

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo de investigación a todo el Personal Militar de La Escuela de Aviación Militar porque confiaron en nosotros y porque consideran que este trabajo puede significar el comienzo de un proceso de cambio.

AGRADECIMIENTOS

Este Trabajo Final de Grado es el fruto de más de un año de duro trabajo y dedicación, el cual no podría haberse llevado a cabo sin la colaboración de muchas personas a quienes debemos nuestro agradecimiento.

En primer término, queremos agradecer a nuestro tutor, el Licenciado Julio Verde Fassa, por su tiempo, sus valiosos aportes y su ayuda incondicional.

En segunda instancia, a todo el Personal Militar de La E.A.M, por su participación directa e indirecta en este trabajo de investigación. Es necesario resaltar que muchas personas no pudieron formar parte de las entrevistas o las encuestas, sin embargo, se interesaron permanentemente del estado y el avance de este trabajo. A ellos, nuestro agradecimiento.

Por último, queremos hacer un agradecimiento especial a nuestras familias, por apoyarnos, contenernos y entender por todos los estados de ánimo que fuimos pasando a lo largo de la construcción de este trabajo de investigación.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

—

TRABAJO FINAL DE GRADO:

MOTIVACIÓN E INCENTIVOS DEL PERSONAL MILITAR
DE LA ESCUELA AVIACIÓN MILITAR

Autores: SVETAC, Gustavo Alberto

FUNES, Pedro Gonzalo

Tutor: Lic. VERDE FASSA, Julio

INDICE

	Pag.
I- RESUMEN.....	5
II- GLOSARIO.....	7
III- PRIMERA PARTE: Consideraciones previas.....	13
1- Problema de investigación.....	13
2- Objetivo general.....	14
3- Objetivos particulares.....	14
4- Preguntas de investigación.....	14
5- Justificación del trabajo.....	15
6- Alcance del proyecto.....	17
7- Factibilidad.....	17
8- Introducción a la organización.....	18
9- Marco teórico.....	22
10- Metodología.....	59
11- Hipótesis.....	59
12- Variables.....	60
13- Instrumentos de recolección.....	60
14- Delimitación de la muestra.....	61
15- Tipo de diseño.....	63
16- Tipo de enfoque.....	63
IV- SEGUNDA PARTE: Desarrollo.....	65
1- Introducción.....	65
2- Datos obtenidos, Análisis e Interpretación.....	67
3- Síntesis.....	205
V- TERCERA PARTE: Conclusión.....	219
VI- CUARTA PARTE: Bibliografía.....	230

VII- QUINTA PARTE: Anexos.....	232
Anexo Alfa.....	232
Anexo Bravo.....	237
Anexo Charlie.....	238
Anexo Delta.....	239

RESUMEN

La Escuela de Aviación Militar es un Instituto de formación de La Fuerza Aérea Argentina, siendo su misión reclutar y formar al Personal Militar Superior del Cuadro Permanente de la Fuerza Aérea. Este Instituto posee una dotación de 614 militares (Oficiales y Suboficiales), a los cuales se les suma el personal civil y el personal de cadetes, superando las 900 personas en total.

Como se señaló anteriormente, al ser la E.A.M un Instituto de formación, la mayoría de los Oficiales son Instructores del Grupo Aéreo Escuela y del Cuerpo de Cadetes, desarrollando funciones claves en la formación profesional de los futuros Oficiales y de los futuros pilotos militares.

Durante los últimos dos años se ha producido un éxodo masivo de Oficiales pertenecientes a la Escuela de Aviación Militar en un número aproximado de siete por año. Esta situación nos llevó a confeccionar un trabajo de investigación destinado a develar las causas que promueven dicho éxodo. Este trabajo investiga y analiza los factores motivacionales que se consideraron más importantes en la vida militar, intentando descubrir algunas de las causas por las cuales el Personal Militar abandona el Organismo.

