

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y justificación del problema.

El reglamento del Ejercicio del Mando, establece que en el combate, la falta de motivación afecta al combatiente y a la organización. En parte ello se debe a la alteración de situaciones, incertidumbre, peligro y otros aspectos que generan fuerzas negativas. En tiempo de paz no existen tales situaciones extremas, pero es innegable que el ánimo de los hombres fluctuará, aunque no se encuentren bajo la presión del combate, existirán otras presiones que influirán en la organización. La motivación del individuo y de la organización es un tema que los psicólogos han abordado con interés, ofreciendo varias teorías, que permiten analizar la gravedad del problema, entenderlo y dar una posible solución.

El Tcnl DANIEL MARTELLA, en las conclusiones de un artículo en la Revista de la ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, aclara que las futuras guerras serán cortas e intensas, pero la motivación de los soldados, así como su preparación técnica debe ser obtenida antes del combate. Reducir la responsabilidad de prepararse para la guerra, descuidando el estado motivacional de la tropa, es desconocer la esencia del tema. Otro aspecto importante que se destaca en el artículo es que para obtener ese estado necesario para enfrentar situaciones de crisis, se requiere un tiempo de maduración y todo acompañado con un estudio previo, llevando a la práctica políticas que acompañen éstas intenciones.¹

Otro artículo sobre la motivación fue escrito por el Comodoro (R) Dr OCTAVIO GARCIA MIRA, quien aborda desde otra perspectiva uno de los puntos que vamos a analizar: los factores negativos en la motivación. Menciona aspectos como el miedo, el pánico, la ansiedad, la cobardía, todos ellos sin duda afloran principalmente en momentos de una crisis extrema. No obstante alude al resentimiento, causado por múltiples frustraciones, que llevan al hombre a tener una conducta ambivalente, de altibajos, considerando en definitiva que su esfuerzo no es justamente retribuido. Esa retribución no es necesariamente económica, pero sin lugar a dudas afecta en su rendimiento y por ende el de la organización. Ese estado de resentimiento tiene relación con el factor pánico, ya que es muy contagioso y fácilmente aceptado por los demás. Por ello concluye el Comodoro, que la educación y una buena acción preventiva fortalece los aspectos positivos de la motivación.²

¹ Tcnl DANIEL MARTELLA. Motivación de combate, viejo camarada. Revista ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA Nro 571. Octubre- Diciembre 2008, : 47-55.

² Comodoro (r) Dr OCTAVIO GARCIA MIRA, FACTORES PSICOLOGICOS DE LA CONDUCCIÓN MILITAR, REVISTA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, julio-agosto 1988): 49-58.

En el párrafo anterior, se hace referencia a la importancia que tiene la educación en la formación del militar, para crear los valores necesarios que le permitan sostenerse anímicamente en tan dura profesión. Pero actualmente se ha hecho hincapié en un aspecto fundamental que debe tener esa educación, buscando afianzar la relación civil y militar.

Describir este vínculo, y determinar las probables aristas es muy importante para allanar el camino de la integración, que en definitiva logrará una armonía adecuada en esta relación y en consecuencia un mejor posicionamiento del militar en la sociedad. Por otro lado la frase de HUNTINGTON “... *un sistema mal balanceado de relaciones civil-militares malgastan recursos y se exponen a riesgos incalculables*”³, considero que es muy descriptiva de a donde se debe apuntar en este campo. Al respecto la tesis “Las Relaciones Civil- Militares hacia el Siglo XXI” de los Capitanes DIEGO CRISTOBAL, MARIANO CASTELLI y GABRIEL PIETRONAVE, describe este problema, aportando un análisis con un marco legal y descriptivo en cuanto a como ven los civiles a las FFAA

2. Planteo del Problema.

Cuando se habla de problemas de motivación, es por que existe una “desmotivación”. En la presente investigación se propone realizar un análisis situacional preliminar sobre los factores que generan desmotivación en los Oficiales Subalternos y Oficiales Jefes del Cpo Cdo, en tiempos de paz y su influencia respecto al desempeño de las fracciones de la fuerza, asimismo, se busca identificar nudos críticos que sirvan de material para el diseño futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la estructura del Ejército.

3. Objetivos generales y específicos.

Para llevar a cabo este trabajo se ha planteado la siguiente pregunta ¿cuáles son los factores más importantes, que actúan de manera negativa en la motivación de los Oficiales de jerarquía intermedia del Cpo Cdo, en tiempos de paz?

Como objetivo se busca analizar tres aspectos de las Fuerzas Armadas, las condiciones de trabajo, relaciones sociales y situación económica, para determinar el estado de motivación de los Oficiales de jerarquía intermedia del Cpo Cdo, en tiempos de paz.

A partir de este objetivo general se han determinado tres objetivos específicos que nos permitirán profundizar en el tema:

³ HUNTINGTON, SAMUEL; “El Soldado y el Estado” Ed. Mil. Biblioteca del Oficial Vol 547. Pag 14

- Como influyen las actuales condiciones de trabajo, en la motivación de los cuadros del EA, para cumplir con la misión impuesta.
- Describir el estado de inserción social, en función de la actividad militar de los cuadros del EA.
- Determinar como afectan los ingresos salariales, en la economía de los cuadros del EA.

4. Marco Teórico

Si bien no existe un solo criterio sobre las teorías de la motivación entre los estudiosos del tema, se tomarán las propuestas por MASLOW y HERZBERG. Los preceptos de de éstas teorías permitirán analizar los distintos factores presentados en el objetivo de ésta investigación.

Existen aportes previos al tema de parte de la Dirección General de Planes Programas y Presupuesto y la Dirección General de Personal y Bienestar, con estudios estadísticos de algunos de los factores a analizar. Son muy valiosos los datos de estas dos Direcciones, ya que están elaborados sobre parte del objeto de estudio (cuadros subalternos del EA). Por otro lado, la tesis elaborada por ANDREA CORTÉZ FISCAL sobre la motivación en el desempeño laboral, permitirá completar la perspectiva del estudio.

El enfoque que se abordará no ha sido analizado, por el contexto y el matiz que tiene este estudio. Las condiciones de trabajo, de satisfacción laboral, relaciones sociales y la situación económica de los cuadros subalternos del Ejército Argentino en tiempo de paz es un vacío, donde se pretende establecer parámetros claros que permitan en el futuro determinar los incentivos adecuados para modificar la situación.

Para el estudio de campo de éste trabajo se tomará como base a la última jerarquía de los Oficiales Subalternos del Cuerpo Comando y la primera de los Oficiales Jefes. Los mismos se encuentran cursando el 1er y 2do Año de la Escuela Superior de Guerra. Son los Oficiales que reúnen la mayor experiencia en los aspectos que se estudiarán, han desempeñado su trabajo en diferentes zonas del país a lo largo de sus carreras y son de distintas armas, enriqueciendo de ésta manera los datos a solicitar.

El significado de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos, y existen diferencias entre los estudiosos de la materia. El motivo es la causa que lleva a la persona a actuar de determinada manera, o sea determinan su conducta. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona. Por lo tanto estudiar las formas de estímulo permiten influir, positiva o negativamente en las acciones de los individuos. Cuando ese sujeto ha sido apropiadamente educado se posee una herramienta para lograr los objetivos planteados.

5. Metodología empleada.

El método que se empleará será deductivo, partiendo de una idea general, como son los factores que afectan la motivación de los cuadros del EA, hasta llegar a determinar cuales son los más importantes y en que medida influyen en la motivación. El diseño del estudio es explicativo, ya que se buscará describir, a partir de diferentes factores motivacionales, como y en que medida afecta a los cuadros del EA. El entendimiento de éste estado situacional, permitirá abordar la problemática con más elementos de juicio de manera objetiva.

Para el desarrollo de la investigación se han empleado los aportes de libros, artículos de revistas, otras tesis, artículos extraídos de Internet, documentos elaborados por distintos organismos del EA y estudios de campo.

Este informe ha sido organizado en cuatro partes que permitirán plasmar el logro de los objetivos de la investigación:

Introducción: Se describen las particularidades generales de la investigación el marco teórico, los antecedentes y la estructura del tema de investigación.

Capítulo I: “Condiciones de trabajo”, se buscará determinar como influyen las mismas en la motivación del personal de Oficiales en las jerarquías señaladas

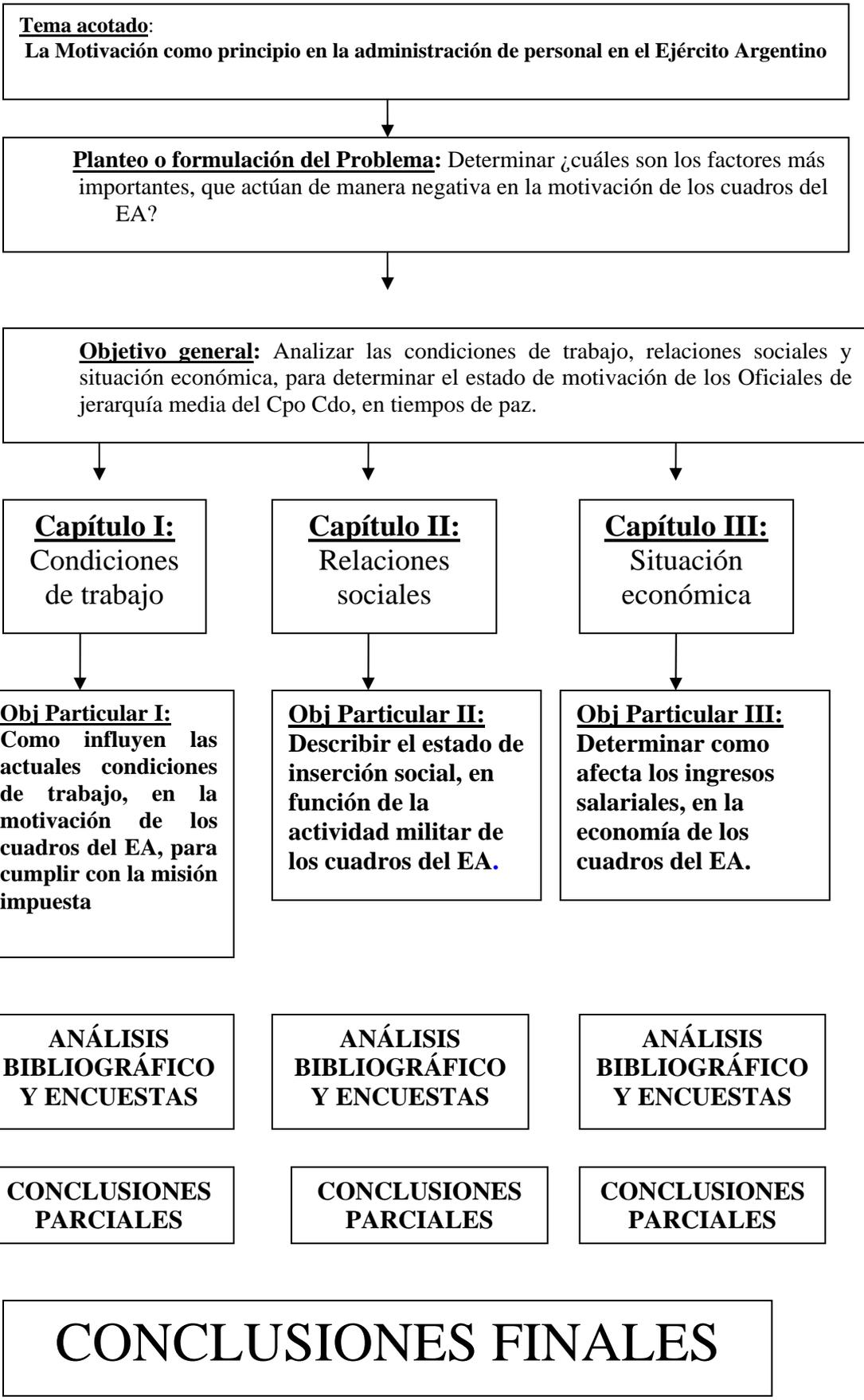
Capítulo II: “Relaciones sociales”, se buscará detallar las impresiones que los cuadros tienen a partir de su profesión militar, respecto al resto del ámbito social.

Capítulo III: “Situación económica”, se materializará de manera objetiva la relación salarial con las distintas necesidades necesarias para el desarrollo personal y familiar.

Conclusiones: Se buscará establecer a través de un estudio de campo, estadísticas e investigaciones previas de diversos autores sobre el tema, cual de los aspectos que se desarrollarán en el trabajo afectan más a la motivación de los Oficiales de jerarquía media del Ejército Argentino.

6. Esquema gráfico y metodológico.

El presente esquema, grafica la ilación que tendrá el estudio, permitiendo entender como se relaciona el tema, el objetivo del trabajo, los objetivos específicos y finalmente la conclusión final.



CAPÍTULO 1

CONDICIONES DE TRABAJO

SECCIÓN I

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se buscará establecer, como influyen las condiciones de trabajo, en el desempeño laboral de los Oficiales. Determinaremos en primer lugar cuál es el estado material de la Fuerza, luego se analizará como sienten los cuadros esta situación para desarrollar su actividad y finalmente como afecta todo esto a la motivación.

Las condiciones de trabajo cubren un espectro muy amplio del ámbito militar profesional. Se concentra por ello, solo en los medios materiales y humanos necesarios para realizar eficientemente las distintas actividades que diariamente deben enfrentar. Generalmente son justamente los Oficiales, los responsables en planificar y organizar las actividades que se desarrollan diariamente. Son los primeros que se chocan con la dura realidad de la falta de medios. Pero no obstante, las actividades se cumplen igual. Sin lugar a dudas, suena muy extraño, ¿cómo se puede cumplir determinados objetivos, si no se poseen los medios adecuados? Se tratará de analizar ésta dicotomía, que solo tiene respuesta en el ámbito militar.

SECCION II

EL ESTADO MATERIAL DE LA FUERZA

Las siguientes son una serie de conclusiones, realizadas por la DIRECCIÓN GENERAL DE PLANES Y PRESUPUESTO. Las mismas expresan en forma global cual es la situación de los materiales con los que cuenta la Fuerza, producto de una recopilación de los informes que se realizan en las distintas inspecciones. Los datos específicos y puntuales del estado de mantenimiento y vida útil remanente del material y medios del Ejército Argentino, han sido anexados en formato de placas de Power Point. Se han seleccionado los rubros más significativos, a fin de dar la idea y el panorama del estado de los distintos medios y materiales.

