	
RENDIMIENTO EN SUS FUNCIONES	12
SUBOFICIALES SUPERIORES	24
SUBOFICIALES SUBALTERNOS	24
CONCLUSIONES	
CONCLUSIONES FINALES	26
APORTE PROFESIONAL	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
REFERENCIAS	29

Introducción

El Ejército Argentino cuenta con cuadro de organización (CO), en el cual se encuentra discriminado la cantidad de personal Superior, Subalterno, Soldados y Agentes Civiles que debe poseer cada Elemento de la Fuerza. Este Personal Superior y Subalterno en sus diferentes agrupamientos, son resultados de diferentes centros de incorporación del Ejército.

El tiempo presente, demanda de organizaciones ágiles y que logren adaptarse a ambientes complejos y dinámicos. Requerirá de recursos humanos con una alta capacitación militar, convertirá a éstos, en expertos en la conducción y el manejo de situaciones críticas. Por lo tanto, se requerirá de hombres esencialmente profesionales.

El personal de Suboficiales como integrante del cuadro permanente, es parte de la columna vertebral del ejército, por ello es indispensable que pueda uniformar sus conocimientos profesionales y ejercer en cada grado el mando efectivo de la tropa se establece que éstos presten sus servicios en principio en unidades de combate y, sólo en caso excepcional en otros destinos.

Dentro de lo estipulado en la documentación pertinente para el traslado y asignación de destinos para Suboficiales no hay un tiempo máximo fijado, esto puede influir de distinta manera sobre los Suboficiales en función de su jerarquía y el rol que ocupe, no es el caso de aquellos destinos desfavorables en los cuales ya se encuentra estipulado el tiempo mínimo y máximo de permanencia.

Problema de investigación

En función de lo precedente, cabe investigar el caso del Personal de Suboficiales del Cuerpo Comando - Armas y cómo es su relación y el rendimiento de sus funciones en cuanto al puesto que debe ocupar en su rol operacional, y administrativo.

La finalidad del tema propuesto es la de poder determinar los elementos de juicio actuales del Ejército Argentino que le permitan establecer de manera eficiente el tiempo máximo en destino. ¿Qué elementos se debería tener en cuenta para una toma de decisión más eficiente en cuanto a la permanencia máxima del personal de suboficiales en destino? ¿Cómo afecta el tiempo máximo de permanencia en destino en el personal y la organización?

Hasta el momento no se encontraron antecedentes sobre el tema, si bien el Ejército Argentino considera varios factores como elementos de juicio para determinar el tiempo máximo de permanencia u ordenar el cambio de destino de su personal. Entre dichos factores prevalece el bienestar del mismo, pero en ciertas ocasiones se produce en los cuadros gran falta de integración y adaptación a los nuevos destinos porque no fueron tenidos en cuenta factores que influyen en su desarrollo profesional: aspectos familiares, educativos, económicos, laborales, etc. En el Régimen de Documentación del Área de Personal (REDOAPE) dentro de lo estipulado como documentación pertinente para el traslado y asignación de destinos para Suboficiales. Uno de esos interrogantes que se presentan es: ¿Qué nuevos elementos de juicio deberían considerarse para determinar el tiempo máximo de permanencia en destino?.

Dentro de la bibliografía que se tendrá en cuenta para la realización del presente trabajo, podemos nombrar al reglamento de Servicio Interno y en Guarnición (RFP-70-01), este establece las funciones que deben cumplimentar los suboficiales en los distintos puestos que pueden llegar a ocupar. La ley 19.101 (Ley para el personal Militar – PE-00-01) y su Reglamentación para el Ejército del Decreto Ley Nro 19.101 (Tomo I Cuadros Permanentes y de la Reserva – PE-00-02-I), estos documentos establecen los límites legales en cuanto a los derechos y obligaciones del personal de cuadros con respecto al cambio de destino.

El REDOAPE (Régimen de Documentación del Área de Personal) regula los procedimientos que debe realizar el personal de cuadros interesados en el cambio o permanencia en destino y la tramitación que deben gestionar los Organismos y Unidades responsables en los respectivos

procedimiento, mediante lo estipulado en el Apéndice 8 “Traslado y asignación de destino a Oficiales y Suboficiales” del ANEXO 3 y de la confección o modificación del ANEXO 5 – “DUFU Documento Único de Futuro Inmediato”. Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones (Idalberto Chiavenato), determina la importancia de las personas en la organización e identifica los distintos enfoques de la motivación humana. Presenta ventajas y desventajas en la evaluación de desempeño del puesto y la calidad de vida en el trabajo, como así también sus principales factores para determinarla y los medios para aumentar la satisfacción en el trabajo.

Objetivo General

El objetivo general del trabajo será describir la problemática del tiempo máximo de permanencia en destino del personal de Suboficiales y su relación con el rendimiento de sus funciones.

Objetivo específico Nro 1. Analizar y describir el tiempo máximo en destino para el personal de Suboficiales del cuerpo comando- armas.

Objetivo específico Nro 2. Identificar y analizar cómo es el rendimiento de sus funciones en relación al tiempo en el mismo destino.

Capítulo I

Tiempo máximo en destino

Finalidad

Este Capítulo tiene por finalidad la interpretación y el análisis del tiempo máximo de permanencia en destino del personal de Suboficiales del Cuerpo Comando – Armas. Inicialmente se enunciará el marco legal que lo avala y se continuará con una determinación orientativa a través de la cual se realiza el establecimiento del tiempo máximo de permanencia en destino y los distintos factores que influyen en su permanencia, para definir así las ventajas y desventajas que ello puede ocasionar a la organización a la cual pertenece dicho personal, finalizando el mismo con una conclusión parcial en función de lo expuesto en el presente capítulo.