Para la obtención de los datos necesarios, y su posterior análisis, se ha confeccionado una encuesta cerrada para ser distribuida entre los Militares de la E.A.M teniendo en cuenta sus destinos internos, su antigüedad y el cuadro al que pertenecen (Oficiales o Suboficiales). Asimismo, se realizaron distintos tipos de entrevistas a militares en actividad como así también a militares que abandonaron la Institución y actualmente desarrollan actividades aéreas pero en empresas civiles.

Para finalizar con la recolección de datos, se recurrió a la observación directa y a la lectura de distintas fuentes bibliográficas.

Se puede hablar mucho de motivación en distintos tipos de organizaciones, sin embargo, la organización militar posee características muy particulares a las del resto, no sólo por lo que implica su actividad dentro de la sociedad, sino también porque de las acciones de sus miembros depende la vida de muchas personas.

I – GLOSARIO

Personal Militar: Efectivos de las Fuerzas Armadas que poseen Estado Militar. De acuerdo a la escala jerárquica, el Personal Militar será agrupado en Personal Militar Superior, Personal Militar Subalterno y Personal de Alumnos (Ley 19.101).

Estado Militar: Estado militar es la situación jurídica que resulta del conjunto de deberes y derechos establecidos por las leyes y reglamentos, para el personal que ocupa un lugar en la jerarquía de las fuerzas armadas. Tendrá estado militar el personal de las fuerzas armadas que integre su cuadro permanente y su reserva incorporada y el que, proveniente de su cuadro permanente, se encuentre en situación de retiro. (Ley 19.101)

Personal Militar Superior: Agrupación del Personal Militar que abarca la siguiente escala jerárquica de Oficiales: (Reglamentación de la Ley 19.101)

Brigadier General

Brigadier Mayor

Brigadier

Comodoro

Vicecomodoro

Mayor

Capitán

Primer Teniente

Teniente

Alférez

Personal Militar Subalterno: Agrupación del Personal Militar que abarca la siguiente escala jerárquica de Suboficiales: (Reglamentación de la Ley 19.101)

Suboficial Mayor

Suboficial Principal

Suboficial Ayudante

Suboficial Auxiliar

Cabo Principal

Cabo 1°

Cabo

Voluntario 1°

Voluntario 2°

Institución: Establecimiento o fundación de algo. Cosa establecida o fundada. Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente. (Diccionario de La Real Academia Española).

Organismo: Cada una de las partes constitutivas de la organización, que teniendo una misión o tarea particular, forman el conjunto de la Fuerza Aérea. (Reglamento de Organización Aérea – RAC 7. 1998)

- Estado Mayor General de la Fuerza Aérea.
- Comandos Superiores.
- Brigadas Aéreas.
- Bases Aéreas Militares y Grupos Independientes.
- Áreas de Material y Talleres Independientes.
- Institutos.
- Regiones Aéreas.
- Direcciones Generales y Direcciones.

Instituto: Son organismos cuya función específica es la Instrucción. Pueden estar organizados sobre la base de Grupos y Escuadrones, Facultades y Departamentos, etc.. Están dedicados a la formación o al perfeccionamiento de importantes núcleos de personal militar y/o civil en lo relativo a lo humano-militar, lo técnico y/o la especialidad militar, dependiendo del tipo de Instituto. (Reglamento de Organización Aérea – RAC 7. 1998)_

Jefe de Compañía: Estos niveles orgánicos son los núcleos básicos para la instrucción, adiestramiento y disciplina dentro de la Fuerza Aérea Argentina. El Jefe es el responsable de velar directamente por el cumplimiento de las directivas y órdenes emanadas de la superioridad, asegurando la preparación para la guerra de los efectivos que manda y el buen funcionamiento del servicio. A tal efecto, tiene para con sus subordinados toda la autoridad concedida a su jerarquía y cargo, por las leyes, reglamentos y disposiciones vigentes. Para lograr la mayor aptitud en lo relacionado con la instrucción, la preparación para la guerra y la disciplina, deberá adecuar los procedimientos de acuerdo con la índole particular de las tareas por cumplir. La naturaleza de las funciones orgánicas, fijadas en los respectivos reglamentos, hacen de él un verdadero guía y mentor de sus hombres; ello le obliga a compartir su vida diaria, los buenos y los malos momentos de la actividad profesional. (Reglamento del Régimen del Servicio. RAG – 11)