“1. *Vehículos de Combate Tanques.*

- a. *El 65% se encuentra fuera de servicio o en servicio limitado.*
- b. *El 97% posee una antigüedad de más de 30 años.*
- c. *El 97% ha superado el tiempo de vida útil.*
- d. *No existen planes de recuperación en el corto, mediano o largo plazo.*

2. *Vehículos de Combate Mecanizados.*

- a. *El 57% se encuentra fuera de servicio o en servicio limitado.*

- b. El 99% posee una antigüedad de más de 38 años.*
 - c. El 100% ha superado el tiempo de vida útil.*
 - d. No existen planes de recuperación en el corto, mediano o largo plazo.*
- 3. Vehículos de Combate Artillería.*
 - a. El 76% se encuentra fuera de servicio o en servicio limitado.*
 - b. El 100% posee una antigüedad de más de 34 años.*
 - c. El 100% ha superado el tiempo de vida útil.*
 - d. No existen planes de recuperación en el corto, mediano o largo plazo.*
- 4. Vehículos de Combate de Exploración*
 - a. El 32% se encuentra fuera de servicio o en servicio limitado.*
 - b. El 95% posee una antigüedad de más de 29 años.*
 - c. El 4% posee una antigüedad de más de 9 años*
 - d. El 1% posee una antigüedad de más de 1 año (GAUCHO)*
 - e. El 95% ha superado el tiempo de vida útil.*
 - f. No existen planes de recuperación en el corto, mediano o largo plazo.*
- 5. Artillería de Campaña*
 - a. El 15% se encuentra fuera de servicio.*
 - b. El 100% posee una antigüedad de más de 35 años.*
 - c. El 100% ha superado el tiempo de vida útil.*
 - d. No existen planes de recuperación en el corto, mediano o largo plazo.*
- 6. Artillería Antiaérea*
 - a. El 27% se encuentra fuera de servicio.*
 - b. El 100% posee una antigüedad de más de 34 años.*
 - c. El 100% ha superado el tiempo de vida útil.*
 - d. No existen planes de recuperación en el corto, mediano o largo plazo.*
- 7. Vehículos de Guarnición.*
 - a. El 36% se encuentra fuera de servicio o en servicio limitado.*
 - b. El 46% posee una antigüedad de más de 30 años.*
 - c. El 54% posee una antigüedad de más de 10 años.*
 - d. El 46% ha superado el tiempo de vida útil.*
 - e. No existen planes de recuperación en el corto, mediano o largo plazo.*
- 8. Vehículos de Campaña.*
 - a. El 34% se encuentra fuera de servicio o en servicio limitado.*
 - b. El 98% posee una antigüedad de más de 36 años.*
 - c. El 2% posee una antigüedad de más de 10 años.*
 - d. El 98% ha superado el tiempo de vida útil.*
 - e. No existen planes de recuperación en el corto, mediano o largo plazo.*
- 9. Armas Automáticas*
 - a. El 18% se encuentra fuera de servicio.*
 - b. El 100% posee una antigüedad de más de 40 años.*

- c. *El 100% ha superado el tiempo de vida útil.*
- d. *No existen planes de recuperación en el corto, mediano o largo plazo.*

Sobre un total de 116.179 de efectos de arsenales, 115.331 no tienen vida útil remanente, es decir, el 99% de los efectos de Arsenales del Ejército Argentino cumplieron su vida útil y no existen planes de recuperación en el corto, mediano y largo plazo.”⁴

En el Anexo 1 (Exposición realizada por la Dirección General de Planes Programas y Presupuesto ante el Ministerio de Defensa) se puede estudiar en detalle los datos expresados anteriormente, pero de los mismos surgen algunas conclusiones de peso. Sufrimos limitaciones relevantes en reconocimiento, exploración terrestre/aérea y en adquisición de blancos, en movilidad estratégica y táctica, en defensa antitanque y artillería de baja altura y se sufren serios riesgos en lograr la interoperabilidad necesaria.

En definitiva, si el Ejército Argentino tendría que ser empeñado en cumplimiento de su misión principal dispondría:

1. Sólo con el 60 % del material y organizaciones de la Fuerza Terrestre en condiciones operativas con elevado atraso tecnológico, lo que equivale en términos de equipamiento, a 2 Brigadas Pesadas con elevado atraso tecnológico y 2 Brigadas Ligeras, con escasa capacidad de desplazamiento.
2. Sólo 3.192 vehículos de campaña para transportar aproximadamente 30.000 efectivos de personal y material.
3. Una cantidad de munición que permitirá combatir durante 1 hora con 10 minutos.
4. En capacidad de combatir sólo en óptimas condiciones de visibilidad.
5. Menos del 55 % del personal estaría en condiciones de estar equipado y solamente el 22 % podría dormir en carpa individual.
6. Sólo un 25 % de la capacidad de asistencia sanitaria en condiciones de prestar apoyo al personal durante las operaciones.

Estos datos fríos son objetivos si se los considera desde el punto de vista de la estrategia operacional, pero debemos dar también la opinión desde un plano por encima de ésta. En los últimos años, el Ministerio de Defensa ha trabajado intensamente en una dirección muy clara, para lograr la conjuntes, en todas las áreas. Por supuesto la logística ocupa un lugar muy importante en ésta intención, buscando integrar los esfuerzos, la obtención centralizada de los efectos, etc. Al respecto se puede ver en el Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa el siguiente párrafo:

⁴ Exposición de la Dirección General de Planes Programas y Presupuesto al Ministerio de Defensa, enero 2011.

*“El Sistema Logístico para la Defensa actúa para generar y sostener las capacidades militares que emergen de la política de Defensa Nacional. En este aspecto, durante los últimos años no se dispusieron de directivas precisas de nivel nacional, por lo que las Fuerzas Armadas continuaron efectuando su planeamiento con orientaciones endógenas (consolidadas formalmente por el Estado Mayor Conjunto), sin la posibilidad de que su desarrollo respondiera a una perspectiva de estrategia nacional y tuviera como protagonista a la organización militar que opera en forma efectiva los medios del instrumento militar, el Estado Mayor Conjunto”*⁵ Se puede deducir de éste párrafo, que probablemente los bajos presupuestos y las faltas de inversiones en materiales responden a que aún no se tiene claro el rumbo a seguir ni definida la estrategia nacional. Es lógico no invertir recursos económicos si aún no se tiene un claro plan de hacia donde queremos ir.

El siguiente párrafo es aún mas esclarecedor sobre el punto que se está analizando: *“Las adquisiciones de material significativo constituyen oportunidades para dar impulso a las políticas y planes estratégicos de producción industrial e investigación y desarrollo, en tanto si se tuviera claras esas directrices...”* *“El Ministerio aún no dispone de políticas explícitas que orienten las adquisiciones, los esfuerzos de producción industrial y de investigación y desarrollo”*⁶ No se puede comprar algo si no sabemos para que lo queremos. ¿Cómo surgirán las necesidades que satisfagan las futuras políticas?, a través del nuevo concepto de logística genética. Se analizará de qué se trata esta nueva concepción en el área de materiales. *“Se denomina Logística Genética a la categoría conceptual de la logística que se ocupa de la generación de las capacidades militares.”*⁷ Con lo cual, una vez que se concluyan las capacidades militares a través del Ciclo de Planeamiento, se podrá pasar a la etapa de las decisiones en la logística genética. Así se buscará gradualmente lograr un presupuesto que permita el mantenimiento del ciclo logístico, en relación a las capacidades militares establecidas.

Pero en definitiva, por un lado se tienen conclusiones concretas con hechos fácticos y por el otro solo palabras, pero que prometen un rumbo firme para un futuro inmediato.

SECCIÓN III

LOS CUADROS FRENTE A LA SITUACIÓN MATERIAL DE MEDIOS

A continuación se analizará, como repercute esta situación material de medios, en la “cola del tren”. O sea en los cuadros subalternos que deben materializar las distintas actividades programadas. Para ello se ha realizado un estudio de campo entre cien

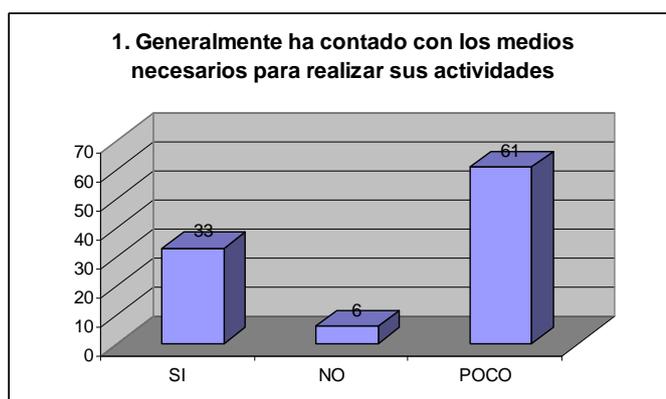
⁵ Ministerio de Defensa. Presidencia de la Nación. “Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa” mayo 2009, pag 19

⁶ *Ibíd*, pag 21

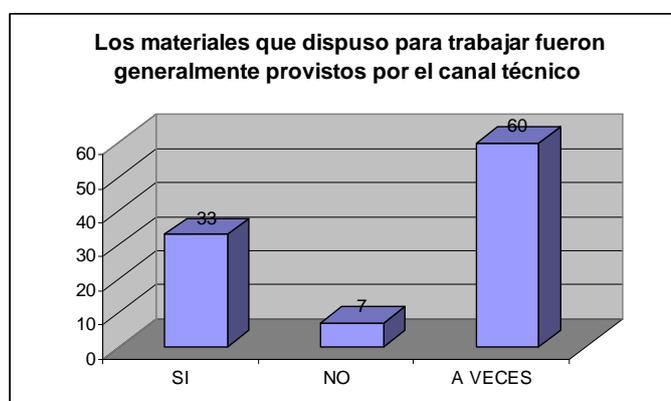
⁷ *Ibíd*, pag 20

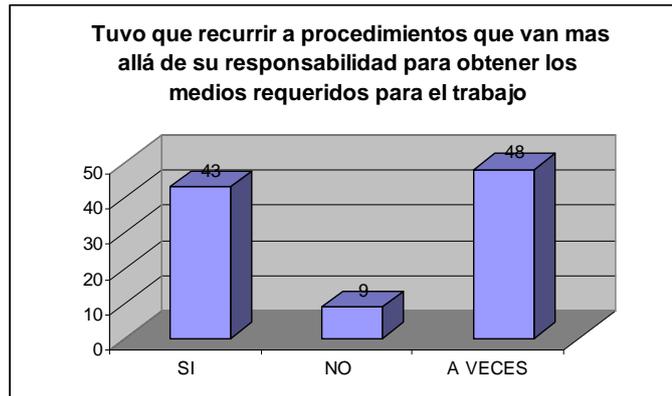
Oficiales en el último año del grado de Capitán y el primero de Mayor. La experiencia de este grupo de Oficiales de distintas armas y que han servido en diferentes destinos del país, representa un reflejo actual de lo que sienten los cuadros del Ejército Argentino. La encuesta que se utilizó para el estudio de campo, se encuentra detallada en el Anexo 2 del trabajo.

Ante el primer interrogante que se les formuló a los cuadros, sobre si ha contado con los medios necesarios para realizar sus actividades, es llamativo que solo el 33% respondiera que les fueron proporcionados los medios necesarios para llevar a cabo las actividades ordenadas.

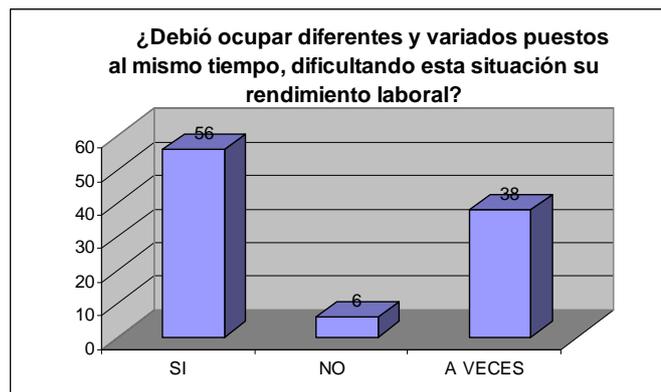


Lo que realmente se debe preguntar es ¿cómo hizo el 67% restante para cumplir con las diferentes misiones impuestas? La respuesta está en la siguiente pregunta, ya que nuevamente el 67% contesta obtener los medios necesarios, muchas veces no por el canal técnico. Ese doble esfuerzo para conseguir los materiales, que en algunas oportunidades pueden ser para mantenimiento de instalaciones, pero en otras son equipos para entrenarse para el combate, a la larga termina desgastando, cansando y generando una actitud muy crítica hacia el sistema. En definitiva atenta seriamente contra la moral.

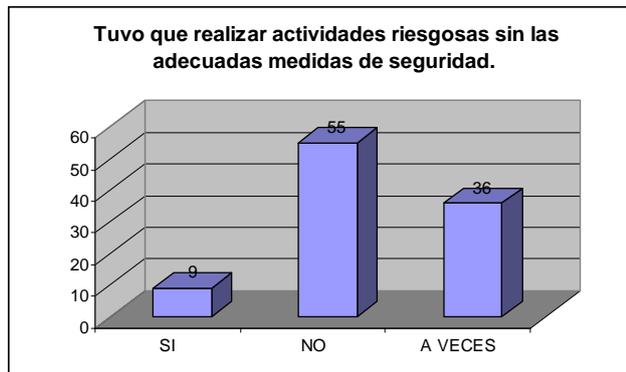
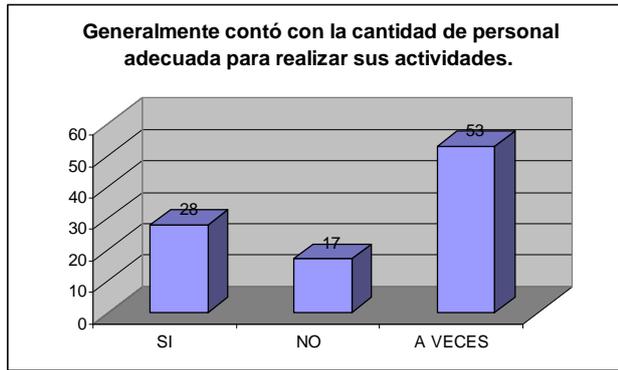




Otro punto importante relacionado a la falta de medios, es el factor humano. Entre el año 2007 y 2009 se fueron de baja 296 Oficiales y 671 Suboficiales. El tener que realizar actividades sin la cantidad de personal adecuada, comienza a tornarse normal en las Unidades de Combate. Ello obliga a tener que asumir una duplicidad de roles, atentando muchas veces contra la eficiencia y lo que es más importante contra la seguridad. Solo un 6% de Oficiales encuestados, respondieron haber cumplido una sola función, lo cual les permitió concentrarse en un puesto específico.