Marco legal

El marco normativo que condiciona y rige los aspectos legales referidos a los cambios de destino en el Ejército Argentino, es la Ley N° 19.101/71 mediante su reglamentación para la institución - Tomo I Cuadros Permanentes y de la Reserva en su título VII – Destinos, sus Capítulos XIV y XVI, establecen los límites en cuanto a los derechos y obligaciones del personal de cuadros – Personal de Suboficiales Cuerpo Comando - con respecto al cambio de destino y su permanencia.

Relacionado con la normativa en función del tomo I Cuadros Permanentes y de la Reserva y en referencia al personal militar en actividad servicio efectivo, establece que:

El personal militar del Ejército Argentino está obligado a aceptar el destino y desempeñar el cargo que le asigne la superioridad, cualquier sea la naturaleza de los mismos, siempre que sea concordante con el grado del causante de acuerdo con lo que determinen los correspondientes Cuadros de Organización. (Ley 19.101, Tomo I, 2000, p 37).

El Régimen de Documentación del Área de Personal (REDOAPE), establece en su suplemento¹ al apéndice 9 al anexo 3, los procedimientos para solicitar la permanencia en destino,

como así también en su anexo 5 (Documento Único de Futuro Inmediato – DUFÍ), en el cual se plasma en carácter de declaración jurada la intención del personal.

Tiempo máximo de permanencia en destino

Para realizar el análisis del tiempo máximo en destino es fundamental especificar algunos términos que serán empleados en el desarrollo de este trabajo de investigación, los cuales están definidos en la norma anteriormente mencionada, como son los siguientes:

- Destino: es el organismo donde cumple funciones el personal del Ejército Argentino.
- Organismo: es la denominación genérica que involucra a los comandos, institutos, escuelas, unidades y toda otra dependencia del Ejército Argentino que cuente con organización propia y definida.
- Revista: significa figurar en la lista de revista de un determinado organismo.
- Pase: es el cambio de destino de uno a otro organismo, sin indicación del cargo a ocupar en este último, ya que la asignación del cargo queda librada a la determinación del Jefe del organismo.

En relación a la Orden Especial del Jefe de Estado Mayor General del Ejército Nro 1075/12 (normas para la asignación y traslado del personal militar) y teniendo en cuenta que dentro de la misma se encuentran algunos de los objetivos generales como ser:

- 1) La formación de los hombres y mujeres del Ejército Argentino con un profundo sentido y conciencia nacional y la capacitación necesaria para desempeñarse en los distintos ámbitos.
- 2) Afianzar la cohesión y el bienestar del personal.

Y las políticas generales, como ser:

- a) Priorizar la preparación para la guerra y privilegiar el adiestramiento operacional.
- b) Priorizar la educación en el ejército, en todas sus formas, como medio para actualizar al personal en las tendencias y tecnologías relativas al ámbito militar.

- c) Evitar las consecuencias negativas derivadas del redespigie de unidades, reubicación o transferencia del personal y sus familias; atendiendo las necesidades de educación, sanitarias, laborales y de oportunidades. (Ejército Argentino, 2012, p.1, p.2).

En función de lo anteriormente mencionado, se adecuarán los movimientos del personal a la disponibilidad presupuestaria, teniendo en cuenta:

- 1) La solicitud de permanencia en destino.
- 2) La adquisición de vivienda propia.
- 3) Tender a que la totalidad preste servicios al menos una vez en zona desfavorable.
- 4) El personal de Suboficiales deberán rotar al menos una vez dentro del grado de Cabo (CB) y Sargento (SG). (Ejército Argentino, 2012, p. 1, p. 4).

A los efectos que el suboficial del cuerpo comando – armas, pueda uniformar y acrecentar sus conocimientos profesionales y ejercer en cada grado el mando se establece, que los mismos presten sus servicios una vez egresados de los institutos de formación en organismos preferentemente de tropa, más precisamente en unidades de combate, donde será fundamental la experiencia que allí puedan adquirir para un desempeño eficiente en sus funciones. Esto, teniendo en cuenta que la experiencia es la resultante de la confrontación del propio esfuerzo con la circunstancia de la vida y el esfuerzo de otros individuos, ésta irá influyendo en el desarrollo emocional de cada individuo, lo cual será afectado por los factores del ambiente donde se encuentre. (Ejército Argentino, Manual del Ejercicio del Mando, 1968, p. 9).

Como es de común conocimiento en el ámbito castrense, el Ejército posee un sistema de rotación o traslado entre las distintas unidades u organizaciones, traslado que se origina por distintos factores, pero que tiene su origen en la necesidad de la organización. Dicha actividad será regulada por el campo de la conducción de personal.

En relación del tiempo mínimo y máximo en destino para el personal, más precisamente, el personal de Suboficiales, solo se encuentra regulado a modo orientativo en el anexo 1 (Clasi-

ficación de las zonas desfavorables para la asignación de destinos) a la Orden Especial del jefe de estado mayor general del ejército Nro 1075/12 (normas para la asignación y traslado del personal militar) y en el suplemento 5 al apéndice 8 al anexo 3 (Tiempo de permanencia consecutivo en destino) del REDOAPE.

Actualmente el Ejército Argentino en función del tiempo máximo en destino para el personal, solo cuenta con procedimientos establecidos en el REDOAPE. En el suplemento 5 (Tiempos de permanencia consecutivos en destino) del apéndice 8 (Traslado y asignación de destino a Oficiales y Suboficiales) al anexo 3 del REDOAPE, esto contempla el tiempo de permanencia consecutivo en destino, y además teniendo en cuenta los tiempos máximos y mínimos son tiempos de permanencia con carácter orientativo, ya que la Dirección General de Personal y Bienestar mantiene la facultad de realizar los movimientos de personal de acuerdo a las necesidades orgánicas de la Fuerza. Además estipula que el personal que se encuentre a tres (3) años de cumplir los 35 años de servicio simple, no será considerado para cambiar de destino.

