

UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL
FACULTAD DE LA ARMADA
ESCUELA DE GUERRA NAVAL

**ESPECIALIZACIÓN EN CONDUCCIÓN TÁCTICA Y OPERACIONAL NAVAL
(ECTON)**



TRABAJO INTEGRADOR FINAL

Título

Optimización del sistema de administración del Personal Militar en la Armada Argentina para mejorar el desarrollo profesional de sus integrantes.

Autor: CC José María Grima

Tutor: CN (RE) Claudio G. Grossi

Lugar y fecha: Buenos Aires, 22 de febrero de 2024.

RESUMEN

Aristóteles aseguraba que los humanos buscan más que cualquier otra cosa la felicidad y a pesar de esa búsqueda idílica, muchas personas se esfuerzan diariamente para llegar a la felicidad en forma directa (inmediatez generacional) y no en trabajar en las causas que llevan a ella, pasándose el día entre ansiedad y aburrimiento.

El personal militar de suboficiales que interviene en el sistema administrativo de la Armada Argentina asume una gran cantidad de tareas que en muchos casos resultan antagónicas a su especialidad y contraproducentes a su desarrollo profesional, llegando a causar desgaste emocional y desinterés laboral. La designación de personal militar a puestos de trabajo que resulten ajenos a su formación profesional puede causar en los primeros años de carrera un quiebre en la relación entre la institución y el joven suboficial, por no poder satisfacer las expectativas profesionales mutuas, implícitas y explícitas, lo que profesionales como los psicólogos Denise M. Rousseau y Edgard H. Schein (Rousseau, 1995) (Schein, 2004), denominan como “contrato psicológico”¹. Si alguna de las partes percibe que este se ha roto, puede generar sentimientos de injusticia, desconfianza y disminución del compromiso.

En tal sentido, respetando el objetivo general de este trabajo, se considera que la implementación de un sistema informático de administración de personal militar y una redistribución de suboficiales en tareas acordes a su especialidad, es posible generar un ambiente de trabajo donde los suboficiales de bajas jerarquías puedan trabajar rutinariamente en forma expeditiva, organizada y orientada a su formación profesional de base.

Palabras clave: *Armada Argentina, Administración del personal, desarrollo personal, recursos humanos, recursos informáticos.*

¹El contrato psicológico se refiere a las expectativas implícitas o explícitas que las personas tienen en una relación laboral con su empleador o con la organización en la que trabajan.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 Antecedentes e inconvenientes del sistema administrativo de la Armada Argentina	6
1.1. El futuro administrativo de ayer que se vive hoy	6
1.2. Inconvenientes del sistema de administración de la Armada Argentina	7
1.2.1. El personal militar de suboficiales	8
1.2.2 El recurso informático	10
1.3 Conclusiones parciales	12
CAPÍTULO 2 Desarrollo profesional y personal del personal de los suboficiales de la Armada Argentina en el contexto actual	14
2.1. El personal de suboficiales subalternos hoy en día	14
2.2. Las tareas que generan desafíos	15
2.3 Conclusiones parciales	18
CAPÍTULO 3 Esfuerzos y alternativas administrativas	20
3.1. Un cambio disruptivo u oportuno	20
3.2. Las posibles implicancias de un cambio	26
3.3 Conclusiones parciales	28
CONCLUSIONES	29
BIBLIOGRAFÍA	31

INTRODUCCIÓN

Dentro de la Armada Argentina existen diferentes áreas que realizan actividades, procesos y tareas que contribuyen a cumplir su misión. Particularmente, en el área de dirección y administración del personal militar es donde se gestionan los recursos humanos; es en ese lugar donde hay un enorme flujo de información personal, individual y colectiva de cada integrante y destino de la Armada Argentina. Dicha información es requerida, analizada y utilizada con diversos fines administrativos, por ejemplo los traslados, comisiones, asuntos jurídicos, sanitarios y disciplinarios, la cual es generada y elevada por la totalidad de los destinos navales para poder interactuar de forma efectiva.

La evolución en la tramitación de esta información ha sido siempre gradual y acompañando a los cambios tecnológicos, pero utilizando siempre a personal formado y especializado. Años atrás existían diversos formularios preimpresos y planillas, las cuales eran llenadas y elevadas por personal de suboficiales furrieles². Con el advenimiento masivo de la computación, se comenzó a trabajar en computadoras de escritorio y los formularios una vez digitalizados, se completaban e imprimían directamente; sin embargo, la información seguía siendo elevada por estafeta naval para su ulterior tramitación. Hoy en día han aparecido algunos programas en los que cierta información se carga "online" para su desarrollo, pero aún no existe una base de datos general dónde los destinos requirentes se puedan nutrir de información.

En paralelo a esa evolución tecnológica, aumentó la demanda administrativa a medida que la tecnología facilitaba el procesamiento de información, por lo que la carga laboral del personal furriel nunca disminuyó, por el contrario, en los últimos años los destinos subordinados son los encargados de reunir la información requerida y elevarla en tiempo y forma, utilizando personal formado y especializado para tal fin; pero en algunos casos se asigna a personal con otras especialidades, que por necesidad ocupa puestos de trabajo en este sistema administrativo.

²Personal que ejecuta tareas administrativas con pleno conocimiento del contenido y forma de empleo de la reglamentación. Se desarrolla operando mediante el uso de computadoras con pleno conocimiento del *software* para poder desarrollar trámites internos de la Armada Argentina a requerimiento de sus superiores.

De la experiencia acumulada realizando tareas administrativas de rutina y de poca complejidad para que este sistema funcione armoniosamente, se percibe que la cantidad de requerimientos administrativos se incrementó con el pasar de los años y que la información resulta muchas veces heterogénea, atemporal, repetitiva o duplicada para varios entes requerientes.

Este contexto complejo, que no resulta nuevo, sino que se va adaptando constantemente a nuevos cambios, responde a una incierta crisis administrativa, la cual sigue siendo eficaz utilizando cada vez más recursos humanos, informáticos, horarios y económicos entre otros.

De lo anteriormente expuesto, se ve que el sistema administrativo de la Armada Argentina mantiene desde hace años, una estructura sólida y comprobada, cumpliendo los reglamentos de administración del personal militar, pero que en la práctica conlleva diariamente ciertos esfuerzos que, de modificarse o actualizarse, podrían orientar a este sistema eficaz para que sea un poco más eficiente.

Los aspectos que se considera que participan en el ingreso de información al sistema son principalmente las personas (militares), la información procesada y sin procesar y los métodos de recopilación, tramitación y elevación de la misma.

Actualmente se sigue utilizando ampliamente el recurso humano e informático para cumplir con las tareas administrativas. Las computadoras de escritorio de uso personal procesan notas, oficios o planillas entre otros documentos, que cumplen con lo estipulado en el actual reglamento de correspondencia, siendo esta información mayoritariamente elevada mediante un sistema físico de correo naval. Con el advenimiento de las redes, han aparecido algunos programas que de forma *online*, requieren información del personal militar, sin embargo, son programas específicos, para un único fin y sin posibilidad de compartir esa información a los destinos que tengan la necesidad de conocer el estado de esa cuestión.

Todo este contexto es muchas veces asumido por personal de suboficiales no orientado, con especialidades diferentes a la de furriel. Generalmente, son jóvenes con poca experiencia y jerarquía, lo que causa en ellos frustración, desinterés y en relación con sus expectativas profesionales, muchas veces causando una ruptura del vínculo con la institución.

Es entonces posible evaluar la necesidad de reorganizar las tareas y el personal que tramita la administración del personal militar en el más bajo nivel, adaptar el sistema de carga y enlace de información a nuevas tecnologías para evitar la duplicidad y heterogeneidad de información elevada, asegurarse que la cumpla con la premisa de ser distribuida, pero por sobre todo conseguir que el personal militar pueda desarrollar tareas profesionales que lo motiven y lleven a un estado de felicidad laboral o lo que el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi llama como estado de “fluir”³ en su libro (Csikszentmihalyi, 1990).