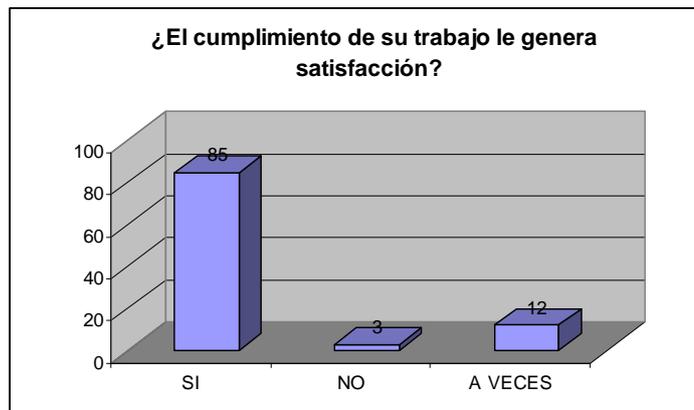
Apenas un 28% de los Oficiales contestó haber tenido la suerte de disponer la cantidad de personal adecuada para las actividades ordenadas. El problema se torna extremadamente serio, cuando se realizan tareas sin los especialistas que correspondan (médico, enfermero, mecánico armero, conductor, etc) solo por el afán de cumplir con la misión. En estos casos el Oficial carga con toda la responsabilidad y al producirse inconvenientes no deseados, errores u accidentes, puede ser responsabilizado e incluso recurrir en negligencia, que lo lleven a ser pasible de ser sancionado de acuerdo al tenor del hecho que se genere. A la larga este tipo de situaciones termina por agobiar la moral de quienes deben conducir la acción.



SECCIÓN IV

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN LABORAL

Si los diferentes caminos al objetivo se encuentran bloqueados, el desánimo y la desmotivación serían la consecuencia lógica. El hecho de no poder desarrollar una actividad, normalmente genera cierta frustración. No poder demostrar ampliamente las capacidades propias y las de su organización por falta de medios, conlleva normalmente al desánimo general. El 84 % de los Oficiales dice sufrir o haber sufrido situaciones de estrés laboral. Pero este punto que daría la impresión de desembocar en un resultado negativo, sorprendentemente cuando se les pregunta si su trabajo les genera satisfacción, el 85% responde que si. Solamente un 6% ha respondido que no se encuentra a gusto con su profesión. Es realmente un escenario contradictorio, “está todo mal, pero igual me gusta”, el 60% está conforme con su profesión, y un 34% muestra que sufre altibajos, respondiendo que sólo a veces no se encuentran conformes.



Cualquier sociólogo con los datos estudiados anteriormente sobre el estado de la Fuerza, presumiría que esa organización tendría una disposición sumamente negativa para realizar su labor. La Licenciada ANDREA CORTEZ FISCAL, sostiene que *“cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como alienación, apatía y desinterés”*⁸ La Dirección General de Bienestar, para elaborar el informe final de Estado Moral, efectuó el estudio y la explotación de 122 informes elevados por las distintas Unidades. En el ítem *“Disposición demostrada por el personal ante tareas encomendadas”*, el resultado fue 99% favorable.⁹

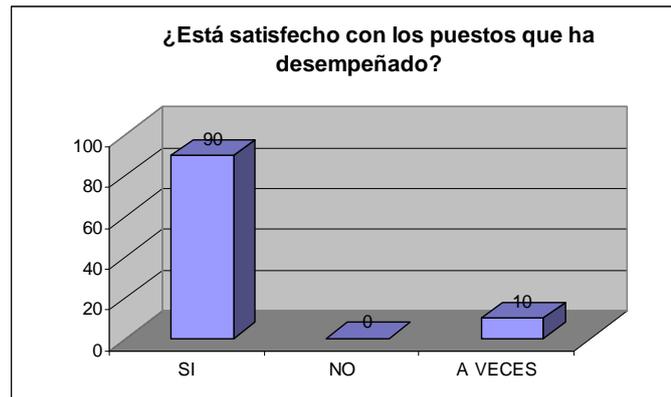
La situación preocupa y en determinados momentos puede molestar al personal, pero su actitud y predisposición se mantienen en lo más alto. Así entran en juego otros aspectos, como pueden ser el espíritu de cuerpo, la vocación, la identificación con valores permanentes, etc, situaciones que rompen el esquema de los manuales de psicología motivacional. Situaciones éstas que se entienden solo en el ámbito militar.

⁸ ANDREA CORTEZ FISCAL, “Motivación Laboral en la Empresa de Servicios” Tesis de Licenciatura año 2003, Pag 3. Obtenida el 11 de junio 2011, de la página web Colección de Tesis Digitales Universidad Américas Puebla http://catarina.vdlap.mx/u_dl_a/tales/navegación/autor.html

⁹ EJERCITO ARGENTINO, DIRECCION GENERAL DE BIENESTAR, Explotación de los informes de Estado Moral del personal elevados por los Comandos, Institutos, Unidades y Organismos de la Fuerza correspondientes al año 2010 Pag 1.

No es viable en estos casos aplicar las plantillas de medición que usan las empresas para evaluar a sus empleados.

Se podría suponer que el hecho de no poder desarrollar plenamente sus funciones, genere en los Oficiales algún descontento volcándolo en los diferentes puestos que ocupan. Pero ante la pregunta de si ¿está conforme con los roles que desempeñó? La gran mayoría contesta afirmativamente. Aquella oración que se rezaba diariamente de cadete en la que decía “el puesto más difícil en mi avance” parece que hizo efecto.



SECCIÓN V

INCENTIVOS

El Reglamento de Ejercicio del Mando, habla de incentivos como medios para obtener la mayor eficiencia, pero aclara que se deben seleccionar, ya que cada situación y cada individuo producen una respuesta diferente.

Es interesante la perspectiva que ofrece sobre el tema el sociólogo CLAUDE LÉVY-LEBOYER “... los distintos motivos que llevan a trabajar tiene indiscutiblemente un elemento en común. Se trata siempre de recompensas, en el sentido más amplio de la palabra, es decir compensar los resultados del trabajo con la satisfacción de necesidades materiales o necesidades más abstractas, la estima, el prestigio, la satisfacción de sentirse útil. Es evidente que cuanto mejor sepa la empresa que recompensas son estimulantes, mejor conocerá la naturaleza de las necesidades de su personal y mas posibilidades tendrá de estar en disposición de satisfacerlas, por lo tanto, de disponer de una estrategia de motivación”¹⁰

En éste último párrafo se encuentra un punto que debería ser de profundo análisis en la Fuerza, ¿cuál debe ser la estrategia de motivación? ¿Cuáles son los incentivos que

¹⁰ CLAUDE LÉVY-LEBOYER, La Motivación en las Empresas, modelos y estrategias, Editorial Planeta De Agostini Profesional y Formación, Año 2003, Pag 122

prefieren los cuadros? ¿Podemos decir que los incentivos son los que nos mueve a actuar, como en una empresa? Seguramente si las fracciones de trabajo se encuentran completas y disponen de material abundante y moderno, cualquier Oficial del Ejército Argentino se encontraría motivado. Si se compara este párrafo con la tesis de la Licenciada ANDREA CORTEZ FISCAL, se observará la dicotomía entre una concepción empresarial y la militar “...los incumplimientos laborales se vinculan a causas tales como: ...dificultades relativas a los recursos materiales; léase dificultades con el equipamiento técnico, modernización de los recursos, tecnología caduca o poco avanzada, condiciones de trabajo por debajo de las requeridas, etc.

Sin embargo la mayoría de los incumplimientos laborales están relacionados con desinterés por la tarea, insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del sujeto, entre otras. Resulta evidente pues, que el desempeño deficiente está vinculado justamente a problemas de índole motivacional, a problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en sus unidades integrantes.

Así que no basta contar con un equipamiento moderno, ni siquiera con ser muy capaz y disciplinado, ni disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un rendimiento elevado y eficiente, sino que es necesario además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza en un determinado contexto de actuación.”¹¹

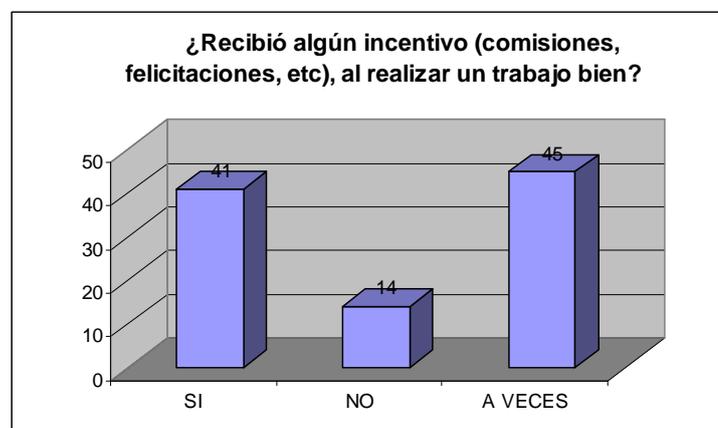
En la Fuerza el equipamiento es algo esencial, y a diferencia de una empresa el hecho de contar con los medios humanos y materiales necesarios parecería ser el “leitmotiv” de la profesión. Los incentivos actualmente pasan por otro lado, son justamente aquellos aspectos que se pueden manejar, desde un curso o una capacitación, hasta una felicitación en el legajo del causante. La realidad muestra que la gran mayoría ha tenido la oportunidad de mejorar profesionalmente y en algunas oportunidades ha sido felicitado por sus superiores. Estas cuestiones ayudan, pero se entiende que la motivación de un Oficial es mucho más que los aspectos mencionados anteriormente. Interpretando la teoría de la motivación de MASLOW, se puede considerar que para los Oficiales los recursos materiales son como las necesidades humanas. Si bien no superan el primer peldaño de las necesidades, es interesante analizar como mantienen la actitud positiva frente a este escenario. Tal vez parte de la respuesta se encuentra en este párrafo de Dicaprio: “Uno de los medios para satisfacer la necesidad de auto actualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de auto actualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio; desear ser libres para ser ellas mismas”¹². Se puede decir que en el caso de las Fuerzas Armadas, superan ese primer escalón de necesidades, con la esperanza de un futuro más

11 ANDREA CORTEZ FISCAL, “Motivación ... op/cit pag 7

12 NICHOLAS DICAPRIO: Teorías de la personalidad. Ed :Mcgraw-Hill, 1989, Pag 367

alentador en ese sentido, pero mantienen la visión en algo más alto para poder superarse. La autorrealización personal.

En cuanto a los aspectos personales, históricamente la Fuerza ha provisto s sus cuadros de un estilo de vida digno. Las instalaciones de la Fuerza, construidas hace varias décadas, constituyen aún hoy en día, (cuando se encuentran bien mantenidas) infraestructuras muy confortables. Si el cuadro ve que su familia disfruta de ciertas comodidades y de beneficios que presta la Dirección General de Bienestar, Centros Recreativos, etc genera una motivación que luego traslada a su trabajo en beneficio de la organización. De lo contrario el efecto generado será inverso.

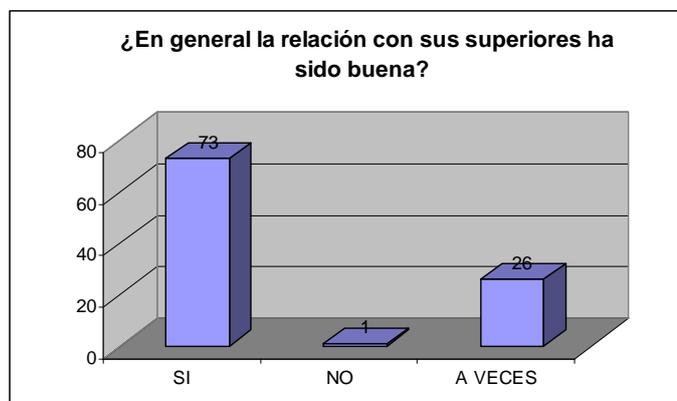


SECCIÓN VI

CONCLUSIONES PARCIALES

Sin lugar a dudas los cuadros sufren la cruda realidad de un ambiente laboral poco afable (en cuanto a los medios disponibles), pero perciben la importancia y la trascendencia que tiene su trabajo y por ello muestran un permanente optimismo en las

tareas que les son encomendadas. El hecho de que las relaciones entre camaradas y superiores sean muy favorables es un indicio de que el personal mantiene un elevado espíritu de cuerpo, contribuyendo a un buen estado moral.



Pero debe haber equivocaciones en interpretar que esta actitud de los Oficiales frente a la adversidad, sea realmente un hecho positivo. La realidad es que el proceso al que se ha llegado, de no disponer con los mínimos medios para operar seriamente, genera en los cuadros un estado de contienda interior, que solo se reconoce puertas adentro y en conversaciones entre camaradas. Cualquier ciudadano percibe que existe una situación de crisis en la Fuerza, pero solo aquellos que conviven diariamente con la realidad cuantifican la situación. El problema es que seguramente no se conoce cual será el punto culminante de esta circunstancia. Todos apuestan a esa formación lacónica del Oficial, aguerrida y a una vocación que parecería no tener límites. Por la Patria no hay límites, pero la realidad es dura y empuja cada vez con más fuerza.

La trillada frase “la satisfacción del deber cumplido”, es una realidad que supera cualquier premio o felicitación. El sentir que su fracción se encuentra preparada para el combate, y en condiciones de defender a la Patria, brinda la paz interior y tranquilidad y concretan el objetivo para el cual todo militar se ha preparado.

En definitiva, parecería que las condiciones de trabajo muy adversas no han influido en la actitud de los Oficiales. Muestran una coraza ante la adversidad y tratan de irradiar la mejor actitud hacia sus subordinados. Pero probablemente la conclusión más interesante para analizar, (y que se ha dejado para el final del trabajo) sería; si en éstas circunstancias los cuadros del Ejército Argentino mantienen una Fuerza con resultados aceptables ¿De qué pueden ser capaz cuando posean todos los medios necesarios? Lo importante que posee el Ejército Argentino, es el potencial humano que existe.

CAPÍTULO 2

RELACIONES SOCIALES

SECCIÓN I

RELACIÓN CIVIL-MILITAR

Es compartido por todos el concepto Socrático de que el hombre es un ser social. Por lo tanto el militar como hombre, necesita de la sociedad. El militar surge de la sociedad, es parte de la misma y ésta también necesita del hombre de armas. Esta mutua necesidad se hace más fuerte cuando la sociedad teme por su seguridad. Desde las primeras organizaciones tribales, el hombre ha formado organizaciones dentro de su seno, donde le delegan el suficiente poder, para hacer frente a las amenazas externas. Por lo tanto, la función mas antigua que tiene el hombre de armas, es la de proteger a esa sociedad políticamente organizada.