El tiempo de permanencia consecutivo en destino tiene su origen en el mencionado REDOAPE, suplemento 5 al apéndice 8 del anexo 3, donde se determina el tiempo que un efectivo puede ser destinado en cada guarnición, y además teniendo en cuenta la zona.

Tiempo de permanencia consecutivo en destino

LUGAR	PERSONAL SUBALTERNO		OBSERVACIONES
	AÑOS		
	MÍNIMO	MÁXIMO	
-PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO, ANTARTIDA E ISLAS DEL ATLANTICO SUR	1	2	(a) Puede permanecer más tiempo, en función de las necesidades del servicio, teniendo en cuenta la renovación de cuadros y teniendo a lograr la especialización,
-PUENTE INCA -PRIMEROS PINOS -PULMARI -LAS LAJAS -EL TURBIO -ROSPENTEK	3	5(a)	

-RIO MAYO -CTE PIEDRA BUENA -PUERTO DESEADO -PUERTO SANTA CRUZ -SARMIENTO			acceso a la vivienda propia y estabilidad en destino
-ALVEAR -SAN JAVIER -BERNARDO DE IRIGOYEN -SANTO TOME (CORRIENTES) -TARTAGAL -USPALLATA -CAMPO LOS ANDES -COVUNCO -ZAPALA -JUNIN DE LOS ANDES -SAN MARTIN DE LOS ANDES -ESQUEL -RIO GALLEGOS -TUPUNGATO -APOSTOLES	4	5(a)	
-RESTO DE LOS DESTINOS	4	Sin límite	

Fuente: Ejército Argentino (2020).

A través del Régimen de Documentación del Área de Personal (REDOAPE), se regula los procedimientos que corresponden al personal de cuadros interesados en el cambio de destino o permanencia y la tramitación que debe gestionar el organismo responsable en el procedimiento de la documentación. En el mencionado documento existe la posibilidad de que un efectivo pueda solicitar la permanencia en el destino, a través de un formulario avalado por medio de un expediente, el cual como norma lo establece el REDOAPE en el suplemento 1 del apéndice 9 al anexo 3 del mismo (Modelo de solicitud de cambio o permanencia de destino).

Mediante el procedimiento antes citado, el cuadro tiene la posibilidad de hacer visible ante la superioridad los distintos problemas que afectan su desarrollo profesional, personal y familiar, mediante la confección de un expediente con documentación que avale y fundamente su solicitud. Que de recibir una respuesta favorable al Cuadro, implicará el bienestar para éste y su grupo familiar; Que no es de carácter perpetuo ya que al cumplir cinco (5) años en ese des-

tino, la institución ante la necesidad de reorganización puede promover su cambio de destino. Brindando de esta manera al Cuadro un periodo de cinco (5) años de estabilidad para resolver las distintas situaciones particulares, pese a que no todas las situaciones pueden ser resueltas en este periodo.

Otro instrumento que interviene en el proceso de cambio de destino o permanencia en el mismo, es el que se establece en el REDOAPE en su anexo 5 Documento Único de Futuro Inmediato (DUFI). Este documento tiene carácter de declaración jurada, en donde quedan plasmados los deseos del personal y sus aspiraciones tanto profesionales como familiares, el mismo consta de diferentes apartados en donde el personal expresa su intención en función de futuro destino o necesidad de permanencia, continuando con la intervención del oficial de personal de la organización, controlando todos los datos allí volcado. Como tercera instancia y última del organismo interviene el jefe del mismo con la responsabilidad de emitir una opinión sobre el cuadro de acceder a lo solicitado, emitiendo su parecer. Actualmente este documento se encuentra digitalizado en el sistema informático de aplicaciones militares (SIAM) el cual permite contar con el documento en forma permanente por los órganos correspondientes para el asesoramiento en la reorganización del personal integrante del ejército y mediante este documento poder contar con la intención del causante, y evitar o anticiparse a posibles problemas.

Suboficiales Superiores. Este personal cuenta con la responsabilidad de ocupar puesto de suma importancia en la organización donde presta servicios y en función de las experiencias y aptitud adquiridas en los grados subalternos es de esperar la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. Teniendo en cuenta que lo anteriormente mencionado en función de la Orden Especial Nro 1075/12 el personal de Suboficiales Superiores pueden permanecer hasta el pasaje a la situación de retiro en la misma unidad, trayendo aparejado con estos ciertos beneficios profesionales y personales. Dentro de los beneficios profesionales, por ejemplo, al

lograr la estabilidad le permitirá en función de los objetivos a mediano y largo plazo que se haya propuesto en razón de estudios y así poder finalizarlo, aprovechando la continuidad, de la misma manera no se cortara la cadena de conocimientos en dicho organismo. En cuanto a los beneficios personales permite a través de la estabilidad la posibilidad de adquirir una vivienda, posibilidad en lo que respecta a la continuidad en los estudios de familiares si los cuenta, como así también los medios de estabilidad laboral del cónyuge, permitiéndole de esta manera una mayor estabilidad económica familiar.