A partir de esto, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo podría optimizarse el sistema de administración del personal militar en la Armada Argentina para mejorar el desarrollo profesional de sus integrantes?

Este interrogante lleva entonces a plantear como objetivo principal a determinar cómo podría optimizarse el actual sistema de administración del personal militar de la Armada Argentina para mejorar el desarrollo profesional y personal de suboficiales.

En primer objetivo específico es, identificar los principales inconvenientes del actual sistema de administración del personal militar de suboficiales de la Armada Argentina. El segundo es, determinar el impacto que tiene el actual sistema en el desarrollo profesional y personal del personal de suboficiales de la Armada Argentina. Por último, proponer alternativas para mejorar los procesos administrativos que permitan reorientar los esfuerzos, recursos informáticos y humanos en función del desarrollo profesional del personal de suboficiales de la Armada Argentina.

Este trabajo estará orientado hacia el área de la dirección de una organización y sus respectivas áreas subyacentes con dependencia administrativa; particularmente, en la Armada Argentina a la Dirección General de Personal y Bienestar de la Armada y resto de los Destinos Navales surtos en la institución. En la situación que se considera estudiar, se propone a analizar un vínculo administrativo donde la información requerida es buscada, adquirida, analizada, procesada y elevada en forma ascendente y no viceversa, dirigiendo el estudio y análisis de este trabajo desde el más bajo nivel de administración, particularmente al personal de suboficiales destinados en los destinos navales.

³Concepto de “fluir” del autor.

En este trabajo se busca analizar y describir cómo afecta el problema planteado durante los primeros años en la carrera naval del personal militar, donde su desarrollo debe ser del tipo disciplinario o específico. Por otro lado, el personal militar que ocupa puestos jerárquicos o de mayor responsabilidad, deben adquirir diferentes conocimientos, competencias y responsabilidades de todos los campos de acción y su desarrollo laboral debe ser del tipo trasdisciplinario (Grossi, 2006).

El trabajo busca servir como aporte para una eventual reorganización y distribución de recursos humanos e informáticos orientado a la ejecución de tareas administrativas de poca complejidad y elevada carga. En tal sentido, se enfatizará en hacer coincidir las habilidades, competencias y desafíos intelectuales, con el manejo de tareas administrativas para cumplir con el área de la dirección institucional. En definitiva, se buscará que cada integrante de la Armada Argentina pueda reducir el estrés, controlar la atención, el estado de ánimo y la fuerza de voluntad, evitando episodios auto-repetitivos de trabajo, ocio y falta de motivación. En definitiva, que lograr que las tareas administrativas estén en concordancia con la felicidad profesional en el ámbito laboral.

Para realizar el trabajo de integración se buscará y analizará bibliografía especializada sobre la psicología humana, las relaciones humanas en el trabajo, el desarrollo profesional y de las experiencias en el trabajo diario de los integrantes de la Armada Argentina. Por otro lado, se analizarán las capacidades de los sistemas informáticos y su facilidad de implementación al sistema actual.

En cuanto a la estructura del trabajo, en el primer capítulo se describen los hechos y antecedentes del actual sistema de administración del personal militar, haciendo foco en la evolución tecnológica a partir de la década de 1990 con la llegada de las computadoras personales, en relación con un entorno más complejo y con mayores demandas al personal. Consecutivo, se explicitan los recursos humanos y materiales que interactúan en el actual sistema administrativo y cómo los requerimientos de información generan fricción emocional en los jóvenes suboficiales que participan en estas tareas.

En el segundo capítulo se describe el proceso de desarrollo del personal de suboficiales y las causas que podrían atentar contra el desarrollo profesional del personal de suboficiales en relación con la complejización del sistema administrativo y se describen los efectos que son producto de esas causas, con el fin ulterior de

dimensionar la situación administrativa y los posibles riesgos profesionales del personal de suboficiales.

En el tercer capítulo se proponen alternativas en cuanto al uso de tecnologías nuevas, uso de *software* especializado y centralización de esfuerzos administrativos del actual sistema de gestión de la información del personal militar, a fin de llevar a la estabilidad el actual sistema complejo y simplificar el accionar humano para poder hacer un uso racional de información institucional.

CAPÍTULO 1

Antecedentes e inconvenientes del sistema administrativo de la Armada Argentina

1.1. El futuro administrativo de ayer que se vive hoy

Dentro de la Armada Argentina existen diferentes áreas que realizan actividades, procesos y tareas que contribuyen a cumplir su misión. Particularmente, en el área de dirección y administración del personal militar es donde se gestionan los recursos humanos; es en ese lugar donde hay un enorme flujo de información personal, individual y colectiva de cada integrante y destino de la Armada Argentina. Dicha información es requerida, analizada y utilizada con diversos fines administrativos, por ejemplo los traslados, comisiones, asuntos jurídicos, sanitarios y disciplinarios, la cual es generada y elevada por la totalidad de los destinos navales para poder interactuar de forma efectiva. De acuerdo al Reglamento para la Administración del Personal de la Armada Argentina, se establece en forma muy clara y precisa cómo se deben confeccionar y elevar la mayoría de los requerimientos, las normas y procedimientos administrativos que deben observarse para cumplir las leyes y normas propias del estado militar de cada integrante de la Armada Argentina. Por otro, el Reglamento de Correspondencia de la Armada Argentina, determina las normas para la elaboración, redacción y diligenciamiento de la correspondencia naval.

Ambas publicaciones permiten que el personal de suboficiales pueda cumplir con una amplia cantidad de requerimientos internos y externos de cada integrante de los destinos subordinados a las Direcciones Generales o Comandos Superiores.

Iniciada la década de 1990, las computadoras de uso personal llegaron masivamente a la Armada Argentina y reemplazaron a la máquina de escribir y formularios preimpresos, los cuales eran llenados manualmente. Esta tecnología permitió solucionar errores de redacción antes de imprimir, brindar mayor celeridad en confeccionar correspondencia naval y reducir la carga administrativa del personal de suboficiales furrieles. Por otro lado, la capacidad de poder corregir documentación en general, notas u oficios antes de imprimirlos, habilitó a los titulares de cada destino naval, poder modificar una infinidad de veces el producido de sus subordinados, aumentando la carga de trabajo y que esa misma información sea diseminada masivamente con tan solo tener insumos informáticos.

Con el transcurso de los años, la computadora se transformó en una parte imprescindible de las labores diarias y cada vez se utilizan en mayor medida sus facilidades para obtener, procesar y elevar información a quien la requiera. En tal contexto, el esfuerzo humano no parece tener importancia, sino que la cantidad de resultados cumplidos al superior, marca la métrica del desempeño administrativo de un destino.

Hoy en día, a pesar del uso de la computadora tradicional, se está ante un contexto de mayor complejidad que años atrás, con mayor demanda administrativa, con un elevado ritmo de vida que se va adaptando constantemente a nuevos cambios y responde a una incierta crisis administrativa, la cual sigue siendo eficaz utilizando cada vez más recursos humanos, informáticos, horarios y económicos entre otros.

1.2. Inconvenientes del sistema de administración de la Armada Argentina

Se puede aseverar que el actual sistema administrativo de la Armada Argentina funciona y cumple con los requerimientos particulares y generales de la totalidad del personal militar, mantiene una estructura sólida y comprobada. Para poder cumplir con la totalidad de los requerimientos internos y externos. Del sistema anteriormente mencionado, se pueden listar los siguientes recursos:

Recursos Humanos:

1. Oficiales de diferentes jerarquías que cumplen con alguna responsabilidad administrativa por cargo-función.
2. Suboficiales furrieles.
3. Suboficiales de otras especialidades que deben tener conocimientos varios de todos los campos de acción, con alto desarrollo laboral y con una experiencia del tipo trasdisciplinario⁴.
4. Cabos furrieles.
5. Cabos de otras especialidades que por necesidad fueron incorporados a cargos netamente administrativos.