El problema surge cuando ese poder conferido para defender a la sociedad, es usado para destruirla. Por lo tanto la relación puede provocar desconfianzas, ante la posibilidad de que germine esta situación. Las relaciones deben estar basadas en reglas que buscan la mayor armonía dentro de la sociedad. Los roles, leyes y códigos deben estar bien claros entonces. El Estado debe articular como será el control del poder político sobre el Instrumento Militar Terrestre.

Desde 1930 a 1983, estas relaciones han sufrido una gran inestabilidad, a raíz de los aspectos mencionados anteriormente, que han motivado en la sociedad una visión muy susceptible de lo militar. La historia de las Fuerzas Armadas se convirtió en un lastre pesado, donde las nuevas generaciones cargaron con el mayor peso. Se consideró que debilitando el factor militar se robustecía la democracia, sin evaluar que el país entero se hacía más débil.

A partir de los últimos veinte años, ha existido un cambio político-cultural en la cosmovisión de las propias FFAA, respondiendo a todas las reestructuraciones (en la mayoría de los casos era sinónimo de achicamiento) propuestas por el poder civil. El asunto al que nos referimos puede sintetizarse como, “*civilización: un proceso, compulsivo o no, a través del cual los militares modifican subjetivamente sus pautas culturales, espirituales, morales y éticas, pareciéndose a la sociedad civil y al gobierno del Estado*”¹³ A pesar de los grandes esfuerzos de ambas partes, las relaciones no han mejorado sustancialmente entre civiles y militares. Las Fuerzas Armadas actualmente no son similares en nada a las de hace dos décadas atrás, pero ello no ha alcanzado para

¹³ LOBAIZA, HUMBERTO J.R “Apuntes de clase de la Materia Sociología Militar, Curso Avanzado de Logística de Personal I – ESG, 1998.

evadir la reprobación social permanente. ¿Cuál es el motivo de que no haya podido macerar en los últimos veinte años esta relación?

Pues bien, en toda relación debe ser mutuo y fluido el intercambio de beneficios y ayudas. La relación debe contribuir al crecimiento de los dos actores. Aquí se encuentra una de las aristas del problema. En ese intercambio las FFAA ofrecen la Defensa de la Soberanía Nacional, pero para la sociedad no es una necesidad prioritaria. Probablemente el escenario regional actual, donde los representantes de los distintos Estados han acordado en conformar tratados, pactos y acuerdos para mantener la paz, la necesidad de la defensa militar, pasa a un segundo plano, de la mano del actor necesario que debe garantizar con las armas esta posición: al menos en nuestro país. Estos aspectos cobran mayor sustento empírico cuando repasamos el Decreto 1714/2009 del Ministerio de Defensa sobre la Política de Defensa Nacional: “...*la realidad en la materia se encuentra caracterizada por la escasa posibilidad de conflictos interestatales con derivaciones militares, el generalizado apoyo a las iniciativas de establecimiento de la región como una “zona de paz”... incremento de medidas de confianza mutua y cooperación militar...*”¹⁴. Es el mismo poder político quien determina a un nivel sectorial que la estrategia para la defensa no será prioritariamente a través de las FFAA.

Dentro de una sociedad, cada parte de la misma cumple una función. El aporte de cada una de estas partes y en la interacción de las mismas, se genera un beneficio para cada uno de los integrantes. Es importante sentirse útil dentro de éste esquema, a fin de aportar algo necesario para los demás. Aquellos cuyo aporte sea muy significativo, recibirán un reconocimiento social mayor. Pero hay que tener en cuenta que muchas veces el común de la sociedad no ve o desconoce el papel de determinados sectores de la misma. Ello no quiere decir que sean menos importantes. La energía eléctrica que recibimos diariamente es clave para el normal funcionamiento de la vida diaria, y recién lo percibimos cuando nos falta o se corta, aunque sea por muy poco tiempo. El reconocimiento social, del personal que permanentemente se encuentra controlando los equipos para que ésta funcione, no es objeto de de una diaria gratificación.

A partir de aquí la sociedad puede estar de acuerdo o no con la necesidad y el lugar que deben tener las FFAA, pero las encuestas realizadas por el Concejo Argentino para las Relaciones Internacionales, desde el año 1998 hasta el 2010, arrojan un resultado contundente sobre el aspecto tratado. El 69% de los encuestados consideran que las Fuerzas Armadas no son necesarias o importantes para el país, comparten una imagen negativa junto a los grupos mas desacreditados del espectro social, sindicalistas y políticos, pero la diferencia radica en la necesidad de unos y otros.¹⁵

En definitiva, nos encontramos con una sociedad que en estos momentos considera que no es imperiosa la necesidad de contar con las Fuerzas Armadas y por lo tanto, tampoco necesita trabajar ninguna relación. Al mismo tiempo el poder político centra su

¹⁴ MINISTERIO DE DEFENSA, Decreto 1714/2009, Apruébese la Directiva de Política de Defensa Nacional, Anexo I, Capítulo I, pag 2.

¹⁵ Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales, Encuesta la Opinión Pública Argentina sobre Política Exterior y Defensa 2010, Pag 20

interés en otros aspectos que afectan actualmente al país, y por ello el sector militar no se torna en el centro de gravedad de su accionar.

La población posee la visión de que existe una “zona de paz” en la región y en consecuencia, dentro de este escenario acompañan las tendencias pacifistas que apoyan políticas de desarme escalonadas en la región. Aunque también se cree que el esquema de estas políticas no debería perturbar el principio del equilibrio entre las fuerzas militares. En datos comparativos con la medida realizada entre 1998 y 2010, también se observa la disposición hacia un mayor pacifismo, especialmente en la población general: en los últimos cuatro años creció 11 puntos el porcentaje de argentinos que se dice a favor de una estrategia de desarme paulatino.¹⁶ Estos datos estadísticos, deben ser analizarlos bajo la perspectiva de las teorías motivacionales de MASLOW, entonces comprenderemos que lugar ocupa para la sociedad argentina, por la realidad que se vive actualmente, el tema relaciones sociales.

En las conclusiones finales que presenta el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales nos dice “...*existe cierta contradicción en afirmar que hoy estamos más integrados que hace diez años atrás, que hoy hay menos posibilidades de conflicto que cinco años atrás, que el axioma de “prepararse para la guerra...” no se sostiene y, sin embargo, descartar la integración militar con otro país, el desarme en la región y sostener que el equilibrio militar es importante. Los datos obtenidos en la encuesta no son suficientes para encontrar una explicación a esta brecha entre percepciones y preferencias. Una hipótesis tentativa, sin embargo, consiste en afirmar que los argentinos buscan, a un mismo tiempo, preservar la soberanía y auspiciar la integración regional, dos metas que difícilmente se puedan sostener juntas en el mediano y largo plazo.*” Aquí se observa claramente la visión ausente de lo estructural, de parte del ciudadano común. Y es justamente ese pensamiento muy encima del problema, lo que lleva a confundir los objetivos.

Otro aspecto importante a destacar en la relación entre civiles y militares, es el intento de cada uno de los grupos de proyectar sus propios principios al otro. Este hecho, aumenta debido a que tienen una formación diferente, tiene también sostén en que la carrera militar es más que un empleo, es un estilo de vida. Al respecto es interesante la tesis del Licenciado ALBERTO FERNANDEZ: “*La formación del ciudadano civil tiende al cultivo de su individualidad, en lo que concierne a su identidad personal, basada en el derecho a la diferencia, en el disfrute de la libertad y de sus prerrogativas humanas y sociales*”. En cambio, cuando habla de los militares establece que: “*La formación cultural del soldado profesional es disciplinada, verticalista, uniformizada en el escalafón de las jerarquías...*” y “*El concepto de la libertad se transforma aquí en la norma de la obediencia debida al cumplimiento de los objetivos inherentes a la institución militar: rol orgánico como institución y neutralidad política.*”¹⁷

¹⁶ Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales, Encuesta la Opinión Pública Argentina sobre Política Exterior y Defensa 2010, Pag 19

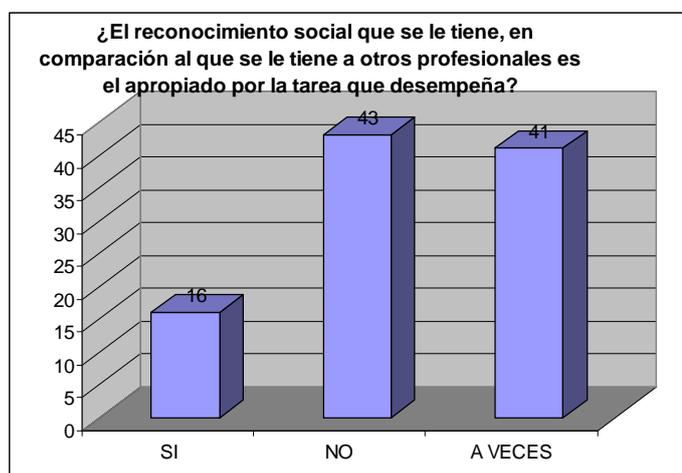
¹⁷ Licenciado ALBERTO FERNANDEZ, “De civiles y militares”, Tesis de Licenciatura, Obtenida el 11 de junio 2011, de la página web Colección de Tesis Digitales Universidad Américas Puebla http://catarina.vdlap.mx/u_dl_a/tales/navegación/autor.html

SECCIÓN II

LA RELACIÓN MILITAR-CIVIL

La perspectiva de una relación está dada, por la valoración que da cada uno de los actores, en lo que recibe y da de ella. Ya se ha analizado como ven los civiles la relación esta relación. Ahora se razonará el otro lado de esta misma moneda, ¿Cómo ven los militares le relación cívico-militar? Se debe hacer la distinción, como hicimos en el capítulo anterior, entre civiles y poder civil. Existen sustanciales diferencias, ya que no siempre será similar el resultado del análisis.

En la primera pregunta que se les formuló a los Oficiales sobre el tema, más del 40% percibe que la sociedad no tiene un reconocimiento social adecuado sobre los militares con respecto al que se le tiene a otros profesionales, y otro 40% considera que a veces sufre esa situación de discrepancia. Llama la atención que SAMUEL HUNTINGTON hace el mismo análisis con idénticos resultados en su estudio sobre la sociedad norteamericana.¹⁸ Resta solamente un 16% de Oficiales que mantienen una percepción de que la sociedad considera a los militares de igual manera que a cualquier otro profesional. Probablemente de no sufrir un permanente asedio de parte de los medios de prensa, estos datos no serían a nuestro entender tan altos. Pero la realidad es que a un 80% de los Oficiales les cuesta mantener una relación de igual a igual con el resto de la sociedad. Daría la impresión, como que sienten que deben algo. Es justamente esa falta de reciprocidad en los beneficios de la relación. Siguiendo ésta lógica, se podría decir, que se llega a esa situación por que no se sienten útiles, ya que no tienen nada para dar. Uno se siente comprometido cuando se da cuenta que aporta algo a la sociedad.



Pero inmediatamente en la siguiente pregunta, que dice: ¿Considera que su trabajo es útil para la sociedad? El 85% responde que si y un 10% solo a veces (cuando dispone de los medios). Conclusión, si son útiles y necesarios (defendemos la soberanía de la Nación y a todos sus habitantes) pero aunque los civiles no lo consideren algo

¹⁸ HUNTINGTON, Samuel... op/cit Pag 2

importante en la coyuntura actual, se entiende que no “importa” que puedan pensar u opinar, por que justamente es coyuntural y no comprenden lo estructural del problema, ni mucho menos podrían hacer un análisis estratégico de la importancia que significa tener Fuerzas Armadas, que protejan realmente los intereses vitales de la Nación.

La misma situación planteada anteriormente, pero vista por los círculos de amistad más cercanos de los Oficiales (conocidos, amigos, familiares, etc) muestra que solo el 40% de los cuadros estudiados sienten un reconocimiento acorde a la trascendencia de su profesión. Se considera que es un resultado muy pobre, tratándose de un grupo de personas que los conocen más íntimamente. La presión diaria podría generar gran parte de ese estrés que describimos anteriormente, o a lo sumo una importante molestia que afecta la motivación. Esta última afirmación, la sustentamos al analizar los resultados que arrojan la tercera pregunta sobre el tema “relaciones sociales”, que se está tratando. La misma dice así: ¿Se siente prejuizado por su profesión al entablar una nueva relación? Un 30% responde que esa situación “a veces” deben sobrellevarla. Mientras que el resto comparten un 35% los que si se sienten prejuizados y otro porcentaje igual los que sienten lo contrario.

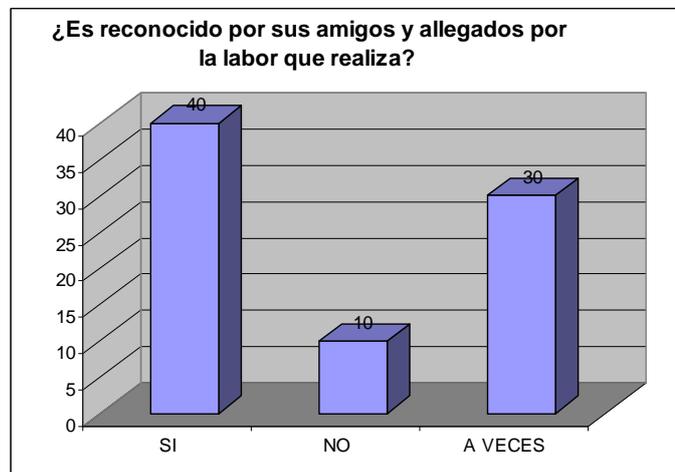
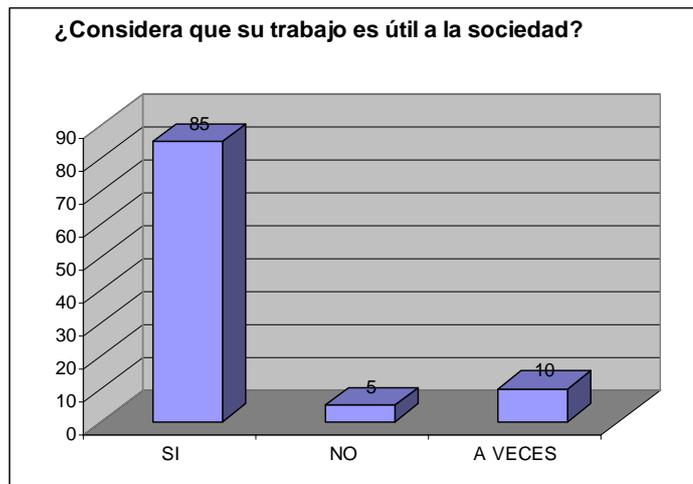
Como se expresó al comienzo, el hombre es un ser social, lo cual conlleva a desempeñar un rol y desarrollar a partir del mismo distintos lazos en la sociedad. Si la mitad de la sociedad en la que vive no aprecia la importancia de su rol y a causa del mismo lo prejuiza como persona, surge la pregunta ¿Con qué intensidad afecta la motivación de más de la mitad de los cuadros? Sin lugar a dudas, se torna molesto convivir con esta situación, pero lo que no responde a una lógica de manual es ¿Cómo los Oficiales del Ejército Argentino, que en su mayoría poseen un título Universitario, experiencia en organización complejas y manejo de grupos humanos y presupuestos millonarios, navegar con éxito en situaciones extremas y complicadas, resisten este grado de presión social? ¿Cómo pueden mantenerse motivados y mantener motivados al resto de la organización? La respuesta no es sencilla, pero sin lugar a dudas existe un maceramiento de muchos años de formación castrense y una particular vocación de servicio. Probablemente la sociedad demuestre que en este juego de roles las Fuerzas Armadas no son un engranaje importante, pero los cuadros no pueden permitir que se baje esa sensación a sus subalternos.