Suboficiales Subalternos. En cuanto a este personal será de vital importancia la preparación, abnegación y dedicación exclusiva en función de su capacitación y profesionalización, ocupando roles como jefes de grupo, equipos, etc. Teniendo en cuenta que la mencionada Orden Especial Nro 1075/12 el personal de Suboficiales Subalterno es de necesidad de la fuerza que al menos una vez rote en distinta unidad, esto traerá aparejado ciertos beneficios profesionales, pero no así familiares. En cuanto a los beneficios profesionales, les da la posibilidad de la adquisición de alguna aptitud especial, en función del ambiente particular donde se encuentre, explotando al máximo la profesionalización operacional en estos grados de vital importancia, pero le traerá aparejado algunos problemas personales en cuanto a la no estabilidad, por parte de los familiares si los tiene en cuanto a la educación, como así también la inestabilidad laboral por parte del cónyuge.

Conclusión parcial

Como conclusión parcial a la que podemos arribar en este capítulo es que la permanencia del tiempo máximo en destino trae aparejado ciertos beneficios para el personal de Suboficiales en cuanto a los aspectos profesionales y por sobre todo familiares. Esto radica que a mayor tiempo de permanencia en destino va a brindarle al personal de Suboficiales una estabilidad, la cual va a repercutir directamente en poder alcanzar aquellos objetivos que se haya propuestos a mediano o largo plazo, aumentando de esta manera la motivación y alcanzando la satis-

facción individual, la cual va a repercutir en la organización positivamente. Paralelamente a todo esto en algunos casos, en función de la rotación, cobra vital importancia la frustración que puede llegarse a producir en algún personal de la organización al no ser contemplados en los documentos anteriormente mencionados aspectos remarcados por el cuadro, ocasionando con ello en casos extremos puede llegar a ocurrir la solicitud de la baja o retiro, produciéndose de esta manera un vacío en la organización y la disolución del equipo de trabajo. Esta situación no solo constituye una pérdida en el capital humano, sino que también va a influir en la moral de sus camaradas y fundamentalmente en sus subalternos, todo ello va a ir en detrimento de la organización y fundamentalmente del espíritu de cuerpo de la misma.

Capítulo II

Relación con el rendimiento en sus funciones

Finalidad

Este capítulo tiene por finalidad determinar cómo influye el rendimiento en función del tiempo máximo de permanencia en destino del personal de suboficiales del cuerpo comando – armas. Además se mencionarán los factores que influyen en el rendimiento de sus funciones, ventajas y desventajas en cuanto a la relación al tiempo máximo de permanencia en destino, finalizando el mismo con una conclusión parcial.

Rendimiento en sus funciones

Para realizar el análisis del personal de suboficiales del Cuerpo Comando - Armas es fundamental especificar algunos términos que serán empleados en el desarrollo de este capítulo en función del trabajo de investigación, los cuales están definidos de la siguiente manera:

- Personalidad: Conjunto de rasgos y cualidades que configuran la manera de ser de una persona y la diferencian de las demás. (Diccionario de la lengua española Espasa, 1999, p 598).
- Experiencia: Conocimiento de algo, o habilidad para ello, que se adquiere por haberlo realizado, vivido, sentido o sufrido algunas veces. (Diccionario de la lengua española Espasa, 1999, p 326).
- Motivación: Algo que anima a una persona a actuar o realizar algo. (Diccionario de la lengua española Espasa, 1999, p 523).
- Frustración: Imposibilidad de satisfacer una necesidad o un deseo. ((Diccionario de la lengua española Espasa, 1999, p 523).
- Ajuste: Adaptación física, mental y emocional a un nuevo ambiente. (Ejército Argentino, 1968, p. 17).

Como es de común conocimiento el comportamiento humano nace de la interacción permanente entre el individuo y la situación en que este se encuentra, manifestándose a través de diferentes respuestas o actividades que realiza ante las distintas circunstancias presentadas. (Ejército Argentino, 1968, p. 7).

El integrante del Ejército, en este caso el personal de suboficiales del Cuerpo Comando-Armas, cuando cambia de destino suele dejar un ambiente en el cual ha tenido un ajuste satisfactorio y entra en otro que normalmente representa un conjunto de circunstancias nuevas que requiere un nuevo reacomodamiento para así poder lograr sus objetivos o aspiraciones personales y profesionales.

El rendimiento en las funciones del personal de Suboficiales del Cuerpo Comando - Armas va de la mano con la motivación que este tenga en relación al puesto que ocupe en la organización/ Unidad, y todo ello está relacionado con el tiempo de permanencia en destino. Es importante sentirse parte de la unidad que integra y a la que está destinado.

Se debe considerar el egreso de un instituto de formación o de la rotación en función de la reorganización a fin de mantener un nivel de completamiento óptimo en función del cuadro de organización; se debe satisfacer las necesidades orgánicas del Ejército, y cubriendo las vacantes que se originan por ascensos, eliminación, realización de cursos y a través de la llegada del suboficial al nuevo destino u organismo; el personal recientemente llegado sufrirá un proceso de adaptación, nivelación y ajuste.

En este proceso cobrará suma importancia la experiencia, la personalidad y la motivación que posea el individuo recientemente llegado al destino, con la posibilidad de permanecer un largo tiempo en el mismo destino, favoreciendo de esta manera al logro de los objetivos a mediano y largo plazo. La experiencia le va a brindar herramientas adecuadas para adaptarse rápidamente a su puesto y poder resolver dificultades o situaciones que se le presenten en el mismo.

En cuanto a la personalidad ya que cada persona es única e irrepetible, le va a permitir manifestar su impronta al puesto.

Por último la motivación va a llevar a la personal a realizar y conseguir el objetivo propuesto.