⁴Concepto de un conjunto de ocupaciones, entendiéndose como tal al conjunto de actividades de un proceso, relacionadas para el logro de un objetivo.

Recursos Informáticos:

1. Computadoras e impresoras de escritorio (*hardware*).
2. *Software* general (planillas, generadores de presentaciones, editores de texto, etc.).
3. *Software* especializado para ciertas tareas administrativas.
4. Insumos informáticos (tintas, papeles, librería).

Tiempo:

El tiempo es universalmente un recurso no renovable. Hace muchos años el científico estadounidense Benjamin Franklin decía: "El tiempo perdido nunca se vuelve a encontrar; y lo que llamamos tiempo suficiente siempre es lo suficientemente poco." (Weems, 1817, pág. 87).

El sistema administrativo naval tiene fechas de cumplimiento (tiempo de oportunidad o momentum), pero no contempla el tiempo de producción (tiempo duración), por lo que el tiempo en mayor o menor medida implica realizar una tarea antes o después, pero no necesariamente un gasto inmediato en haberes del personal o un gasto directo de recursos financieros o materiales. A pesar de lo mencionado anteriormente, los requerimientos administrativos deben ser cumplidos imperiosamente en tiempo y forma, lo que se realiza con un uso extendido de tiempo mediante largas jornadas de trabajo o en caso de ser posible una sumar de personal para una misa tarea. En ambos casos, la necesidad de cumplir con un requerimiento administrativo impacta directamente en un esfuerzo del personal militar.

1.2.1. El personal militar de suboficiales

En cuanto al recurso humano, se aborda y analiza el planteo del trabajo en referencia al personal militar de suboficiales en las primeras jerarquías, ya que se considera que es el personal de suboficiales el que mayor tiempo pasa abocado al trabajo administrativo en frente a las computadoras y son los que podrían presentar mayor dificultad de trabajar en un sistema complejo como el que se desarrolla hoy en día en la Armada Argentina.

Los suboficiales egresados que se incorporan a los destinos navales son aquellos jóvenes que, en su mayoría, hace pocos años no estaban insertados en el sistema naval y que rápidamente adquirieron como propias a la cultura organizacional, con sus particularidades, estructuras, cadenas de mando y verticalismo, entre otras cosas.

Estos jóvenes cabos pertenecen a una sociedad diferente a la que existía en el momento que se diseñó y formó el actual sistema administrativo; esta generación pertenece a la llamada generación Z (Muntadas, 2021) o mal llamada “generación de cristal”⁵, por lo que fueron moldeados por la sociedad en el uso de redes sociales, la inmediatez, la dificultad de aceptar críticas y alta autoexigencia entre otras características. Desde su egreso de la Escuela de Suboficiales, muchos de estos cabos tienen la firme convicción de desarrollar su carrera naval, realizando la totalidad de las tareas para lo que fueron instruidos y especializados en el instituto de formación.

Al llegar a los destinos navales, estos cabos pasan de un mundo educativo y de formación ideal a un mundo real, por lo que rápidamente viven una transferencia de experiencia de parte del personal militar con mayor veteranía, son adaptados e instruidos con vivencias propias de la vida militar en muy poco tiempo. Muchos de estos jóvenes cabos desempeñan tareas afines a su especialidad desde el primer día. Por ejemplo, el personal de servicios generales-cocinero cumple funciones en las diferentes cocinas, ayudando y preparando alimentos con diferentes grados de complejidad y responsabilidades. Lo mismo pasa con el personal de furrieles, los que desde el inicio al fin de sus carreras cumplen mayoritariamente funciones administrativas en las que se va incrementando su complejidad y alcance. En otro tipo de especialidades, la complejidad de índole técnica, experiencia y pericia necesaria son requerimientos indispensables para poder integrar grupos de trabajo que sean afines a la especialidad y deseo profesional de los cabos en cuestión.

En el caso de la Aviación Naval, un cabo segundo recientemente egresado de la Escuela de Suboficiales de la Armada, lo hace con un título de mecánico de mantenimiento de aeronaves, sin embargo, para poder tocar físicamente una aeronave y efectuarle mantenimiento, es necesario que realice varios cursos de conocimiento y, una vez finalizados estos cursos, acreditar años de experiencia en esa función⁶ (EMCO, 2020) . Del ejemplo particular anterior surge que hay muchos suboficiales modernos que, por razones operativas, presupuestarias o de formación entre otras no logran desarrollar la totalidad de su potencial profesional y por ende aprender y adiestrarse en su área específica de conocimiento. Muchos de estos jóvenes terminan ocupando

⁵Concepto de Generación “Z” o Generación de Cristal del autor.

⁶Criterios de capacitación, licencias, competencias, habilitaciones y niveles del personal de mantenimiento aeronáutico, PC 14-05 Reglamentación de Aeronavegabilidad Militar, DIRAM 5 y CAM 5.

cargos administrativos que brindan apoyo a la misión principal de los destinos navales.

1.2.2 El recurso informático

El segundo recurso que se nombró anteriormente, el informático, juega un papel fundamental en el sistema administrativo de la Armada Argentina. Desde sus inicios hasta el día de hoy, cada destino naval cuenta con computadoras de uso personal, las que cumplen normalmente los requerimientos del actual sistema y en la medida de lo factible, con relación con la asignación presupuestaria, se van actualizando con el pasar de los años. De lo anteriormente expuesto surge que el *hardware* cumple con los requisitos actuales, sin embargo, es imprescindible su reemplazo periódico ante fallas, obsolescencia o rotura.

A pesar del *software* actual, el personal militar utiliza desde hace muchos años y sin inconvenientes editores de texto, planillas de cálculo y editores de presentaciones del paquete de Microsoft Office ®. Uno de los problemas en el uso de estas herramientas informáticas, radica en la capacidad de ingresar información útil y correctamente, sobre todo en cuanto a la clasificación de seguridad, ortografía, redacción, exactitud, oportunidad y diseminación. Por otro lado, se han efectuado varios esfuerzos para centralizar información mediante un *software* especializado o dedicado a cumplir con ciertos requerimientos administrativos, entre los que se puede nombrar al sistema de pruebas físicas, sistema de formularios contribuyentes del personal militar (SIFPER), sistema de consulta de idioma inglés, sistema de carga de pasajes para personal no residente y el nuevo sistema informatizado de fojas de conceptos. Todos ellos son un genuino ejemplo que ante una necesidad de centralizar y unificar criterios de carga para una rápida tramitación de información, diferentes destinos de la Armada Argentina crearon de manera aislada *software* donde el usuario requerido puede elevar al requirente la información de manera rápida, unificada, homogénea, trazable y principalmente destinada el o los destinos navales que acrediten necesidad de conocimiento de la información⁷, resultando en un inconveniente que no estén los destinos interconectados para compartir información de interés. Con relación a los insumos de consumo, fundamentalmente las hojas, cartuchos y tintas de impresión, son los que más demanda tienen. Los insumos o consumibles, son recursos onerosos que, cuando se utiliza *software* especializado en línea para cumplir, demanda poca

⁷Concepto de Necesidad de Información del Reglamento de Contrainteligencia Naval.