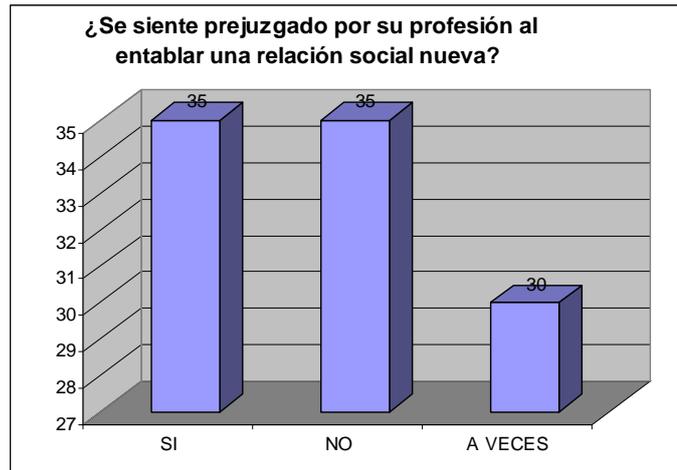
El Ministerio de Defensa, reconoce que es necesario “*impulsar un mayor y mejor entendimiento recíproco entre las Fuerzas Armadas, la sociedad y las instituciones estatales*”¹⁹. Para ello ha impulsado diferentes proyectos entre los que podemos citar la conformación de Consejos Consultivos Honorarios con expertos civiles en distintas materias, para que asesoren en la reforma educativa de la Fuerza, en las cuestiones de género, en el rediseño de las prestaciones médicas entre otros aspectos claves del funcionamiento de la Fuerza. Además se creó un sistema de acceso libre a la información de los ciudadanos, en los diferentes archivos, para investigaciones por violación a los derechos humanos, exposiciones de libre acceso al público para que este pueda observar los distintos materiales y actividades de la Fuerza y en forma

¹⁹ MINISTERIO DE DEFENSA, “Anuario 2007, Informe de gestión” pag 101.

permanente encuestas de opinión. Es muy positivo todo tipo de interacción para lograr un acercamiento, pero también se debe analizar el efecto que la misma puede provocar en los integrantes de la fuerza.

El militar debe mantener dos tipos de relaciones, una con la sociedad y otra con el gobierno. La forma en que el gobierno considere a sus Fuerzas Armadas influirá en la opinión de la sociedad. Desde los ámbitos educativos estatales, hasta los medios de prensa, juegan un rol importante en la formación de la opinión pública, que reflejan en definitiva la orientación dada por el sector político.





SECCIÓN III

LA MOTIVACIÓN EN LAS RELACIONES

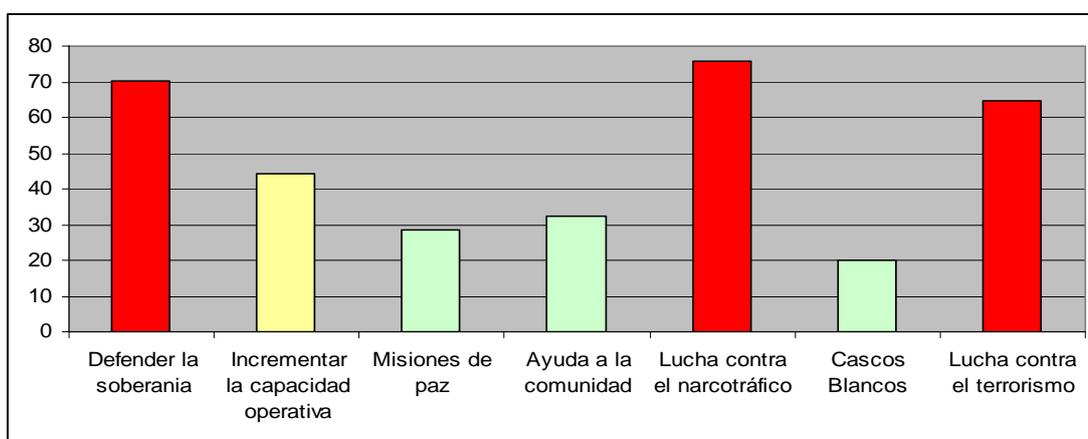
Existe una distribución de necesidades que se escalamen jerárquicamente: las mismas responden a insuficiencias donde las más básicas serían las relacionadas a los aspectos fisiológicos, tener lo fundamental para sobrevivir. En este primer escalón se encontraría estructuralmente las Fuerzas Armadas. Lo analizado en el primer capítulo demuestra que es una realidad que se puede negar. Superada las necesidades menores, entran progresivamente en su discernimiento las necesidades superiores, y con ello la motivación para lograr obtenerlas. Son aquellas que se encuentran relacionadas a lo social, al entorno en el que vive, a la correspondencia entre los distintos integrantes de la sociedad, no del núcleo donde trabaja, que se supone que es una etapa ya superada. Es entonces este aspecto social, un objetivo que las personas tienen incorporada en la vida.

Es más complicado en nuestra época satisfacer las necesidades sociales, que juegan un rol determinante en la conducta de muchos individuos y por eso son tan importantes como observó oportunamente Elton Mayo. El rol que cada uno desempeña en esa sociedad, le facilitará obtener esta meta con mayor o menor comodidad. La encuesta mencionada anteriormente sobre la imagen de las Fuerzas Armadas, da las pautas, que no ayuda la profesión militar, en este momento, a obtener este reconocimiento social, que responde a las teorías de MASLOW.

Ante esta situación las Fuerzas Armadas y el poder político han buscado aquellos elementos (dentro del marco legal) que puedan satisfacer necesidades actuales de la sociedad. Mas allá de los importantes avances conseguidos hasta el momento en ese aspecto, es interesante analizar los resultados de la encuesta realizada por el CARI. La sociedad opina que las Fuerzas Armadas deben enfocar sus prioridades en los siguientes temas: lucha contra el narcotráfico (75,8%), la defensa de la soberanía (70,2%) y la lucha contra el terrorismo (64,8%) son las principales prioridades de la opinión pública, en la que expresan como desean ver actuar a sus FFAA. En tanto que Misiones de Paz y

tareas de ayuda a la comunidad ocupan el último lugar. Estas son las prioridades, lo cual no quiere decir que estén en desacuerdo con las Misiones de Paz o con las actividades de ayuda a la comunidad.²⁰

Lo realmente importante de ésta encuesta es que la sociedad mantiene la idea de que las Fuerzas Armadas tiene un rol prioritario de defensa de la soberanía. La coyuntura actual, el momento económico y político que pasa el país, puede hacer pensar que la necesidad del poder militar no es esencial por el momento. Pero sin lugar a dudas debe acompañar el crecimiento, a medida que ello suceda. Será en ese momento en que se produzca la armonía social. Un país que crece, que se proyecta con todo su potencial, y con un pueblo que siente la necesidad de respaldar ese patrimonio. Esa es por el momento su motivación social.



SECCIÓN VI

CONCLUSIONES PARCIALES

En éste capítulo se consideró el tema de las relaciones sociales, desde el punto de vista civil y desde el punto de vista militar. Finalmente se analizó como las relaciones sociales de ambos incide en la motivación.

En primer lugar se puede concluir, que existe un escenario de acuerdos y de paz en nuestra región, que llevan a inclinar a la población de que no es imperioso alimentar Fuerzas Armadas fuertes o poderosas, ya que no visualizan ocasiones de empleo de las mismas. Pero si considera que su rol prioritario dentro de la sociedad es la defensa y en ese marco contribuir con tareas consecuentes dentro de la Ley. Con estos fundamentos, no les resulta necesario cultivar ninguna relación con el sector militar y a modo de represalia, dañarlas ocasionalmente por un pasado superado, del cual los actuales integrantes no formaron parte.

²⁰ Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales, Encuesta ... op/cit Pag 19

Desde el lado militar, gran parte de los cuadros, perciben esta situación descrita anteriormente. Sienten cierta discriminación por su profesión en determinados círculos y cargan con una decepción de no poder demostrar todo el potencial profesional, por culpa de la coyuntura. Pero reconocen que llevan sobre sus hombros una de las responsabilidades mas importantes dentro de la sociedad, y aunque no sean reconocidos, soportaran lo necesario por el bien común de la sociedad.

Finalmente, es muy positivo para reestablecer la armonía de esta relación los intentos de encontrar un rol alternativo de las Fuerzas Armadas, que sirva y necesite a la sociedad. La reciprocidad hará el resto, ya que se volcaran los mayores esfuerzos para que las Fuerzas Armadas tengan los materiales necesarios para cumplir con la misión impuesta. No se puede pretender unir dos naturalezas diferentes, pero si que convivan en absoluta armonía.

CAPÍTULO 3

SITUACIÓN ECONÓMICA

SECCIÓN I

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordará el contexto económico de los cuadros, en función de los ingresos salariales. Buscaremos determinar que situaciones problemáticas genera en el desarrollo profesional y familiar la actual situación económica. Finalmente indagar como influyen estos aspectos en la motivación de los cuadros y como afecta al Oficial en su desempeño laboral y personal.

En el 2010 una familia tipo, necesitaba \$1.252 para sostenerse por encima del nivel de pobreza.²¹ En ese momento 381 cuadros del Ejército Argentino recibían un salario inferior a esa suma.²² Significa que 381 familias militares vivían por debajo del nivel de pobreza. Esto da una pauta, más allá de las particularidades de cada caso, de que existe una franja de cuadros viviendo en el límite de la supervivencia.

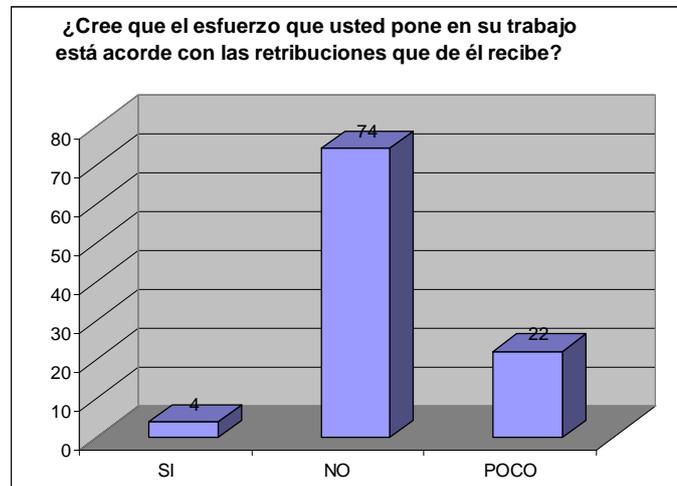
Solo un 4% de los Oficiales encuestados considera que su salario está acorde al esfuerzo que realizan. Existe un masivo descontento con uno de los aspectos que inciden directamente sobre la motivación. El problema es encontrar cual es parámetro lógico para determinar si el salario que se percibe es el correcto o no. No hay un mercado militar para establecer la relación entre oferta y demanda, y aproximarnos a lo que podría ser un salario. *“Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca. Por parte de la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma. El fortalecimiento de las remuneraciones está relacionado con las posibilidades del entorno económico y con la propia evolución de la productividad.”*²³ La licenciada ANDREA FISCAL, al tocar este punto, busca la relación entre remuneración y producción. En este caso no se puede mensurar la productividad de un soldado, ya que lo que genera es una capacidad que permanece en potencia. Cuando la mayoría de los Oficiales opina no estar de acuerdo con su salario, lo hacen desde esta perspectiva de capacidad disuasiva y no en bienes de producción generados.

²¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Jul 2001. www.indec.gov.ar

²² EJERCITO ARGENTINO, DIRECCION GENERAL DE BIENESTAR, Explotación de los informes de Estado Moral del personal elevados por los Comandos, Institutos, Unidades y Organismos de la Fuerza correspondientes al año 2010. Pag 3.

²³ ANDREA CORTEZ FISCAL, “Motivación ... op/cit pag 10

Se podría cerrar esta introducción preguntándose ¿Cuánto vale para la sociedad argentina y para el poder político una capacidad de disuasión creíble? ¿Cuánto vale la vida de una persona, que en definitiva se ofrece voluntariamente para defender al resto?