El tiempo máximo en destino influirá de diferente manera en el rendimiento de las funciones del personal de suboficiales contribuyendo de forma positiva como se puede mencionar la estabilidad y otros de forma no tan positiva, como podemos mencionar la frustración al no poder cumplir con sus objetivos personales. La estabilidad es fundamental para los procesos más ambiciosos de mediano o largo plazo, tanto para el individuo como para la organización, ya que a través de la estabilidad en el puesto se logrará la continuidad, la cual permitirá lograr los objetivos personales y profesionales, como así también no se cortará la cadena de conocimientos sin que se vean interrumpidos por el traslado o el cambio de destino. La estabilidad ayuda a capitalizar la experiencia del individuo y de esta forma se constituirá en un importante eslabón de conocimientos a través de su experticia y experiencia acumulada en la unidad como así también en el puesto que ocupa.

A través de esta estabilidad es que el suboficial en función del puesto que ocupe en la organización, designación realizada por el Comandante o Jefe de unidad a través de la potestad que ostentan, se fijará un objetivo dando inicio al ciclo motivacional.

El ciclo motivacional comienza con el surgimiento de una necesidad que se le presenta al Suboficial en el puesto, cada vez que surge, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha

la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente.

A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades, incrementando de esta manera la experiencia que se va a ir acumulando en función del tiempo que lleve en el puesto.

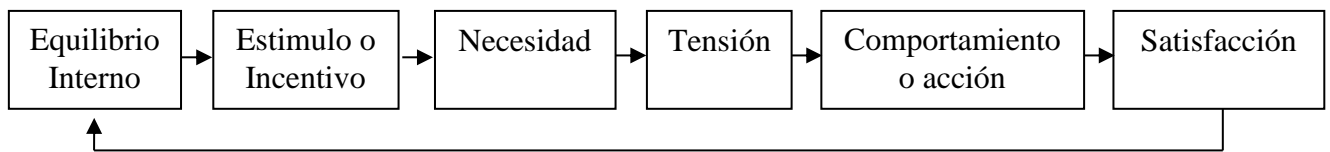
La motivación influye en el comportamiento del individuo porque tiene por objeto lograr la entrega volitiva de energía en la obtención de un determinado objetivo o finalidad. (Ejército Argentino, 1968, p. 14, p. 15).

Hay ciertos factores que afectan a la motivación:

- La finalidad que se desea lograr.
- La energía que demanda para su conquista el objetivo impuesto.
- Los incentivos que constituyen los medios para generar y controlar la motivación.

Un individuo puede lograr un máximo de eficiencia solamente cuando su voluntad de ejecución ha sido estimulada también al máximo, esto es, cuando está adecuadamente motivado. Los incentivos son los medios a emplear para lograr una máxima eficiencia motivacional en la obtención de las finalidades que se desean conquistar. Algunos de ellos son el patriotismo, la identificación, el éxito, el apoyo personal, la recreación, la seguridad, etc. Un incentivo fundamental en el individuo es el reconocimiento por parte de la organización, ya que todo hombre necesita pruebas tangibles de que es útil e importante en la organización que trabaja. Pero si sus esfuerzos no son reconocidos es inevitable que la frustración lo invada. En tal caso, se volverá negligente, indolente, quizás se arroje al abandono y de esta manera la tarea lo fastidiará y no se cumplirán los objetivos de la organización y mucho menos los personales.

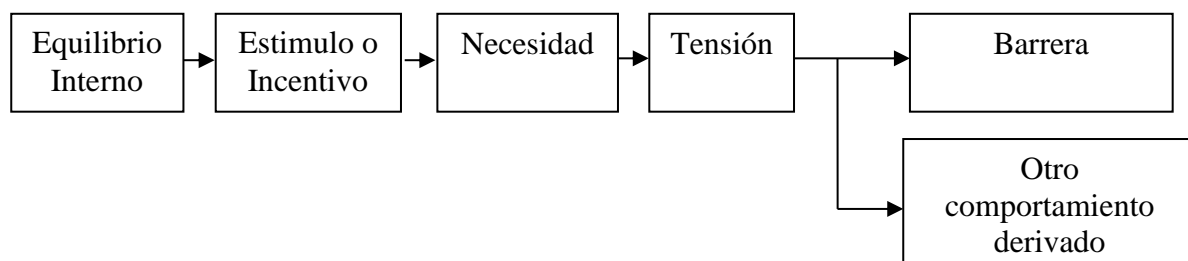
Etapas del Ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: Chiavenato (2011).

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica o por vía fisiológica. Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un nuevo lugar de trabajo. (Chiavenato, 2011, p. 42).

Ciclo de motivación con frustración o compensación



Fuente: Chiavenato (2011).

Una pregunta que nos debemos hacer es ¿cómo medir el rendimiento? El rendimiento es el que refleja una persona en este estudio particular, un Suboficial del Cuerpo Comando – Armas, al momento de realizar las funciones y actividades que le corresponde en razón del

puesto que ocupa y en función del tiempo de permanencia en el destino. De esta manera, se considera si la persona es apta, eficiente, eficaz o no para el puesto que ocupa.

Evaluar el desempeño es una de las tareas más importantes que deberá realizar la organización o debería realizar y para hacerlo de manera correcta, es necesario considerar los siguientes factores:

- Fijar el objetivo de la evaluación.
- Considerar la antigüedad del Suboficial en el puesto en función del tiempo de permanencia en destino.
- Los criterios de referencia deben de estar relacionados con el área de trabajo.
- El Suboficial deberá saber qué será evaluado.
- El encargado de la evaluación debe dar propuestas que mejoren los errores detectados en el proceso.

Es importante medir el rendimiento del Suboficial en relación del rendimiento de sus funciones teniendo en cuenta el tiempo en el puesto o destino, porque no solo la organización se beneficia, sino que también lo hará el mismo Suboficial, ya que pueden obtener mejores oportunidades para otros puestos acorde a sus capacidades en función de su experticia.