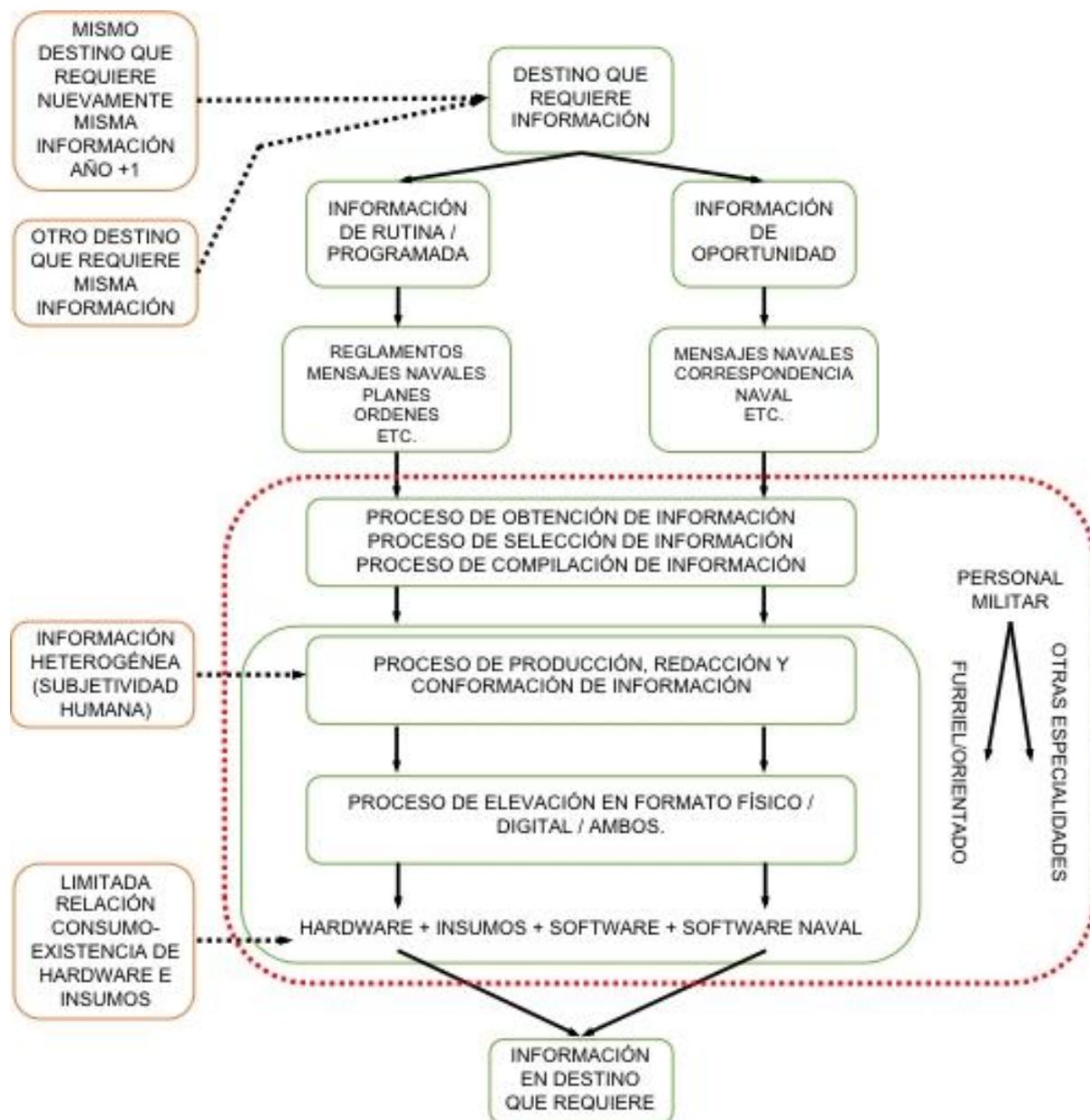
utilización. Actualmente, el sistema tradicional de confección de correspondencia naval demanda un uso poco eficiente de los insumos informáticos, con alto niveles de consumo y baja reposición.

Actualmente se pueden identificar dos formas de cumplir una tarea en el sistema administrativo. En primer lugar, ante requerimientos anuales y de rutina programados y, por otro lado, a demanda o requerimientos de oportunidad, utilizando en mayor medida mensajes navales, correspondencia naval o el sistema SIFPER.

Dentro de las actividades administrativas de la Armada Argentina, existe una relación entre demanda o requerimiento de información con respecto a confeccionar y elevar la misma. Para este tipo de tramitación de información, existe un proceso que mantiene un esquema que de forma verticalista el destino naval que requiere la información lo puede hacer a demanda o rutinariamente y en cada situación en particular, los canales para requerir esa información y elevarla no son los mismo en sentido descendiente (requerir) como ascendiente (informar o elevar). Lo que es común para el destino subordinado es el proceso de obtención, procesamiento y producción de información, donde principalmente intervienen el recurso humano que brinda información, y otro que la selecciona, procesa y eleva al superior por diferentes canales de comunicación, físicos (papel), digital o ambos, siendo este último es más utilizado y el que más recursos demanda.

Una parte de los inconvenientes que podemos ver en el esquema, es el momento donde los recursos informáticos o humanos no son suficientes en calidad, cantidad; también la impronta del hombre en el manejo de información genera que la misma no sea homogénea entre diferentes destinos navales, por lo que al superior que requiere le puede llegar información igual desde su origen, que fue procesada de forma diferente por el humano que decide, llegando al requirente sin la precisión necesaria. Finalmente existe otro inconveniente en el manejo de información, donde el mismo requiere la misma información en los sucesivos años o bien otro destino requiere la misma información posteriormente, duplicando el esfuerzo administrativo varias veces.

Figura 1 Esquema de tramitación de información requerida.



1.3 Conclusiones parciales

La Armada Argentina posee un sistema de administración de personal militar robusto y eficaz. Actualmente utiliza a todo el personal de suboficiales disponible, principalmente furrieles, para cumplir con una gran cantidad de requerimientos administrativos. La evolución de este sistema administrativo, implicó una mayor demanda de recursos humanos, informáticos y tiempo para poder cumplir con la totalidad de tareas, resultando en muchos casos repetitivo e ineficiente el manejo de información. En tal

sentido, la Armada Argentina viene desarrollando de forma aislada programas que ayudan al procesamiento de datos, pero que en su mayoría resuelven problemas de una sola dirección o comando, los cuales no comparten información entre si.

CAPÍTULO 2

Desarrollo profesional y personal del personal de los suboficiales de la Armada Argentina en el contexto actual

2.1. El personal de suboficiales subalternos hoy en día

En este complejo escenario de trabajo, participan generaciones con gran experiencia profesional y administrativa, que en mayor o menor medida guían a las nuevas generaciones de suboficiales que se incorporan a los destinos.

Las nuevas generaciones de suboficiales egresados no difieren mucho en lo emocional de sus pares en el ámbito civil; la vulgarmente llamada generación de cristal o Z, son aquellos jóvenes que actualmente llegan a los destinos navales luego de su breve paso y egreso de la Escuela de Suboficiales de la Armada Argentina. A primera vista, estos jóvenes demuestran desenvolverse muy bien desde un aspecto social y se adaptan con mucha facilidad a las tareas donde existe tecnología y habilidades fuera de lo manual; sin embargo, su intolerancia a la crítica, frustración con tareas simples y repetitivas, como lo son las administrativas, pueden generar en ellos un quiebre emocional con desmotivación laboral y profesional.

Muchos de estos jóvenes al enfrentarse a una computadora personal y usar editores de texto, presentaciones o planillas de cálculo, no logran interesarse o disfrutar la realización de este tipo de tareas; principalmente porque en las actividades administrativas no encuentran un estímulo inmediato de satisfacción, ni ven un desafío concreto de cumplir con lo requerido.

Todos los militares esperan desde el primer día que la institución proporcione oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, como capacitación, promociones y asignaciones desafiantes y no caer en un estado de estancamiento profesional y llegar a no disfrutar lo que hacen, asumiendo su trabajo como una tarea repetitiva. Luego de analizar el concepto de “fluir” de Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1990), se puede considerar que las tareas repetitivas no generan un desafío en relación con las capacidades profesionales de algunos cabos, por lo que asumen sus labores diarias como trabajos de poco sentido, sensación de aburrimiento, frustración, fatiga mental y estancamiento profesional.