Remuneración: Para el Personal Militar es sinónimo de *Haber Mensual* (Ley 19.101)

Haber Mensual: Es la suma de aquellos conceptos que perciba la generalidad del personal militar en actividad, cuya enumeración y alcances

se determinan en la reglamentación respectiva. Está compuesto por el sueldo, suplementos generales, suplementos particulares, compensaciones y aquellas asignaciones que por disposiciones legales correspondan. (Ley 19.101). A los fines prácticos del presente trabajo se usará este concepto como sinónimo de *Remuneración* y de *Salario*.

Retiro: Es la situación en la cual el personal militar, sin perder su grado ni estado militar, cesa en las obligaciones propias de la situación de actividad, salvo los casos previstos en la ley y su reglamentación. (Ley 19.101)

Baja: Es la pérdida del estado Militar debido a las causas establecidas en el Art. 20 de la Ley 19.101.

Escuela de Aviación Militar: Organismo de La Fuerza Aérea Argentina cuya misión es reclutar y formar al personal militar superior del cuadro permanente de La Fuerza Aérea y otros que se le ordenen, y formar aviadores militares, a fin de contribuir al cumplimiento de la misión del organismo superior. (Manual Orgánico de La Escuela de Aviación Militar – MAPO 44. 2003). A los fines prácticos de este trabajo se utilizarán como sinónimos de ella, *Instituto* y *Organismo*. Está orgánicamente constituida por su Dirección, Subdirección, Cuerpo de Cadetes, Grupo Aéreo, Grupo Base y Grupo Técnico. (Manual Orgánico de La Escuela de Aviación Militar – MAPO 44. 2003). A los fines prácticos se denominará genéricamente como “Grupo” a cualquiera de las partes orgánicas nombradas anteriormente.

E.A.M: Abreviatura de Escuela de Aviación Militar

Escalafón del Aire: Comprende al personal superior con título de “Aviador Militar”, cuya función principal es la planificación y conducción integral de las operaciones aeroespaciales militares y la ejecución de las mismas. También comprende al personal con título de “Piloto Militar”, cuya función principal es la ejecución de las operaciones aeroespaciales. El personal que por cualquier causa, pierda definitivamente su aptitud para el vuelo, pasará a revistar en el Escalafón General o Técnico según corresponda, excepto los Oficiales Superiores en los grados de Brigadier, quienes continuarán en el escalafón de origen. (Reglamentación de la Ley 19.101)

Escalafón General: Comprende al personal superior que tiene como función específica y fundamental la planificación, conducción y ejecución de operaciones logísticas y de apoyo directo concurrentes a la operación aeroespacial militar; el desempeño de funciones especializadas en aeronaves militares como tripulante de a bordo; las tareas propias de la defensa antiaérea cumplidas con medios de superficie. (Reglamentación de la Ley 19.101)

Escalafón Técnico: Comprende al personal superior con título de “Ingeniero Militar de Aeronáutica”, o de “Técnico Militar de Aeronáutica”, cuya función específica y fundamental es la planificación, conducción y ejecución de operaciones técnicas concurrentes a la operación aeroespacial militar; como también, las tareas que se relacionan con la investigación científica, desarrollo, producción, mantenimiento, reparación e inspección de los medios técnicos, y el desempeño de funciones técnicas a bordo de aeronaves. (Reglamentación de la Ley 19.101)

Espíritu de equipo: El espíritu de equipo es un estado de conciencia de la propia responsabilidad, de la de esta con relación al conductor y de la de los subordinados entre sí. Es la responsabilidad hacia la misión lo que une armónicamente a un conjunto y lo predispone a trabajar coordinadamente si se lo conduce con habilidad y se respetan ciertas leyes básicas. (Reglamento del Régimen del Servicio. RAG – 11)