Como ventajas que se puede encontrar en la medición del rendimiento en las funciones del personal de Suboficiales, cabe mencionar:

- Se podrá establecer beneficios que vayan de acuerdo con las funciones de cada Suboficial.
- Se podrá ofrecer mejores puestos de acuerdo a su competencia y capacidades del Suboficial.
- Se podrán encontrar problemas en la organización.

Son muchos los factores que pueden afectar el desempeño de un Suboficial, desde la falta de capacitación por parte de la organización, hasta la pasión con la que el mismo Suboficial realiza sus funciones y el compromiso que adquiere en cada actividad a realizar.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, el rendimiento en sus funciones en relación al tiempo máximo se lo puede relacionar con la teoría de los factores de Herzberg, quien propuso su teoría basada en una investigación la cual hacía referencia a qué desea el individuo de su puesto, como resultado de esta investigación obtuvo la teoría de los dos factores que influyen en la motivación del individuo en su trabajo. (Chiavenato, 2011, p. 45).

De esta investigación obtuvo los siguientes factores:

- Factor motivacional: El cual es considerado el factor intrínseco o motivador. Este tiene relación con logros en el trabajo, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento. Están relacionados con la satisfacción en el puesto. (Amador, 2013).

- Factores higiénicos: Los cuales comprenden las condiciones físicas y el ambiente de trabajo en las que se encuentra el trabajador. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción. Entre los factores de higiene comprende: las políticas y la administración de la organización, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos. (Chiavenato, 2011).

Estos dos factores influyen y tiene relación entre la satisfacción y la productividad, de manera que los individuos asuman una mayor responsabilidad en el planeamiento y el control de su trabajo. (Amador, 2013).

Otra cuestión que se debe tener en cuenta es la jerarquía de necesidades de Maslow, dicha jerarquía permite adentrarse en las causas que mueven a las personas en su puesto y a aportar parte de su vida a ella. (López, 2011).

Según Maslow (López, 2011), las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes, llamadas necesidades primarias, mientras que en la cima de la pirámide están las más elaboradas e intelectuales, llamadas secundarias.

Para hacer referencia a esta teoría se desarrollará como está constituida en función de cada nivel que posteriormente se mencionarán:

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual. Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, al principio, la vida humana es una constante búsqueda de satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido, y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los seres humanos, requieren distintos grados individuales de satisfacción.

2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo. Tienen gran importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

3. Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos.

Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse por recompensas externas a la persona y tienen una realidad concreta, las necesidades de autorrealización sólo se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente, y no son ob-

servables ni controlables por los demás. Las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta; en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importancia adquiere para ella y más deseará satisfacerla. No importa cuán complacida esté la persona, deseará siempre más.

En términos generales, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes (López 2011):

1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales.

2. El individuo nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias. Al principio, su conducta se encamina de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades: hambre, sed, ciclo sueño/actividad, sexo, etcétera.

3. A partir de cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas a la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas a su conservación personal.

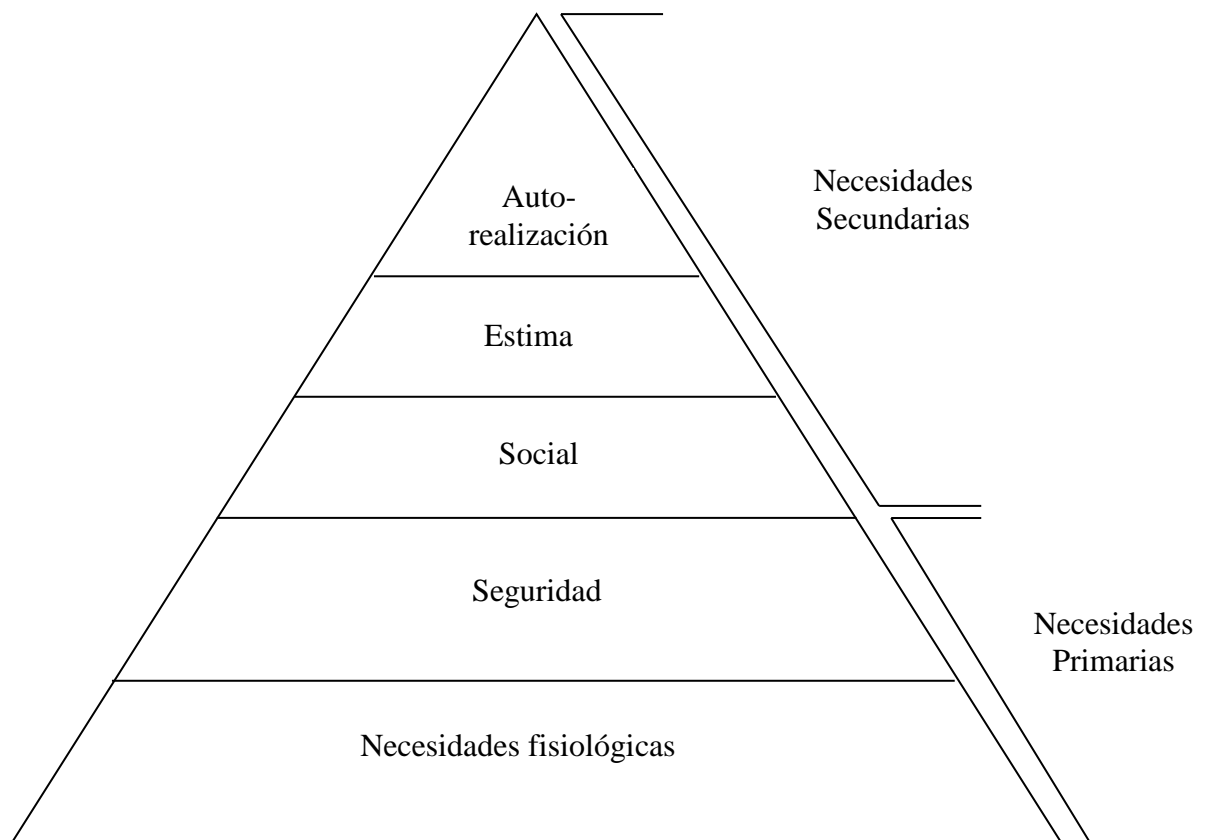
4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen poco a poco las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales, y las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando se controlan y satisfacen los niveles más bajos. No todos los individuos llegan al nivel de las necesidades de autorrealización o al de las necesidades de estima. Esto constituye una conquista individual.