De acuerdo a lo que manifiesta Mihaly Csikszentmihalyi en su estudio de las personalidades, es importante destacar que el impacto mental y emocional de los

procesos repetitivos puede variar según la persona y la naturaleza del trabajo. Algunas personas pueden encontrar cierta satisfacción en la rutina y la estabilidad, mientras que para otras puede ser más perjudicial. El concepto de “anclas de carrera” (Schein, 2004) determina el aspecto profesional de un individuo en función a su personalidad e influye a la hora de tomar decisiones en la carrera profesional.

Las anclas de quienes buscan la estabilidad y la rutina pueden ser las asociadas a la seguridad, mientras que los que disfrutan las tareas técnico-profesionales de su especialidad, tienen un ancla buscando ser experto en esa área. Los horizontes profesionales de cada individuo son bien marcados y diferentes, los que buscan la estabilidad, necesariamente necesitan estar libres de problemas y asegurarse su futuro, por ejemplo, desarrollando tareas administrativas y los que disfrutan las actividades técnico-funcionales no se interesan por la dirección en sí; sin embargo, pueden asumir roles de jefatura dentro de su especialidad. Las personas con este tipo de ancla toleran las tareas de administración únicamente por el período necesario para cumplir con su objetivo técnico. Estas gestiones son tomadas como un mal necesario y no tienen en sí ningún tipo de motivación.

2.2. Las tareas que generan desafíos

En general, durante los primeros años de carrera militar se asume una vida llena de actividades, cambios y desafíos, generalmente apartada de la estabilidad. No siempre es así para todo el personal militar, pero es beneficioso buscar formas de introducir variedad, desafíos y oportunidades de crecimiento en el trabajo para contrarrestar los efectos negativos de la repetición constante.

La Armada Argentina, define como misión lo siguiente:

Alistar, adiestrar y sostener los medios del Poder Naval de la Nación, y cumplir las funciones asignadas por el plexo legal vigente en los espacios marítimos, fluviales e insulares de jurisdicción e interés nacional a fin de contribuir con el sistema de defensa nacional y salvaguardar los intereses marítimos argentinos.

(ARA)

De la misión de la institución, podemos ver que lo principal es brindar un servicio a la Nación, siendo la principal actividad relacionada con los espacios marítimos, haciendo

uso de los medios navales. Los militares que aceptan y disfrutan de navegar, entienden que participan de una actividad autotélica⁸, lo que resulta para el psicólogo Csikszentmihalyi una actividad satisfactoria y gratificante, más allá de una recompensa externa (Csikszentmihalyi, 1990). Cada marino que navega y lo disfruta, lo hace por el simple hecho de hacer una actividad que le deja una experiencia profesional y personal que radica en la misma recompensa. En las navegaciones es donde se generan fuertes lazos de camaradería, incremento del acervo profesional, experiencia y trabajo sacrificado en equipo; todo esto en un ambiente sin comunicaciones con la familia, sin redes sociales ni la comodidad del hogar, los horarios y la rutina diaria.

Al igual que navegar, el personal militar que se incorpora a un detall general o de personal, podría disfrutar de las tareas administrativas, tanto y en cuanto vean el logro de sus objetivos y logren alcanzar sus metas.

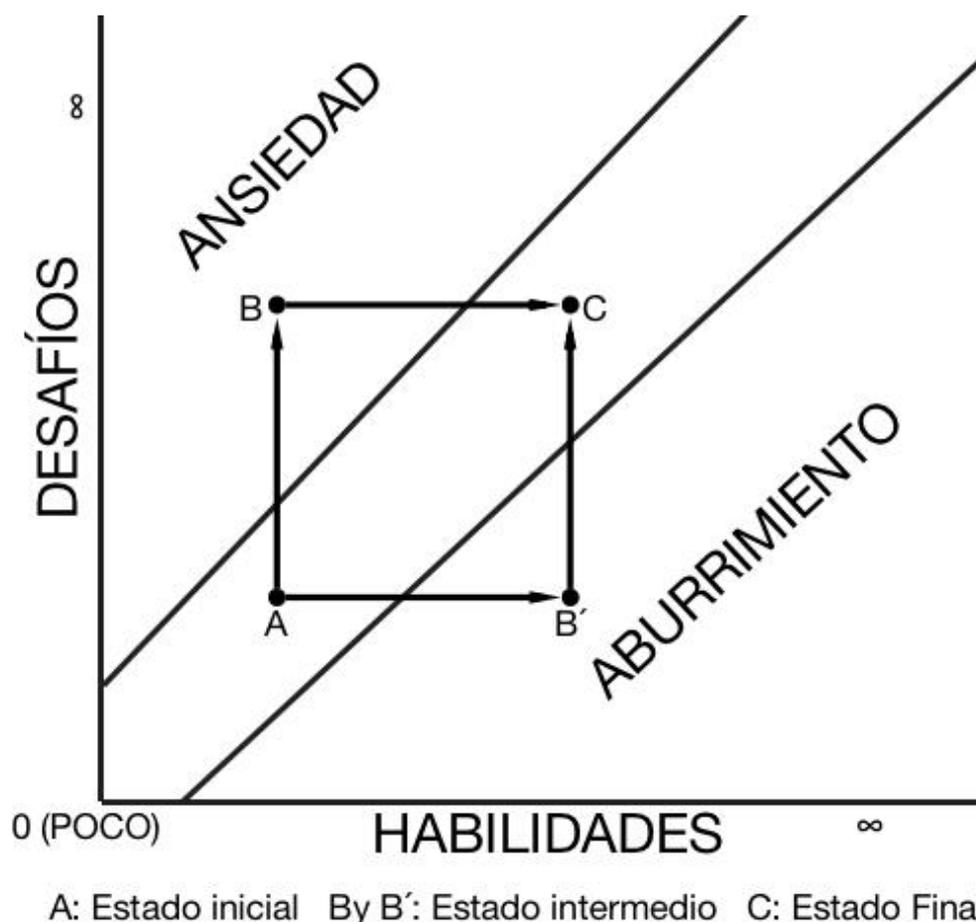
Por otro lado, para muchos cabos, hay tareas que no son agradables porque su retroalimentación no es inmediatamente evidente, dejando poca sensación de crecimiento o aprendizaje.

La necesidad de hoy en día es que haya un grupo de jóvenes suboficiales que desarrollen tareas propias del servicio naval de diferentes índoles, que de ser posible, sean compatibles con su formación inicial y puedan disfrutar lo que hacen, encuentran en la tarea una recompensa inherente a la acción y aceptan desafíos que los lleve a un estado de “fluir” o de realizar un trabajo autotélico.

En el concepto de fluir (Csikszentmihalyi, 1990, pág. 77) , se puede comparar la experiencia del placer vs disfrutar; el placer es algo instantáneo, de corta duración y a expensas de recompensas externas, como lo podría ser un nuevo destino o cambio de zona naval, sin embargo, disfrutar es algo que perdura más, una satisfacción profunda asociado a una recompensa interna.

⁸Una actividad autotélica es aquella que se realiza por el placer de hacerla, sin buscar ningún resultado externo o recompensa.

Figura 2 Las condiciones para "Fluir" Mihály Csikszentmihalyi 1990



Sumando a los conceptos de "fluir" mientras se realizan actividades autotélicas, es importante entender que cada suboficial ingresó a la institución bajo el concepto de un "contrato psicológico" (Rousseau, 1995) (Schein, 2004). En esta relación entre la institución y el personal militar hay una fuerte percepción, expectativa y reciprocidad de ambas partes en el desarrollo de trabajos o actividades del servicio. El contrato psicológico se comienza a crear antes o durante el proceso de reclutamiento, selección y formación del personal, con el ideal de desarrollarse profesionalmente y cumplir con el servicio naval que cada suboficial subalterno deba cumplir. Cuando un suboficial deja de realizar tareas propias de su especialidad y capacitación y asume otras en las que no se siente a gusto, se genera una ruptura del "contrato psicológico", con consecuencias negativas para ambas partes, principalmente la disminución de voluntad en el trabajo y el poco deseo de permanecer en la institución (Schein, 2004).