SECCIÓN II

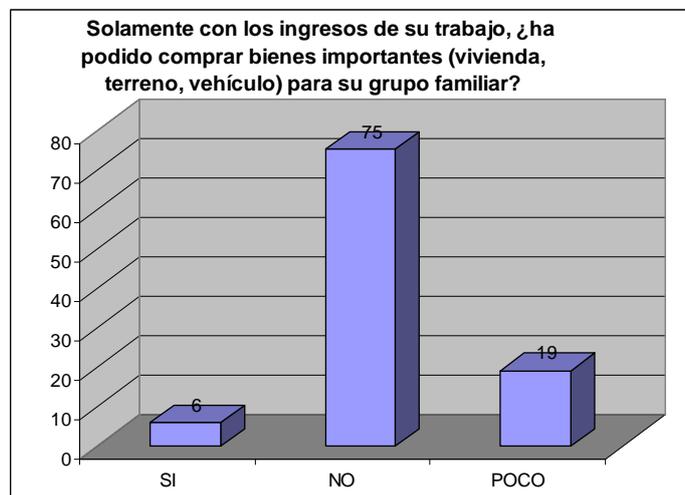
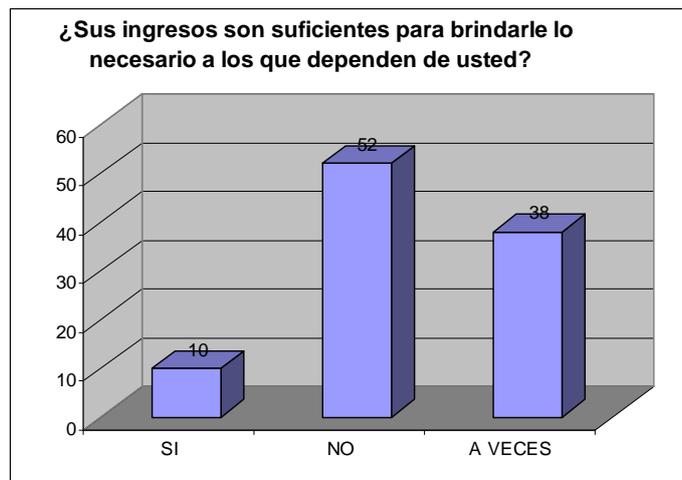
LOS SALARIOS DE OFICIALES

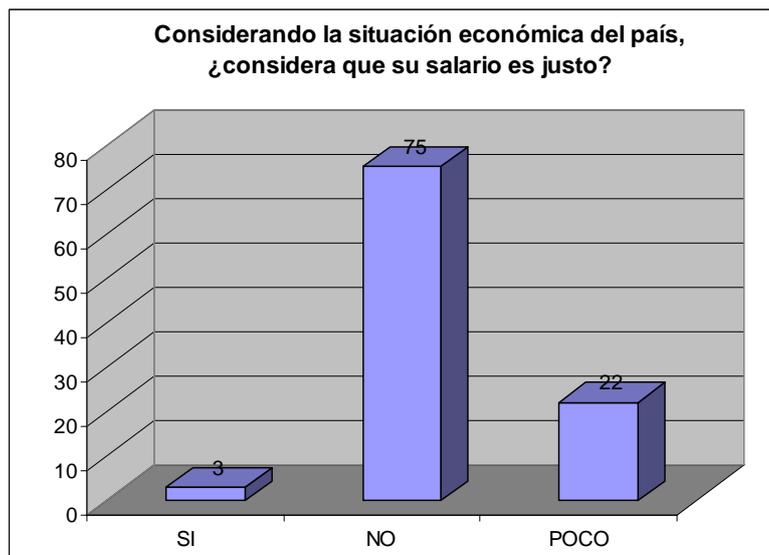
En la encuesta realizada entre los 100 Oficiales pertenecientes a la Escuela Superior de Guerra se encuentra que más del 85% de los cuadros, muchas veces no llega a cubrir sus necesidades básicas. Si tomamos las teorías motivacionales de MASLOW, se puede preguntar ¿Cómo pueden trabajar viendo más allá de los problemas coyunturales que deben sobrellevar diariamente? Más del 85% de los cuadros no les pueden brindar a sus familias las necesidades básicas. Se encuentran en la mitad de la carrera y no han logrado comprar con su sueldo, bienes importantes para el desarrollo familiar (vivienda, terreno, etc)



A nadie escapa, que se encuentran en una situación económica para nada alentadora. Hoy en día el problema salarial se encuentra en el tapete de todos los ámbitos laborales. A pesar de este marco negativo en materia económica por el que pasa el país, más del 90% opina que su sueldo debería ser mejor.

Actualmente el sueldo que perciben los cuadros es la única manera de acceder a las diferentes necesidades de la vida diaria, desde las más simples como fisiológicas y de seguridad, hasta las de autorrealización ya que sin dinero no se pueden adquirir estudios superiores o el perfeccionamiento que le permitan lograr la superación personal y la de su familia.





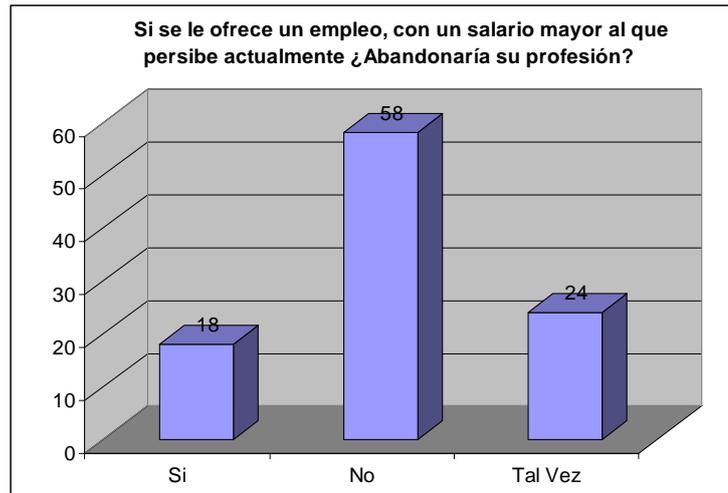
SECCIÓN III

CONSECUENCIAS SALARIALES

El problema salarial descrito anteriormente, genera serios problemas económicos, que obligan al cuadro a recurrir a un segundo trabajo, para atenuar la situación. Un 7,5% de oficiales y un 15% de suboficiales se encuentran en estas condiciones.²⁴ Este tipo de situaciones generalmente termina desgastando psíquica y físicamente a cualquier persona que la realice por algún tiempo, luego del cual, comienza a evidenciar distintas falencias laborales, problemas y desgano por la actividad.

Por otro lado también están aquellos cuadros que paralelamente a su trabajo, esperan conseguir ese segundo empleo en el medio civil, a fin de remediar la situación económica. Con el tiempo, cuando se dan cuenta que esa situación se torna insostenible, se ven en la necesidad de elegir y muchos terminan pidiendo la baja. Seguramente a la mayoría nunca se les cruzó por la cabeza llegar a esta situación, pero finalmente se ven forzados a seguir este camino. En la última pregunta realizada en la encuesta, plantea que ante la situación de abandonar la profesión militar, si se le ofrece un empleo con un salario mayor, el 58% contestó que no y un 24% que “tal vez”, o sea que 2/3 de los cuadros a pesar de la situación salarial, mantienen su trabajo por más que tenga otra oportunidad para superarse económicamente.

²⁴ EJERCITO ARGENTINO, DIRECCION GENERAL DE BIENESTAR, Explotación... op/cit pag 4.



Se entiende que la grave situación económica que se describe, se encuentra dentro de un contexto nacional. El siguiente texto es un estudio del Licenciado MARCELO ACUÑA y el Ingeniero RICARDO RUNZA, donde realizan una detallada exposición, sobre la defensa y las Fuerzas Armadas. En el mismo hacen referencia a como el agotamiento económico afecta a todo el sistema: *“La función militar también participó de la degradación de la función pública en general, el cual no fue un hecho solamente económico sino que incluyó un fuerte componente de desprestigio respecto de toda tarea estatal. En el caso de las Fuerzas Armadas, ser militar, en particular, dejó de constituirse un porvenir deseable a nivel de clase media de la sociedad y el uniforme dejó de brindar prestigio o seguridad económica. La carrera dejó de atraer a muchos candidatos aptos desde un punto de vista profesional. Los militares en actividad enfrentan una enorme estrechez económica debido a los salarios exigüos, a lo que se suma las pocas satisfacciones profesionales. Muchos se constituyen en “militares de medio tiempo” o terminan pidiendo la baja de la institución”*²⁵

En el año 2008, se publicó un artículo en el diario La Nación, que circuló por la mayoría de las oficinas de los Oficiales, con un primer párrafo que reflejaba la visión que se tenía para el futuro, *“No me voy por lo que gano yo, sino por lo que gana usted.” El importante oficial, con más de 35 años de carrera, quedó impactado por la frase con la que un joven subalterno explicó la decisión de abandonar la fuerza, desmotivado al comparar sus perspectivas en la vida militar con las del ámbito civil. Y no es un caso aislado.*²⁶ Ese año 129 Oficiales pidieron la baja. ¿Cuánto tiempo y dinero se invirtió en la formación de estos cuadros, que finalmente el mayor potencial de sus vidas lo terminan volcando en el ámbito laboral privado? Se puede compensar con otro artículo del mismo periódico, donde el título dice *“Más inscriptos en la carrera militar”*. El mismo refiere que *“el ejército está también recuperando sus niveles más altos con 1195 inscriptos en el Colegio Militar, cuando hace cuatro años se habían anotado 614”*²⁷.

²⁵ Licenciado MARCELO ACUÑA y el Ingeniero RICARDO RUNZA, “Hacia la modernización del sistema de defensa argentino” Editorial ALTAMIRA 2006, Pag 59.

²⁶ DANIEL GALLO, Diario La Nación, Domingo 09 de Marzo del 2008

²⁷ MARIANO VEDIA, La Nación, edición del Domingo 12 de junio del 2011

SECCIÓN VI

CONCLUSIONES PARCIALES

Los principales problemas que inquietan a los cuadros son la regulación de haberes y la jerarquización de los salarios.²⁸ Son aspectos negativos que actúan socavando y desmejorando el rendimiento de los cuadros. La motivación de cada uno es seriamente influenciada por esta dificultad, siendo muy complicado poder contrarrestar esta realidad. A pesar de esta situación la mayoría de los Oficiales desean permanecer junto al Ejército, pero muchas veces la realidad obliga a tomar decisiones que nunca pensaron enfrentar, retirándose de las filas del Ejército prematuramente. En muchos casos son soldados altamente preparados para la guerra, que la Institución pierde justamente en los grados más necesarios.

Lo que refleja el estudio de campo, es que a pesar de la seria preocupación que generan los salarios, los cuadros intentan sostener la situación con grandes sacrificios. En primer lugar, intentan que afecte lo menos posible a sus familias (muchas veces realizando un segundo trabajo) y paralelamente tratando de sostener el mejor profesionalismo en su ámbito laboral.

En la carrera militar se puede afirmar que el salario no se puede tomar como un medio de motivación exclusivamente. Lo que necesitan es solamente tener un salario digno que permita desarrollar las necesidades elementales, de superación propia y las de sus familias. Los cuadros necesitan ganar el dinero suficiente, ya que de esa manera satisfacen sus necesidades básicas y de seguridad, pero al mismo tiempo pueden satisfacer las necesidades sociales, y de autorrealización. Nadie busca hacerse rico con la profesión militar. Para el militar es habitual sobrellevar una vida de sacrificios, pero sólo si ella se halla encuadrada en un espacio de equivalencia; haciendo que el balance de derechos y responsabilidades, sea ecuánime para toda la sociedad.

²⁸ EJERCITO ARGENTINO, DIRECCION GENERAL DE BIENESTAR, Explotación... op/cit pag 5

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES FINALES

Las acciones de los hombres responden a una causa, a un motivo que los lleva a desarrollar una actividad con mayor o menor intensidad, seriedad, entusiasmo o dedicación, en definitiva esa causa que los conduce a obrar de una u otra forma es lo que motiva a la persona. Conocer y manejar esas causas permiten a la organización obtener el mejor rendimiento de su personal. Lógicamente que en la medida de lo posible todo jefe desea darle a sus subordinados, la mayor cantidad de incentivos, que estén a su alcance. Como se ha analizado, esto muchas veces no es así, y por lo tanto se produce el efecto contrario que pretendemos lograr. Es muy importante conocer entonces, en que medida esta afectando esta falta de motivaciones al personal, para dimensionar la realidad de la problemática.

Para ello se ha propuesto en este estudio, determinar: ¿cuáles son los factores más importantes, que actúan de manera negativa en la motivación de los Oficiales de jerarquía intermedia del Cpo Cdo, en tiempos de paz? Se analizaron tres problemas motivacionales en las Fuerzas Armadas, las condiciones de trabajo, relaciones sociales y la situación económica, de los Oficiales de jerarquía intermedia del Cpo Cdo, en tiempos de paz.

En relación al Capítulo 1, “Condiciones de trabajo” se determinó lo siguiente:

- La magnitud del problema de medios materiales y humanos, incrementará progresivamente los costos, lo que dificultará en forma notable cualquier intento de revertir esa situación, poniendo en peligro su capacidad para cumplir con la misión impuesta.
- Los cuadros manifiestan una gran preocupación por la falta de medios para adiestrar a su gente. Genera al mismo tiempo una gran impotencia, por no poder llevar a cabo la preparación adecuada. Pero a pesar de ello, con el poco material y mucha iniciativa y creatividad, se mantiene un nivel operacional aceptable en las menores fracciones.
- Sin lugar a dudas la tecnología y la calidad de los equipos, juegan un papel clave en el desenvolvimiento de una organización. Pero la calidad humana es el mayor potencial que puede disponer un ejército. A pesar de la crisis descripta anteriormente, las Fuerzas Armadas cuentan con un potencial humano increíble, que ha sabido sostenerse y mantener a todos sus integrantes con un gran espíritu de cuerpo.
- La motivación reside justamente en que no se puede caer en la desmotivación por falta de medios. Se trabaja con lo que se tiene y aprovechando al máximo los recursos disponibles y explotando la capacidad creativa e intelectual del personal.