5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se satisfacen las más bajas, sino que predominan sobre éstas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran nú-

mero de necesidades concomitantes influyen en la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas.

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

Jerarquías de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: (Chiavenato, 2011).

En función de lo anteriormente mencionado en el Ejército Argentino para hacer una evaluación completa y adecuada del rendimiento del personal, realizará la evaluación del personal a través del Anexo 14 - Documento de antecedentes y calificación anual (DACA) el cual es un procedimiento del REDOAPE que se lleva a cabo anualmente. Este procedimiento da la

posibilidad de evaluar al personal en función de su rendimiento en el servicio como así también sus cualidades personales, profesionales y físicas.

Paralelamente una de las desventajas en función del tiempo máximo en destino y su relación con el rendimiento en sus funciones, se puede presentar un factor de riesgo en el puesto como es la monotonía, que puede definirse como la repetición en intervalos muy cortos de tiempo que se realizan continuamente y pueden afectar la tarea. Este factor suele darse en caso en que el ambiente de trabajo sea muy similar o cambie con poca frecuencia. También puede darse en tareas administrativas, en las que se han de clasificar o archivar expedientes prestando atención a determinados parámetros y que pueden causar fatiga llegando incluso a entorpecer la tarea. Si las tareas no son motivadoras, existen muchas posibilidades de que el rendimiento del personal sea mucho menor a causa de este síndrome.

Una de las consecuencias más perjudiciales del cansancio en el trabajo es el denominado agotamiento o síndrome de estar quemado, causado en intervalos cortos de tareas que incrementan el nivel de monotonía en el puesto, lo cual ocurre con más frecuencia que cuando se trabaja a intervalos largos, al repetirse el número de tareas que realizamos. Un trabajo nos parecerá más atractivo cuanto más diferentes sean las tareas a desempeñar.

El síndrome de estar quemado es un padecimiento consistente en la reacción durante un gran período de tiempo de estrés en el organismo ante factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo, lo cual incluye la fatiga crónica, la ineficacia en el puesto, la negación de las tareas y en los peores casos el abandono del individuo en su puesto. El estrés es un mecanismo de defensa de la que el individuo dispone ante situaciones nuevas o que crean incertidumbre. Esto no es bueno ni malo, se debe considerar como un reto o meta para superar situaciones conflictivas. Pero si ello pone en peligro el estado de salud del individuo, se deberá adoptar las medidas oportunas para equilibrar el estado emocional.

Otro factor que intensificará la negatividad de este trastorno es la dificultad de utilizar la mente, lo cual se puede evitar cambiando al individuo de puesto para así modificar las tareas, aumentando la calidad de vida en el puesto y reduciendo la fatiga. Esto permite que los individuos desarrollen nuevas habilidades y competencias necesarias para desarrollar eficientemente sus funciones, aumentando su satisfacción laboral, su conocimiento y su capacidad de aprendizaje.

Otro factor que evita la aparición de la monotonía es la posibilidad de que los individuos puedan cambiar de puesto dentro de la misma unidad. Para ello, es recomendable:

- No realizar las mismas tareas durante largos períodos de tiempo.
- Cambiar el puesto o el rol para asignar nuevas funciones que sean atractivas y estimulantes para el cuadro.
- Mantener una vida saludable, con un ejercicio moderado.

Sólo de esta manera se puede lograr aumentar la motivación del suboficial, para que obtenga el rendimiento deseado en función del máximo tiempo de permanencia en destino.

Suboficiales Superiores. Este personal como ya lo vimos, a través de su jerarquía cuenta con la responsabilidad de ocupar puesto de suma importancia en la organización en función de su experticia y de las experiencia adquiridas en los distintos cargos que ha ocupado en los grados subalternos, es de esperar la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado en función de la Orden Especial Nro 1075/12 el personal de Suboficiales Superiores pueden permanecer hasta el pasaje a la situación de retiro en la misma unidad, trayendo aparejado con estos ciertos beneficios profesionales y personales, dentro de los beneficios al lograr la estabilidad le permitirá en función de los objetivos a mediano y largo plazo que se haya propuesto en razón de estudios, finalizarlos. En cuanto a los beneficios personales permite a través de la estabilidad la posibilidad de adquirir

una vivienda, posibilidad en lo que respecta a la continuidad en los estudios de familiares si los cuenta, como así también la posibilidad de estabilidad laboral del cónyuge, todos estas variables le van a permitir acceder a tal motivación que va a repercutir de forma directamente proporcional al rendimiento en sus funciones.