Otro de los conceptos de interés en el desempeño del personal militar, es el de “anclas de carrera”, donde una combinación de áreas percibidas de competencia, motivaciones y valores, se relacionan con la toma de decisiones en la carrera profesional (Schein, 2004). Este concepto aplicado en el ámbito militar, nos indica que cada individuo le da forma a su satisfacción laboral desde su modelo mental, su historia, medio social, familia y entorno laboral, por lo que para una misma tarea van a encontrarse cabos o suboficiales que se sientan a gusto realizando actividades seguras, estables y de bajo riesgo y otros que se inclinan a tareas desafiantes o innovadoras. A pesar de estas “anclas de carrera”, cada uno de los integrantes de la institución tiene la posibilidad de brindar un servicio naval de calidad a la población, ya sea realizando tareas administrativas o netamente operativas.

En definitiva, lo que se quiere exponer es que el personal militar que no consigue desarrollar tareas acordes a sus capacidades, conocimientos y habilidades, no encuentra en el plano administrativo un lugar de trabajo en el que se sienta a gusto, por el contrario, se genera ansiedad, aburrimiento y en muchos casos una producción de trabajo de baja calidad.

Por el contrario, el personal militar que desarrolla tareas en una oficina, detall o frente a una computadora con facilidad y disfruta de los desafíos administrativos, seguramente podrá desarrollar su vida profesional ejecutando tareas acordes a su formación inicial o adquirida en el tiempo.

Para este personal en particular que diariamente utiliza computadoras y *software*, es necesario brindarle herramientas de trabajo para que pueda diligenciar la enorme cantidad de información de forma eficiente. En el transcurso del tercer capítulo se expondrán los lineamientos que necesariamente un *software* informático para administración de personal militar debería tener.

2.3 Conclusiones parciales

El personal de suboficiales de bajas jerarquías no difiere de la sociedad en la que está inmerso; su desarrollo personal y profesional dentro de la institución conjuga el cumplimiento de su contrato psicológico en relación a su ancla profesional. El excesivo tiempo que cada militar invierte en la producción de información administrativa, lo aparta de realizar actividades acordes a sus habilidades o perdiendo el deseo de desafío, cayendo en un estado de aburrimiento o ansiedad.

Resulta ideal la situación en la que cada suboficial subalterno pueda tener un salario emocional⁹ acorde y pueda desarrollar sus actividades diarias, con comodidad, estabilidad y en función de lo que estudió en su formación inicial.

⁹Salario emocional son recompensas intangibles y no financieras que pueden contribuir significativamente al bienestar emocional y la motivación de los trabajadores, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en su desempeño y retención

CAPÍTULO 3

Esfuerzos y alternativas administrativas

Expuesto el actual sistema administrativo de la Armada Argentina, las diferentes modalidades de manejo de información y el posible desarrollo profesional del personal de suboficiales que interviene, se puede asegurar que nos encontramos ante un sistema administrativo eficaz. Del desarrollo de los anteriores capítulos, se puede pensar que los esfuerzos administrativos del actual sistema, repercuten directamente en el esfuerzo mental y carga horaria del personal que interviene en el mismo.

3.1. Un cambio disruptivo u oportuno

Peter Senge en su libro *“La Quinta Disciplina”* (Senge, 1993) plantea construir organizaciones inteligentes, donde propone que las organizaciones que mejor se desempeñan en el futuro son las que entienden que en todo nivel de acción o decisión, su personal debe estar entusiasmado y con deseos de aprendizaje.

Cuando se trabaja en un sistema complejo como lo es la administración del personal naval, pero realizando tareas no complejas como lo es gestionar mecánicamente la carga y procesamiento de datos, hay que tener especial cuidado en no cometer el error de transformar esas tareas en complicadas.

Para transicionar a un sistema con mayor estabilidad profesional del personal interviniente, certidumbre, orden e información homogénea es posible adoptar diferentes medidas.

Una de las medidas que se pueden adoptar es utilizar un sistema informático de administración de recursos humanos, el cual debería consolidar la totalidad de la información compartida del personal militar. Este sistema permitiría ingresar información de cada militar con igualdad de criterios para todos, pudiendo ser consultada por los organismos requirentes que el administrador de programa permita. Como se mencionó en el segundo capítulo, existen diferentes programas institucionales que facilitan, homogenizan y solucionan individualmente la carga y consulta de datos; sin embargo, no todos permiten trazabilidad ni criterios de carga compatibles entre ellos, por lo que el usuario debe tener conocimientos propios de cada programa en particular. Un ejemplo concreto de lo anterior es el hecho de contar con un *software* de pruebas físicas muy bien adaptado a las necesidades actuales, el cual resulta simple de utilizar

tanto para los destinos como para los centros de educación física. Otro aspecto positivo del programa informático de pruebas físicas es que los usuarios no tienen que mudar la información de un destino naval a otro, permitiendo dar trazabilidad del rendimiento físico de cada militar. Por otro lado, este *software* no contempla el legajo médico del personal, siendo que es condición necesaria tener el certificado de aptitud médica para rendir las pruebas físicas. Esta interacción entre el registro psicofísico en papel con el registro informático, genera demoras, complicaciones y un esfuerzo mayor en el control del personal. Cada militar debería tener un archivo informático que lo acompañe en su carrera en el que figuren la totalidad de datos personales, profesionales y aquellos que el administrador considere necesarios de incorporar, los que se deberían poder modificar, actualizar y consultar en forma constante e inmediata. Al ser información muy sensible y con un grado alto de confidencialidad, el desarrollo de un *software* especializado, debería ser realizado por personal de la Armada Argentina o por una empresa que pueda demostrar altos estándares de seguridad en el manejo de información y cumplir con los derechos de propiedad intelectual (HCN, 1993)¹⁰.

En el siguiente cuadro se puede ver las principales características comparativas entre el sistema tradicional con un *software* de administración de personal militar “a la medida”:

	<u>ESQUEMA TRADICIONAL</u>	<u>NUEVO SOFTWARE A.R.A</u>
CARGA DE INFORMACIÓN	El proceso tradicional exige un análisis, selección y carga de la información en planillas de hojas de cálculos o editores de texto en forma “artesanal”, con intervención de mayor cantidad de personas en el proceso.	Con un programa dedicado, la carga de información podría ser directa en referencia al personal en cuestión, por el causante, encargado de división o responsable (usuario habilitado).
ELEVACIÓN DE INFORMACIÓN	La elevación de información tiene la demora propia del medio a utilizar (ver fig. 1), la que depende de tiempos de terceros actores.	En este caso, la información se eleva instantáneamente, luego de que la autoridad o responsable firma y finaliza la misma.
MODIFICACIÓN DE	Necesidad de iniciar un	Con la anuencia del

¹⁰Ley para proteger el desarrollo de programas de computación y base de datos.