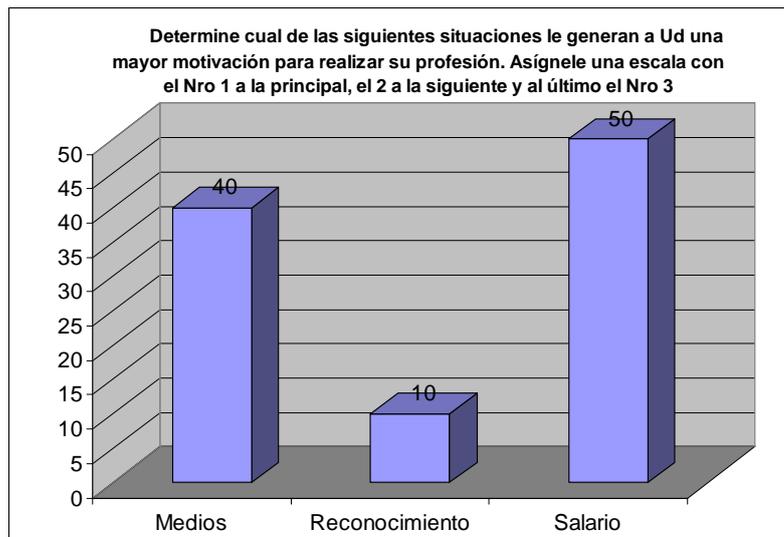
En el desarrollo del Capítulo 2, “Relaciones sociales” se comprobó lo siguiente:

- Un motivo que atenta contra la reinserción de las Fuerzas Armadas en la sociedad es la ausencia de una amenaza externa. Produciría un efecto motivador para justificar su existencia, tácitamente debatida. El mantenimiento de las Fuerzas Armadas, para la defensa se hace difícil de justificar, si el peligro no es manifiesto para la sociedad y más aún si otros sectores de la misma, sufren similares dificultades económicas. Ni la sociedad, ni el poder político quieren referirse a hipótesis de conflicto, pese a que en naciones hermanas aún tiene plena validez este concepto.
- La mayoría de los oficiales sienten un prejuicio social, que en muchos casos dificulta la interacción con la comunidad. El hecho de ser parte de una institución tan importante como es el Ejército Argentino, por momento pasa a ser causa caprichosa de una fricción social. Siendo esto un factor importante que atenta a la motivación de los subalternos, deben realizar un gran esfuerzo, para comprender a un sector con pocos medios y posibilidades de hacer un análisis racional de la situación y de la historia, y mantener el espíritu de cuerpo de su organización.
- Es muy positivo estudiar las necesidades de la sociedad y llenar aquellos vacíos que le generan dificultades e intranquilidad, siempre en actividades relacionadas a la defensa y en el marco de la ley.

En el tratamiento del Capítulo 3: “Situación económica” se arribó a las siguientes conclusiones:

- Prácticamente la totalidad de los cuadros, se encuentra descontento con el salario que percibe. Ello afecta directamente a su familia y a su propio desarrollo personal. En muchos casos apenas pueden cubrir las necesidades básicas. Esta situación perturba de manera considerable el estado motivacional.
- Una de las consecuencias más directas que genera el problema salarial, es el doble empleo, produciendo un desgaste físico y psíquico que lleva a disminuir su rendimiento laboral. Finalmente se produce la baja. Oficiales, con una formación profesional específica para la defensa nacional, los cuales deben buscar otro empleo en el ámbito particular.
- El efecto desmotivador que genera este problema es el más importante que sufre la fuerza. Las medidas para contener esta situación nunca son suficientes, pero se trata con todos los medios al alcance de apaciguar las dificultades a través de incentivos y pequeñas recompensas.

La última pregunta de la encuesta que se formuló a los Oficiales de la Escuela de Guerra, se planteó que determinen prioridades entre los tres aspectos propuestos anteriormente para el estudio.



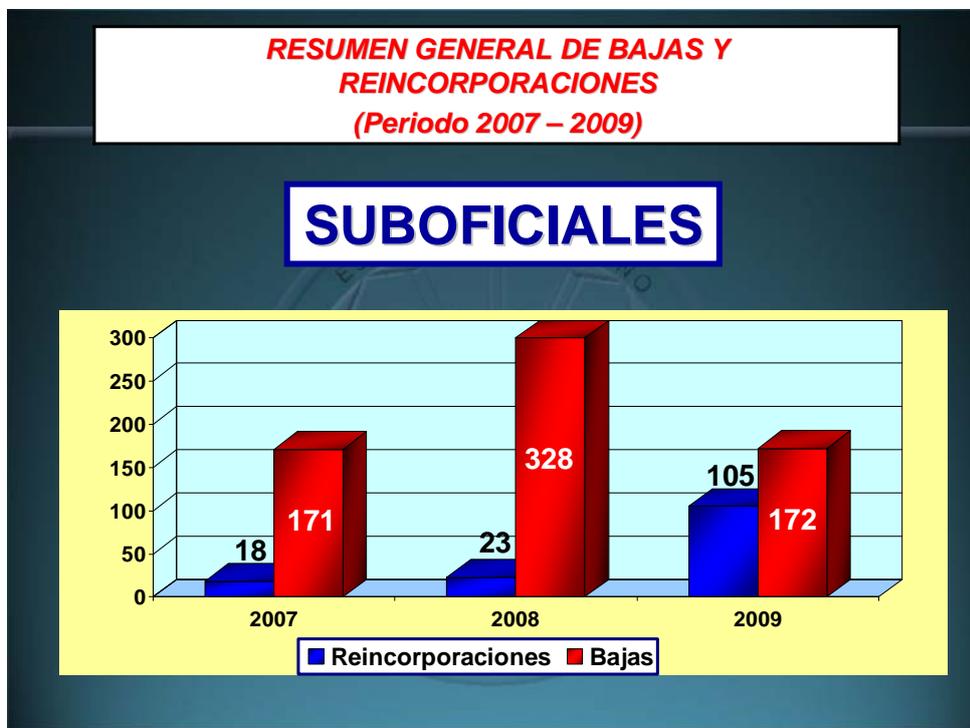
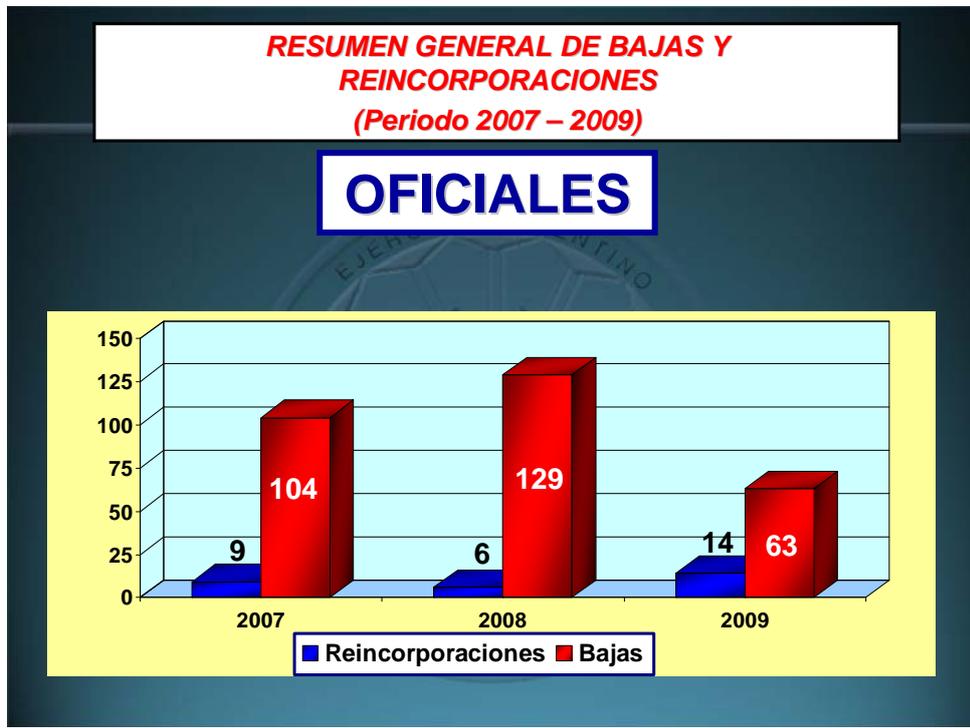
De esta última pregunta integradora, surge (tal cual se comprobó en el estudio) que el problema salarial es la mayor preocupación que afecta a los cuadros. Las necesidades básicas, inevitables para la supervivencia y desarrollo, deben ser satisfechas a fin de proyectar pensamientos de superación.

La falta de medios, es una preocupación que acompaña muy de cerca al problema mencionado anteriormente. Prácticamente la otra mitad de los Oficiales sufren la crisis de equipamiento considerándola como una pieza vital para recomponer la situación de deterioro general.

Finalmente, con una visión más humanística, pero no por ello menos importante, sino todo lo contrario, una pequeña porción, considera la ausencia en el reconocimiento social, como un factor trascendente en el desarrollo de nuestra profesión.

Mas allá de la falta de medios para desarrollar los aspectos básicos que requiere la defensa de la nación, de recibir un salario que en la mayoría de los casos apenas cubre las necesidades básicas y que a pesar de estos sacrificios, en general la sociedad no responde mercedamente hacia sus hombres de armas que están dispuestos a defenderla, el factor humano del Ejército Argentino sigue siendo su mayor potencial que se sostiene con entereza, gracias a la motivación que aún emana de sus cuadros.

ANEXO 1 (Exposición realizada por la Dirección General de Planes Programas y Presupuesto ante el Ministerio de Defensa)





Principales Sistemas de Armas

Estado de Mantenimiento

SUBSISTEMA DE COMUNICACIONES DE CAMPAÑA DEL EJÉRCITO (SUCOCE)

EFFECTOS	EXISTENCIA DISPONIBLE	EN SERVICIO
Radios HF, VHF y UHF (Fijos, Vehiculares y Portátiles)	7415	75 %
Radioenlaces	71	70 %
Terminales Satelitales	17	100 %
Telefonía (Cen Tef, Tef Camp, Cable)	695/5131/8513	65 %

SUBSISTEMA DE GUERRA ELECTRÓNICA

EFFECTOS	EXISTENCIA DISPONIBLE	CAPACIDAD CONTROL	EN SERVICIO
EQUIPOS (MAE HF, MAE V/UHF)	49	20 %	96%
CABINAS (MAE HF, MAE V/UHF)	13	20%	100%
CABINAS (CME HF/CME V/UHF)	1	0%	0%



Principales Sistemas de Armas Estado de Mantenimiento



Vigilancia y reconocimiento

SISTEMA / ORGANIZACIÓN	ESTADO ACTUAL	ACLARACIONES
Ca(s) Inteligencia	60 %	Subun(s) equipadas. Se encuentran disminuidas con respecto a los CCO.
Adquisición blancos	0 %	No se posee provisión de medios modernos.
Obtención electrónica	20 %	Capacidad de control
Radares	30%	Sobre necesidades operativas
UAV	15 %	Sobre necesidades operativas
Exploración	40 %	Los 3 Cpo Ej y 5 Br sin Expl
Reconocimiento Ae	0 %	Aeronaves fuera servicio



Principales Sistemas de Armas Estado de Mantenimiento



TIPO	CARGO	FUERA SERVICIO	SERVICIO LIMITADO	OPERATIVOS
AUTOMOTORES DE GUARNICIÓN	2946	25 %	2 %	73 %
AUTOMOTORES DE CAMPAÑA	4872	32 %	2 %	66%

TIPO	CARGO	FUERA DE SERVICIO		TOTAL PROMEDIO FUERA DE SERVICIO
		CANTIDAD	PORCENTAJE	
HELICÓPTEROS	57	15	26%	31%
AVIONES	28	11	39%	





Principales Sistemas de Armas Estado de Mantenimiento



SISTEMAS LOGÍSTICOS

SISTEMA / ORGANIZACIÓN	ESTADO ACTUAL	ACLARACIONES
CRAL (s)	25 %	Nivel de organización actual
Bases de Apoyo Logístico	50 %	Equipamiento y efectivos
Niveles de repuestos	0 %	Capacidad nula
Equipamiento móvil	30%	Equipamiento y efectivos
Sanidad (PPS)	0 %	Falta equipamiento móvil
Completamiento de Efectivos	50 %	Nivel crítico de tropa



Principales Sistemas de Armas Estado de Mantenimiento



TIPO	CARGO	FUERA SERVICIO	SERVICIO LIMITADO	OPERATIVOS
VC TANQUES (Cñ 105 mm)	425	27 %	34 %	39 %
VC MECANIZADOS (Cñ cal 12,7 mm y 20 mm)	672	21 %	0 %	79 %
BL/ MEC DE APY FGO	42	60 %	5 %	35 %
ARTILLERÍA DE CAMPAÑA	192	15 %	0 %	85 %
ARTILLERÍA ANTIAEREA	293	27 %	0 %	73 %
MORTEROS CAL 120, 81 Y 60 mm	815	27 %	0 %	47,3 %





Principales Sistemas de Armas Estado de Mantenimiento



SISTEMAS DE INGENIEROS

EFFECTOS	EXISTENCIA	EN SERVICIO
PUENTES DE REEMPLAZO	34	70 %
PUENTES FLOTANTES	31	63 %
PUENTE DE VANGUARDIA	8	75%
EQUIPO POTABILIZADORES DE AGUA	54	100 %
MÁQUINAS VIALES	101	71%
BOTES NEUMÁTICOS	693	29 %



Limitaciones relevantes

- Grado de completamiento de personal de la Fuerza Operativa
- Obsolescencia en algunos sistemas, nivel de mantenimiento en otros, disponibilidad de algunos medios.
- Reconocimientos, exploración terrestre / aérea y adquisición de blancos
- Movilidad estratégica y táctica.
- Aptitud de apoyo logístico.
- Nivel de abastecimiento
- Combate todo tiempo e información en tiempo real.
- Artillería antiaérea de baja altura y defensa antitanque.

Riesgos

- Dificultad para lograr Interoperabilidad.
- Reducción significativa en la eficiencia para ejecutar operaciones militares
- Dificultad para enfrentar crisis cuya resolución dependa del empleo del IMT
- Imposibilidad de entrar en operaciones por ausencia de abastecimientos.
- Desequilibrio regional
- Recursos Naturales desprotegidos.
- Grandes espacios vacíos sin presencia del Estado.