Suboficiales Subalternos. En cuanto a este personal será muy importante contar con un personal altamente motivado, ya que esta motivación será fundamental para el logro de sus objetivos personales y profesionales, la permanencia en destino le va a permitir adquirir a través de la educación la obtención de conocimientos teóricos y prácticos en función del ambiente y rol que este ocupe, esta motivación será de vital importancia, ya que en el grado más bajo la dedicación es exclusiva y será el momento ideal para la obtención de un bagaje de conocimientos que van a ser parte de su futura experiencia a transmitir en los grados superiores. A través de la posibilidad de la realización y obtención de una aptitud en función del ambiente geográfico particular donde preste servicio, le permitirá esta profesionalización y especialización mediante la cual le servirá para optimizar un mejor rendimiento en el rol que le toque desempeñarse en la organización

Conclusión parcial

Como conclusión parcial a la que se puede arribar es que el rendimiento de las funciones del personal de suboficiales va a ir de la mano de la personalidad y del puesto que este ocupe en la organización.

Mediante su permanente capacitación y educación, se logrará mantener al personal motivado y así podrá obtener los objetivos fijados para el puesto; como así también podrá lograr los objetivos personales que este se proponga. Al contar con un individuo motivado en la organización se podrá lograr el máximo de eficiencia del mismo y sumado a esto, el reconocimiento de la organización para con el individuo será un incentivo fundamental que lo llevará a entregar todo de sí para conseguir el objetivo fijado a su puesto.

Conclusiones

Conclusiones Finales

De lo expresado en los capítulos anteriores y en relación a la documentación reglamentaria es de destacar que si bien existe un tiempo mínimo y máximo de permanencia consecutiva en destino de manera orientativa para el personal del Ejército Argentino, en este caso particular para el personal de suboficiales, sea esta en zona desfavorable o no.

Se puede llegar a la conclusión que la relación del tiempo máximo de permanencia en destino trae aparejado ciertos beneficios al personal como así también a la organización, los cuales se podrán mencionar a continuación:

- La estabilidad en destino facilita la obtención de los proyectos a largo plazo, la cual hace referencia a que la continuidad en el mismo permita lograr los objetivos de la organización sin que estos se vean cortados por el traslado.
- La estabilidad en el destino favorecerá la formación del personal en la organización, como así también ayudará a capitalizar la experiencia del individuo.
- A través del tiempo máximo en destino, mejorará la motivación, ya que a través del sentido de pertenencia en su puesto, como así también a su grupo de trabajo, producirá un fenómeno motivador muy importante, generando con ello un motor para realizar un mayor esfuerzo en todas las actividades al igual que en la obtención del cumplimiento de la misión.
- La permanencia en destino mejorará psicológicamente al personal que cuente con vivienda propia o aquel que pueda llegar a adquirir una, ya que a través de la permanencia en destino, ayudará a planificar proyectos integrados con su grupo familiar.

Teniendo en cuenta que toda organización militar busca alcanzar de manera más eficiente sus objetivos a través de unidades y que cada una en función de su zona geográfica tiene sus características particulares, el objetivo ulterior será favorecer el rendimiento del individuo para aumentar la eficacia de la organización.

La diversidad de puesto y cargo que puede ocupar el personal de suboficiales en una organización militar, traerá como consecuencia adquirir distintas competencias para desenvolverse en forma eficaz en cada puesto a ocupar. Cada individuo al ser diferente, tendrá mayor o menor facilidad para adquirir las habilidades que el puesto le exija, esta variable podrá ser subsanada con la proyección o permanencia de la persona en el puesto, ya que facilitará la preparación a través de la capacitación y educación para el desarrollo eficiente.

Cada puesto a cubrir es diferente, cada uno de ellos necesita una preparación diferenciada, esta preparación tendrá una demora para que el individuo logre el ajuste, aprendizaje y así la optimización del puesto, es por ello que es de vital importancia la estabilidad en el puesto a través del tiempo máximo de permanencia y no a la rotación sin una causa justificada, teniendo en cuenta que esto último tiene un impacto negativo en la persona y a su vez en la eficiencia en la organización, ya que el paso del personal por el puesto sin poder consolidar sus conocimientos cortará de esta manera el ciclo de preparación del mismo.

Aporte profesional

Como aporte profesional a este trabajo de investigación se podrá mencionar que la permanencia en destino por un tiempo prolongado nos permitirá capacitar al suboficial en todas las instancias de la Unidad, pasando por todos los puestos que por su jerarquía le corresponda, consiguiendo de esta manera una continuidad en todos sus proyectos y/o actividades encomendadas al mismo, tanto profesional como personal.

Teniendo en cuenta que la vida militar se caracteriza por la diversidad de puestos a cubrir y cada uno con una preparación diferente, es de vital importancia la revalorización de la estabilidad en el puesto y no la rotación sin causa justificada.

Para finalizar y haciendo referencia a la actualidad de las unidades desplegadas a lo largo y ancho del país, se plantea para futuras investigaciones cual es la factibilidad de que la rotación sea solamente en el ámbito regional en función de las aptitudes que posea el suboficial, te-

niendo en cuenta que el Ejército Argentino debería desarrollar profesionalmente a sus integrantes en cualquier parte del país con las mismas posibilidades de crecimiento y sin que necesariamente tenga que rotar entre diferentes ambientes.

Referencias

- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Diccionario de la lengua española (1999) Espasa.
- Ejército Argentino. (2019) *Régimen de Documentación del Área de Personal (RE-DOAPE-2020)*. Buenos Aires, Argentina: Dirección General de Personal y Bienestar.
- Ejército Argentino. (2015) *Conducción para las fuerzas terrestres (ROB-00-01)*. Buenos Aires, Argentina: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2012) Orden Especial del Jefe del Estado Mayor del Ejército Nro. 1075.
- Ejército Argentino. (2004) *Logística – Personal (ROD-19-01)*. Buenos Aires, Argentina: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (1968) *Ejercicio del Mando (MFP-51-13)*. Buenos Aires, Argentina: Departamento Doctrina.
- Ley 19.101. Ley para el Personal Militar (1971). Publicada en el Boletín Oficial, 19 de julio de 1971. Argentina.