INFORMACIÓN	nuevo proceso de confección de correspondencia naval.	administrador, en forma inmediata.
CAPACIDAD DE AGREGAR NUEVA INFORMACIÓN	Necesidad de confeccionar un nuevo requerimiento al destinatario.	<i>Software</i> abierto con posibilidad de agregar nuevos campos de carga de datos.
NUEVOS DESTINOS REQUERENTES	Necesidad de coordinar y requerir por Mensajería Naval o Nota por parte del superior para que el destino subordinado confeccione nuevamente el requerimiento.	Solicitar al administrador de programa e información que habilite al nuevo destino requirente como consultor.
CAPACIDAD DE SUMAR DESTINOS SUBORDINADOS	Necesidad de coordinar y requerir por Mensajería Naval o Nota por parte del superior para que el nuevo destino subordinado confeccione el requerimiento	Destino requirente habilita a nuevo destino para que envíe la información o en caso de existir, coordina con el administrador de programa el uso de la misma.
SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Sistema probado sin mayores inconvenientes.	Sistema que necesariamente debe operar sin acceso a Internet, operar en Intranet, con estaciones de trabajo y usuarios autorizados. Permite tener acceso restringido a la información, pero es posible de virus, <i>ransomware</i> , <i>malware</i> y <i>pishing</i> ¹¹ .
ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN “ONLINE/OFFLINE”	Sin posibilidad por manejar sistema físico.	Con capacidad inmediata trabajando “online”, pero con necesidad de poder operar el sistema “offline” y ser actualizado posteriormente, por ejemplo durante una navegación.
INFORMACIÓN HOMOGÉNEA	La calidad de la información elevada depende de la claridad de los lineamientos del superior que requiere y	La calidad de la información depende de los lineamientos que disponga el superior, resultando en una información

¹¹Ransomware, malware y pishing: Las dos primeras son amenazas que dejan inservibles a archivos o a la computadora respectivamente. El pishing es una amenaza al robo de información personal por medio de accesos que aparentan ser seguros.

	de la impronta y procesamiento de información por parte del subordinado.	más homogénea.
TRAZABILIDAD	Relativa, con demoras por utilizar formato físico. Muy difícil cuando no se comparte esa información con otros destinos navales.	Óptima y prácticamente instantánea.
CONSULTA/DISPONIBILIDAD	Posible mediante el uso de registros físicos. En caso de perder o no disponer de esa información, se requiere la misma al subordinado la cantidad de veces que sea necesario.	Sistema OTAP y OLAP ¹² para búsqueda y procesamiento de información. La consulta y disponibilidad de información es inmediata.
FACILIDAD DE ACCESO A INFORMACIÓN	Acceso físico a archivos.	Acceso inmediato en el programa.
CARGA ADMINISTRATIVA	Alta, con mucho uso de recursos humanos e informáticos.	Media, menor uso de recursos humanos y bajo uso de recursos informáticos.
CENTRALIZACIÓN DE INFORMACIÓN	A nivel destino o a requerimiento del superior.	Total.
REGISTRO FÍSICO/DIGITAL	Físico.	Digital.
AMENAZA INFORMÁTICA	A los sistemas operativos, procesadores de texto, planillas de cálculos y de presentaciones.	A los sistemas operativos, procesadores de texto, planillas de cálculos, de presentaciones, a la intranet y al programa de administración de personal militar.
INTEGRIDAD DE LA INFORMACIÓN	Relativa al cuidado y salvaguarda del responsable de la misma.	Absoluta en cuanto a su contenido. Relativa en cuanto al respaldo informático.
AUDITABILIDAD/CONTROL	Factible con demoras.	Factible con menor demoras.
CLASIFICACIÓN Y ACCESO	Clasificación y acceso por registro en carpetas	Clasificación por carpetas digitales con filtrado de

¹²Un sistema OTAP (Procesamiento de Transacciones en Línea), corresponde a la base de datos que se necesita tener y mediante un sistema OLAP (Procesamiento Analítico en Línea), para poder tener una capacidad del sistema de información gerencial-administrativa, para examinar y manipular interactivamente grandes cantidades de datos consolidados y detallados.

	temáticas.	información en tiempo real.
CAPACITACIÓN DEL USUARIO	Lo necesario para usar una computadora de escritorio.	Lo necesario para usar una computadora de escritorio y la del programa de administración de personal.
RESPUESTA ANTE ACCIDENTES INFORMÁTICOS O DE SUMINISTRO DE ENERGÍA.	Respaldo físico con posibilidad de utilizar otro terminal o computadora de escritorio.	Necesidad de respaldo digital con acceso remoto.
CONTROL DE ACCESO	Parcial, en función de la clasificación de seguridad y del cumplimiento del responsable.	Total, mediante estaciones de trabajo, usuarios y diferentes niveles de administración.
MANTENIMIENTO	Bajo.	El necesario del programa de administración de personal. Requiere mayor mantenimiento que el sistema tradicional.
SEPARACIÓN DE FUNCIONES	La administración y gestión de la información viene del escalón superior que requiere la información. La gestión y la ejecución están bien separadas y definidas por el grado de responsabilidad.	La administración y gestión de la información viene del escalón superior que requiere la información. La gestión y la ejecución están bien separadas y definidas por el grado de responsabilidad determinado por el mismo programa y diseñado por el administrador del mismo.
ADMINISTRACIÓN Y SEGURIDAD DE LOS MEDIOS DE ALMACENAMIENTO	Responsabilidad del jefe y encargado de detall general o detall de personal del destino subordinado o destino que requiere. El resguardo de la información en formato papel con posibilidad de incineración de información o archivo de información innecesaria. Almacenamiento en formato digital mediante respaldo físico en	Respaldo en poder del administrador del programa con archivo en función de cantidad de información, cierre de ejercicios o períodos calendarios, pudiendo realizarse según el diseño requerido. Uso nulo o limitado de medios externos de almacenamiento.

	CD/DVD/USB.	
CONSULTA Y CARGA DE INFORMACIÓN CON TRABAJO REMOTO.	El trabajo remoto es posible mediante estafeta naval y mensajería naval entre otros, sin embargo, cuando el destino se despliega operativamente y no dispone de medios de comunicación, la información a elevarse debe esperar. Para consultar información se debe utilizar el respaldo propio del destino.	Trabajo remoto en el programa de administración de personal, con actualización del sistema una vez que llega a una estación de trabajo que permita usar el programa, independientemente del lugar físico en donde se encuentre. Para la consulta de información, cargada en el sistema del destino que sale de su lugar de asiento natural, la misma debería ser mediante un respaldo único en poder de responsable del destino o quien éste designe.
FIRMA	Formato físico.	Formato digital.
COMPATIBILIDAD TÉCNICA	Necesariamente la compatibilidad técnica en el uso de un nuevo sistema informático de administración del personal, debe ser total con el sistema tradicional que se utiliza actualmente, fundamentalmente para poder seguir utilizando computadoras de escritorio tradicionales, con sistema operativo de la familia de Windows ® y todo el resto del software y <i>hardware</i> que actualmente se utiliza en un trabajo administrativo. Por otro lado sería importante definir si el uso del sistema informático de administración de personal debiera utilizar una estación de trabajo con dedicación exclusiva, con el fin de mantener la seguridad de la información en el mayor nivel posible.	
DISTRIBUCIÓN DE TAREAS AL PERSONAL POR ESPECIFICIDAD	El incremento de la carga laboral administrativa repercute en la necesidad de mayor cantidad de personal especializado u orientado como en personal nuevo.	La menor carga administrativa y la necesidad de efectuar un curso para la utilización del sistema informático de administración de personal, tiende a que las tareas sean distribuidas en relación a la formación de base.
FACILIDAD DE PUESTA EN FUNCIONAMIENTO	Actualmente en funcionamiento,	sin Representa un desafío y un cambio que puede parecer

	necesidad de puesta en vigor.	disruptivo. En caso de ordenarse la implementación, debería efectuarse una prueba piloto para ajustar el programa.
--	-------------------------------	--

En función de lo anteriormente expuesto, resulta evidente que lejos de querer ser un cambio disruptivo, la implementación de un sistema informático de administración de personal militar, implica adecuar tanto al recurso humano como al recurso informático, sobre todo al sistema de redes físicas para la intranet. De igual forma, habría que definir si es conveniente un desarrollo interno del *software*, con las ventajas de un menor costo, diseñado por personal que trabaja en la misma institución y con la gran ventaja de contar con derechos de autor y seguridad física, informática y de contrainteligencia.

Por otro lado, el hecho de contratar a una empresa o profesional externo implica un mayor costo y riesgos de uso indebido o problemas de contrainteligencia. Sin embargo, se tiene la ventaja de que los tiempos de adquisición son menores y hoy en día hay muchas empresas que se dedican a diseñar programas de administración de personal, con las que se pueden firmar convenios y contratos que garanticen la seguridad de la información.