PRINCIPALES PROBLEMAS

- **Que afectan directamente a la moral y a la capacidad operativa actual:**
 - ❑ **Insuficiente disponibilidad de tropa para completamiento de las organizaciones operativas.**
 - ❑ **Deficiencia en los niveles de abastecimiento de munición.**
 - ❑ **Situación del material y del equipamiento individual.**
 - ❑ **Situación salarial y previsional (composición y distorsión).**

Necesidades de incorporación de tropa

FO: 32.000 (75%: 24.000)

RESTO: 6.000

NECESIDAD – 25%: 30.000

ACTUAL: 18.000

SE REQUIEREN: 12.000

PRINCIPALES PROBLEMAS

- **Que afectan la administración de la Fuerza:**
 - **Insuficiencia de presupuesto operativo (40 % por debajo del nivel mínimo) y falta de previsibilidad en la recepción de las cuotas de compromiso y devengado**
 - **Inexistencia de política de stock y dificultad en la obtención de repuestos.**

SITUACIÓN DE SISTEMAS DE ARMAS COMPONENTES DE CAPACIDADES		
SISTEMA	SITUACIÓN	REQ MÍNIMOS
Antitanque	Nulo. Falta de equipamiento	Misil portátil y vehicular
Antiaéreo	Nulo. Obsolescencia y falta equipamiento	Adq Blan electrónica, armas portátiles y vehiculares.
Mec/BI	Degradado e insuficiente	Combate todo tiempo, comunicaciones.
Apoyo aéreo	Degradado e insuficiente	Combate todo tiempo, Transporte, armamento
Adq Blan	Degradado e insuficiente	Rar Vig Terr, Sensores
Com (Nivel Un)	Degradado e insuficiente	Encriptado, datos.
Combatiente	Degradado e insuficiente	Equipamiento individual, protección
Apoyo de Fuego	Degradado e insuficiente	Adq Blancos, Dir Tiro

- ❑ Sólo con el **60 % del material y organizaciones de la Fuerza Terrestre en condiciones operativas con elevado atraso tecnológico**, lo que equivale en términos de equipamiento, a:
 - (2) Brigadas Pesadas con elevado atraso tecnológico.
 - (2) Brigadas Ligeras, con escasa capacidad de desplazamiento.
- ❑ Sólo **3.192 vehículos de campaña** para transportar **aproximadamente 30.000 efectivos de personal y material**.
- ❑ Una cantidad de **munición que permitirá combatir durante 1 hs 10 min.**
- ❑ En capacidad de **combatir sólo en óptimas condiciones de visibilidad.**
- ❑ Sólo con un **68% del material de Ingenieros necesario en servicio** para facilitar la movilidad de las tropas y su protección.
- ❑ Menos del **55 % del personal estaría en condiciones de estar equipado y solamente el 22 % podría dormir en carpa individual.**
- ❑ Sólo un **25 % de la capacidad de asistencia sanitaria** en condiciones de prestar apoyo al personal **durante las operaciones.**

Síntesis del estado general de los Efectos Críticos (Ap 2 / Anx 1)

MATERIAL	VISTA	FUERA DE SERVICIO	SERVICIO C/ LIMITACIONES (1)	OPERATIVOS
Vehículos de combate (425 Tan y 672 Mec)		27 %	34 %	39 %
Artillería (192 Camp y 293 AA)		21 %	58 %	21 %
Aeronaves (85)		31 %	---	69 %
Automotores de campaña (4.872)		32 %	2 %	66 %
Automotores de guarnición (2.946)		25 %	2 %	73 %

(1) Es aquel material que puede operar con desperfectos en algún sistema principal o que al ser exigidos a pleno régimen quedarían fuera de servicio.

SITUACIÓN DE MUNICIÓN ACTUAL (Ap 2 / Anx 2)



ADIESTRAMIENTO OPERACIONAL

NIVEL	NECESIDAD	IMPORTE
Nivel requerido para instrucción anual	1 DAMI	\$ 200.027.242
Cantidad disponible.	2010	\$ 74.732.060

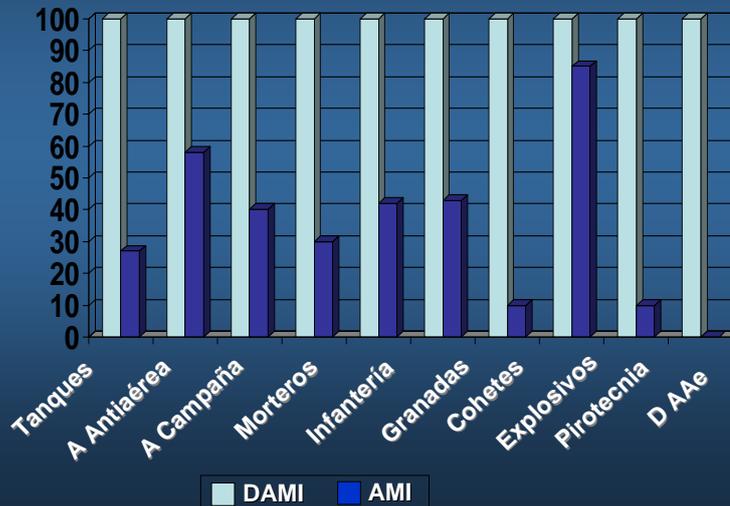
RESERVA OPERACIONAL 2010

NIVEL	EQUIVALENCIA EN PERÍODO DE TIEMPO	IMPORTE
Dotación Inicial necesaria para iniciar las operaciones	3 días de combate	\$ 1.270.148.832
Disponibilidad en existencia	3 h 30 min	\$ 62.396.451

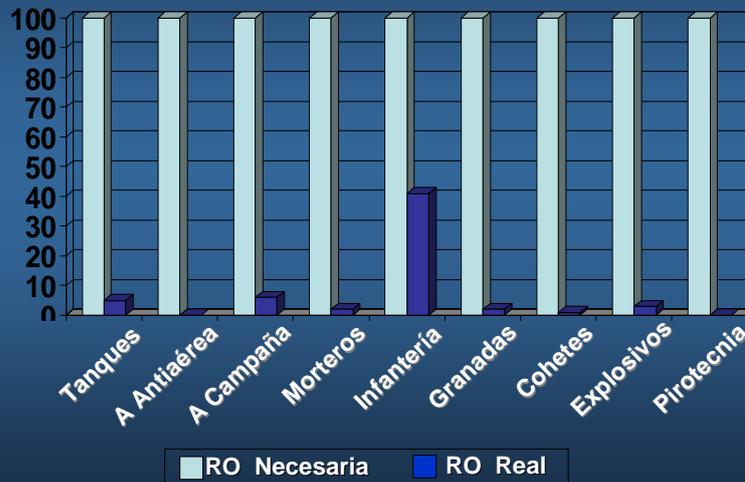


SITUACIÓN DE MUNICIÓN

SITUACIÓN DE DOTACION ANUAL DE MUNICIÓN PARA INSTRUCCIÓN POR SISTEMAS DE ARMAS (Ap 3 / Anx 2)



SITUACIÓN DE MUNICIÓN RESERVA OPERACIONAL POR SISTEMAS DE ARMAS (Ap 3 / Anx 2)



Limitaciones relevantes	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Obsolescencia en algunos sistemas, nivel de mantenimiento en otros, disponibilidad de algunos medios. <input type="checkbox"/> Reconocimientos, exploración terrestre / aérea y adquisición de blancos <input type="checkbox"/> Movilidad estratégica y táctica. <input type="checkbox"/> Aptitud de apoyo logístico. <input type="checkbox"/> Nivel de abastecimiento <input type="checkbox"/> Combate todo tiempo e información en tiempo real. <input type="checkbox"/> Artillería antiaérea de baja altura y defensa antitanque. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dificultad para lograr Interoperabilidad. <input type="checkbox"/> Reducción significativa en la eficiencia para ejecutar operaciones militares <input type="checkbox"/> Dificultad para enfrentar crisis cuya resolución dependa del empleo del IMT <input type="checkbox"/> Imposibilidad de entrar en operaciones por ausencia de abastecimientos. <input type="checkbox"/> Desequilibrio regional

CONCLUSIONES

La relación existente entre la antigüedad del equipamiento, *las escasas inversiones* en modernización expuestas, *los montos presupuestarios para mantenimiento* del material al alcance de los usuarios y el *atraso tecnológico*, podemos inferir que se incrementarán progresivamente los costos, lo que dificultará en forma notable cualquier intento de revertir esa situación.

El atraso creciente evidenciado en estos aspectos, *aumenta la brecha* con las nuevas tecnologías, *dificulta interoperar* en el plano subregional, *afecta la capacidad de la Fuerza* para el cumplimiento de su misión en el marco de las leyes vigentes y *pone en peligro la seguridad personal* de sus integrantes.

ANEXO 2 (ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN MOTIVACIONAL DE CUADROS)

ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN MOTIVACIONAL DE CUADROS

Arma a la que pertenece:

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación en los cuadros del EA, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si= Siempre No= Nunca o Nada Poco= Término medio, a veces

Si No Poco

CAPÍTULO I: CONDICIONES DE TRABAJO

1. Generalmente ha contado con los medios necesarios para realizar sus actividades

Si No Poco

2. Los materiales que dispuso para trabajar fueron generalmente provistos por el canal técnico

Si No Poco

3. Tuvo que recurrir a procedimientos que van mas allá de su responsabilidad para obtener los medios requeridos para el trabajo

Si No Poco

4. Generalmente contó con la cantidad de personal adecuada para realizar sus actividades.

Si No Poco

5. En actividades de suma importancia o riesgosas; tuvo al personal idóneo y necesario.

Si No Poco

6. Tuvo que realizar actividades riesgosas sin las adecuadas medidas de seguridad.

Si No Poco

7. ¿El cumplimiento de su trabajo le genera satisfacción?

Si No Poco

¿El trabajo que desempeñó hasta el momento, cubrió las expectativas que tuvo en un principio al iniciar la carrera?

Si No Poco

8. ¿Actualmente esta conforme con su profesión?

Si No Poco

9. ¿Se siente seguro con su profesión?

Si No Poco

10. ¿Encuentra su interesante trabajo?

Si No Poco

11. ¿Su trabajo es una fuente que le genera estrés?

Si No Poco

12. ¿Ha tenido oportunidades para crecer profesionalmente, (cursos, salidas al exterior, capacitación, etc.)?

Si No Poco

13. ¿Recibió algún incentivo (comisiones, felicitaciones, etc), al realizar un trabajo bien?

Si No Poco

14. ¿Cree que su trabajo es interesante?

Si No Poco

15. ¿Debió ocupar diferentes y variados puestos al mismo tiempo, dificultando esta situación su rendimiento laboral?

Si No Poco

16. ¿Está satisfecho con los puestos que ha desempeñado?

Si No Poco

17. ¿Considera que sus camaradas están satisfechos con la ayuda que presta con su trabajo?

Si No Poco

18. ¿En general la relación con sus superiores ha sido buena?

Si No Poco

CAPÍTULO II: RELACIONES SOCIALES

1. ¿El reconocimiento social que se le tiene, en comparación al que se le tiene a otros profesionales es el apropiado por la tarea que desempeña?

Si No Poco

2. ¿Es reconocido por sus amigos y allegados por la labor que realiza?

Si No Poco

3. ¿Se siente prejuzgado por su profesión al entablar una relación social nueva?

Si No Poco

4. ¿Considera que su trabajo es útil a la sociedad?

Si No Poco

5. Un militar que se retira, luego de una excelente carrera profesional ¿considera que le resulta fácil insertarse laboralmente en la sociedad?

Si No Poco

CAPÍTULO III: SITUACIÓN ECONÓMICA

1. ¿El salario que recibe satisfacen sus necesidades básicas?

Si No Poco

2. ¿Sus ingresos son suficientes para brindarle lo necesario a los que dependen de usted?

Si No Poco

3. Solamente con los ingresos de su trabajo, ¿ha podido comprar bienes importantes (vivienda, terreno, vehículo) para su grupo familiar?

Si No Poco

4. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

5. Considerando la situación económica del país, ¿considera que su salario es justo?

Si No Poco

6. ¿Le proporciona su trabajo las prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

7. ¿Aprovecha generalmente los diferentes beneficios que otorga la Dirección de Bienestar?

Si No Poco

8. ¿Ha tomado otros trabajos para reforzar la situación económica de su familia?

Si No Poco

9. Si se le ofrece un empleo, con un salario mayor al que percibe actualmente ¿Abandonaría su profesión?

Si No Poco

10. ¿Pensó en algún momento de su carrera en retirarse de la actividad militar por razones económicas?

Si No Poco

11. Determine cual de las siguientes situaciones le generan a Ud una mayor motivación para realizar su profesión. Asígnele una escala con el Nro 1 a la principal, el 2 a la siguiente y al último el Nro 3

- a. Contar con todos los medios materiales y humanos necesarios para realizar su trabajo
- b. Recibir un reconocimiento social, en forma permanente por la trascendencia de su trabajo
- c. Tener un salario digno, acorde a las responsabilidades y sacrificios

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

BIBLIOGRAFÍA:

Libros:

ACUÑA MARCELO y el Ingeniero RICARDO RUNZA, “Hacia la modernización del sistema de defensa argentino” Editorial ALTAMIRA 2006

DICAPRIO NICHOLAS, Teorías de la personalidad. Ed :Mcgraw-Hill, 1989

HUNTINGTON, SAMUEL; “El Soldado y el Estado” Ed. Mil. Biblioteca del Oficial Vol 547.

LÉVY-LEBOYER CLAUDE, La Motivación en las Empresas, modelos y estrategias, Editorial Planeta De Agostini Profesional y Formación, Año 2003

Artículos en revistas especializadas:

Tcnl DANIEL MARTELLA. “Motivación de combate, viejo camarada”. Revista ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA Nro 571. Octubre- Diciembre 2008.

Comodoro (r) Dr OCTAVIO GARCIA MIRA, Factores Psicológicos de la Conducción Militar, REVISTA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, julio-agosto 1988

Periódicos:

GALLO DANIEL, Diario La Nación, Domingo 09 de Marzo del 2008

VEDIA MARIANO, La Nación, edición del Domingo 12 de junio del 2011

Documentos de Instituciones:

Exposición de la Dirección General de Planes Programas y Presupuesto al Ministerio de Defensa, enero 2011.

Ministerio de Defensa. Presidencia de la Nación. “Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa” mayo 2009

EJERCITO ARGENTINO, DIRECCION GENERAL DE BIENESTAR, Explotación de los informes de Estado Moral del personal elevados por los Comandos, Institutos, Unidades y Organismos de la Fuerza correspondientes al año 2010

LOBAIZA, HUMBERTO J.R “Apuntes de clase de la Materia Sociología Militar, Curso Avanzado de Logística de Personal I – ESG, 1998.

MINISTERIO DE DEFENSA, “Anuario 2007, Informe de gestión”

EJERCITO ARGENTINO, DIRECCION GENERAL DE BIENESTAR,
Explotación de los informes de Estado Moral del personal elevados por los
Comandos, Institutos, Unidades y Organismos de la Fuerza correspondientes al
año 2010.

Internet:

CORTEZ FISCAL ANDREA, “Motivación Laboral en la Empresa de Servicios”
Tesis de Licenciatura año 2003, Obtenida el 11 de junio 2011, de la página web
Colección de Tesis Digitales Universidad Américas Puebla [http:
//catarina.vdlap.mx/u_dl_a/tales/navegación
/autor.html](http://catarina.vdlap.mx/u_dl_a/tales/navegación/autor.html)

FERNANDEZ ALBERTO, “De civiles y militares”, Tesis de Licenciatura,
Obtenida el 11 de junio 2011, de la página web Colección de Tesis Digitales
Universidad Américas Puebla [http:
//catarina.vdlap.mx/u_dl_a/tales/navegación/autor.html](http://catarina.vdlap.mx/u_dl_a/tales/navegación/autor.html)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, Valorización
mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Obtenida el
13 de agosto 2011, www.indec.gov.ar