3.2. Las posibles implicancias de un cambio

Todo cambio representa un desafío para quien decide ponerlo en marcha; para la Armada Argentina, no necesariamente sería un cambio disruptivo que cambie el eje, orientación o intensidad de la administración del personal militar. La posibilidad de implementar un sistema informático de administración de personal militar, basado en un *software* que se ajuste a los mismos requerimientos de hoy en día, representa un alto grado de ajustes y adaptación en función del estado actual, lo que implica una fuerte inversión financiera inicial. La Armada Argentina, podría justificar la inversión, porque pasaría a funcionar administrativamente de forma más rápida, simple y sobre todo utilizando menor cantidad de recursos informáticos y humanos a corto plazo.

A partir de la hipótesis planteada en el trabajo, se puede ver que la implementación de un sistema informático de administración de personal militar, permitiría la centralización de información. Se puede pensar en una analogía con el sistema de mantenimiento de

unidades de superficie o de aviación naval, ya que en el mantenimiento de las mismas, los destinos cuentan con una capacidad de mantenimiento limitada a su competencia y lista de capacidades, que están en función del lugar, medios y herramientas disponibles, en función con la capacidad técnico-operativa del personal involucrado. En el caso que exceda la capacidad de mantenimiento, un ente u organismo superior, asume el mantenimiento de mayor nivel, por ejemplo, los talleres o arsenales. Volviendo a la administración de personal, se puede pensar en un centro de administración de personal militar que nuclea al personal militar de destinos navales, en función de la estructura administrativa, operativa, regional o zonal y que tenga disponible a la cantidad necesaria de personal furriel o especializado en el área administrativa. En definitiva, la reducción de la carga administrativa de los detalles de los destinos subordinados, impactaría inmediatamente en el bienestar profesional del personal y una orientación de esfuerzos hacia la misión ordenada de cada uno de ellos.

Otro de los puntos de la hipótesis a analizar consiste en determinar si el personal que interviene en la administración del personal militar, vería reducida su carga laboral con la implementación de un sistema informático o *software*. En el capítulo anterior se analizó que un *software* de administración de personal militar hecho a la medida y requerimientos de la institución, debería reducir la carga administrativa, principalmente por utilizar un sistema que ya posee información cargada con anterioridad, información trazable y compartida con otros destinos y con la capacidad de ser actualizada directamente en la computadora de escritorio. El hecho de tener información disponible en una red o intranet, permite que el intercambio de la misma sea simple y mucho más rápido que con el sistema actual, por lo que el personal que interviene en la administración de personal, tendría menor cantidad de requerimientos o bien los podrían confeccionar en menor cantidad de tiempo y sobre todo con el mismo criterio y homogeneidad.

El resto del personal militar, principalmente suboficiales de baja jerarquía, que no se dedica principalmente a tareas administrativas, podrían disponer de mayor cantidad de tiempo para el desarrollo técnico, profesional e intelectual en relación a su formación y especialidad. Muchos suboficiales dispondrían de tiempo para el desarrollo de cursos de formación, una mayor disponibilidad de horarios para el desarrollo de actividad física y sobre todo para aquellos que pertenecen a destinos operativos de mayor exigencia, incrementar su experiencia y conocimiento del medio que utilizan.

Para poder lograr el desarrollo de un software informático personalizado para la Armada Argentina, se necesita de un sistema de gestión de personal militar que minimice funciones mediante la inyección de información. Desde una perspectiva de uso de recursos humanos, la optimización de un sistema administrativo, significa que hay personas que podrían dedicarse a tareas que produzcan valor agregado.

Los suboficiales que puedan reorientar sus actividades y disfrutar lo que hacen, son las que a futuro logren comprometerse con la actividad elegida, desarrollando tareas acordes a su especialidad.

3.3 Conclusiones parciales

La administración de personal de la Armada Argentina resulta eficaz, donde los esfuerzos administrativos, repercuten directamente en el esfuerzo mental y carga horaria del personal que interviene en el mismo.

En ese contexto, es posible utilizar un programa de gestión de recursos humanos que integre la totalidad de información del personal militar. Este sistema debe tener información compartida de los diferentes destinos que intervienen y cargan información; la idea general es la de integrar conocimientos y compartir datos en función de la necesidad y nivel de conocimiento.

CONCLUSIONES

La Armada Argentina, al igual que el resto de las instituciones del estado nacional, no se escapa a la infinidad de los requerimientos administrativos. El personal militar, su recurso más valioso, es el que interviene en el cumplimiento de estas tareas administrativas y en otras tareas que sirven para el normal funcionamiento y cumplimiento de la misión principal.

La institución utiliza desde hace muchos años un sistema de administración de personal con muy buenos resultados, por lo que se puede asegurar que es eficaz; sin embargo, los avances tecnológicos, la evolución de la sociedad, los nuevos requerimientos y la necesidad de información generalizada, implican una administración de personal militar de manera más eficiente, tendiente a mejorar la gestión de la información y la optimización de los recursos.

Del análisis efectuado en los capítulos anteriores, se considera de suma importancia alinear, balancear y distribuir las tareas administrativas con las habilidades y expectativas del personal militar. La búsqueda de la felicidad en el trabajo es un factor crucial, y esto puede lograrse mediante la asignación de tareas acordes a las competencias de cada individuo.

La implementación de un sistema informático de administración de personal militar personalizado, se presenta como una solución viable para abordar estos desafíos y mejorar el bienestar y el desarrollo profesional de los suboficiales en la Armada Argentina. Por otro lado, puede mejorar significativamente la eficiencia y reducir la carga de trabajo, liberando tiempo y recursos para actividades que aporten mayor valor agregado.

La centralización de información oportuna y homogénea para toda la institución, permitiría que el personal no esté abrumado por la repetición de tareas que se encuentran fuera del nivel de habilidad. Los suboficiales jóvenes dedicarían mayor cantidad de tiempo a actividades profesionales, evitando que la mente quiera ir en una dirección y el cuerpo en otra.

Las Fuerzas Armadas, históricamente fueron instituciones que se adelantaron al uso de tecnología de vanguardia, fueron siempre la primera línea en probar nuevos sistemas y adelantos tecnológicos, siendo incontables veces organismos rectores en la administración o control de estas tecnologías. A raíz de lo anterior, se buscó demostrar

con este trabajo que el mayor problema en el desarrollo profesional y personal de los suboficiales con baja jerarquía radica en la ruptura del contrato psicológico, básicamente porque no se le permite realizar tareas acordes a sus capacidades y deseos personales. Cuando un suboficial no disfruta su trabajo o lo hace sin bienestar, termina en muchos casos haciendo tareas repetitivas que están por fuera de sus conocimientos, muchas veces con tareas administrativas.

Hoy en día se considera importante aceptar el cambio y adoptar un programa de gestión de personal militar, para reducir la carga laboral y utilizar los recursos de mejor manera. Con un sistema informático, es posible asignar tareas en función de las competencias del personal y de la formación de base, para establecer un buen programa de valor cualitativo con una sustancial mejora en el clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

ARA. (s.f.). Misión de la Armada Argentina. págs. <https://www.argentina.gob.ar/armada/misiones-y-capacidades>.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *"FLUIR" Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.

EMCO. (2020). *Reglamentación de Aeronavegabilidad Militar PC 14-05*. Ministerio de Defensa.

Grossi, C. C. (2006). *Equipos y desarrollo trasdisciplinar, una propuesta para la Armada Argentina*. Buenos Aires: Instituto Universitario Naval.

HCN. (1993). Ley 11.723 Régimen legal de la propiedad intelectual. pág. <https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/PoliticadeSeguridad08.pdf>.

Muntadas, J. G. (2021). Generación Z. págs. <https://www.nuevatribuna.es/opinion/quim-gonzalez-muntadas/generacion-z-futuro-mejor/20200831132459178665.html>.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Senge, P. (1993). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la Organización*. Barcelona: Granica.

Schein, E. (2004). *La cultura empresarial y el liderazgo*. La Habana: Félix Varela.

Weems, M. L. (1817). *The life of Benjamin Franklin*. Carey.