Espíritu de cuerpo: El complemento del espíritu de equipo es el espíritu de cuerpo. Es necesario que además de una natural inclinación a trabajar en armonía con otros, exista un legítimo orgullo de pertenecer a determinada unidad de la Fuerza Aérea. Son sus éxitos en el campo de batalla, el sacrificio en la acción heroica, y muchas veces hasta la misma adversidad, las causas que producen ese sentimiento tan útil al desenvolvimiento del servicio. (Reglamento del Régimen del Servicio. RAG – 11)

II – PRIMERA PARTE: Consideraciones previas

1- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Durante los últimos dos años se ha producido un éxodo masivo de Oficiales pertenecientes a la Escuela de Aviación Militar en un número aproximado de siete por año. A esta preocupante situación, se agregan los constantes planteos de disconformidad por parte del personal militar en relación con los bajos salarios, la falta de incentivos y la gran incertidumbre profesional que han puesto de manifiesto la existencia de problemas que deben ser reconocidos y abordados de forma inmediata*.

El recurso humano es el recurso mas importante con el que cuenta la institución, no sólo por las características y capacidades que diferencian a cada profesional, sino también porque su formación, capacitación y adiestramiento insume años de esfuerzo humano y económico.

Al recurso material se lo debe mantener y preservar para que pueda brindar un servicio, mientras que al recurso humano, no se lo puede detener en el tiempo ni realizar mantenimiento, todo lo contrario, se debe procurar su crecimiento profesional e individual atendiendo a sus diferentes necesidades a medida que avanza en la carrera profesional.

Es fundamental entender que todo daño realizado al recurso humano, producto de malas decisiones, es muy difícil de reparar y atenta, indefectiblemente, al crecimiento de la institución.

Ante esta situación, se formulan las siguientes preguntas que conforman el problema de la Escuela de Aviación Militar:

* Información obtenida de la experiencia vivida por uno de los integrantes del grupo, Gustavo Svetac, quien se desempeñó como Instructor de Vuelo del Grupo Aéreo Escuela durante los años 2005/2010.

- a) ¿El Personal Militar de la Escuela de Aviación Militar se encuentra motivado e incentivado para desarrollar sus actividades profesionales?
- b) ¿Cómo evoluciona la motivación a medida que el Personal Militar avanza en su carrera?
- c) ¿Existe relación entre la motivación y los incentivos con la rotación de pilotos de la Escuela de Aviación Militar?
- d) Referido al planteo anterior, si existiese relación ¿Por qué el éxodo se produce en el Personal Superior y no en el Personal Subalterno?

2- OBJETIVO GENERAL:

Determinar la validez o no de las hipótesis que se enuncian posteriormente.

3- OBJETIVOS PARTICULARES:

- a) Analizar la motivación y los incentivos del Personal Militar (Personal Superior y Subalterno) de la Escuela de Aviación Militar.
- b) Analizar la relación existente entre la motivación y los incentivos con la continuidad en la carrera profesional del Personal Militar.
- c) Determinar qué consecuencias produce en la organización el trabajo del Personal Militar en caso de no encontrarse motivado adecuadamente.
- d) Establecer posibles vías de solución en el caso que sean necesarias y oportunas.

4- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- a) ¿Cuál es la situación motivacional actual del Personal Militar de la Escuela de Aviación Militar?
- b) ¿Cuál sería la situación motivacional deseada por dicho personal?
¿Coincide lo deseado con lo real?

- c) ¿Cuáles son los factores organizacionales que el Personal Militar considera fundamentales para permanecer motivados y cuáles los que atentan contra dicha motivación?
- d) ¿Existe relación entre la continuidad en la carrera profesional del Personal Militar, los incentivos que provee la organización y la motivación de los mismos?

5- JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO:

El Militar es aquella persona que por vocación (del latín vocare = llamar/llamado) y por decisión propia, ha elegido formar parte de las Fuerzas Armadas para servir a su Patria. Esta vocación de servicio no sólo implica una adecuada e intensiva formación y capacitación, sino también un alto espíritu de sacrificio. Es en este punto donde surgen algunos interrogantes: La vocación de servicio, ¿Evidencia la misma fuerza e intensidad a lo largo de la vida? ¿Es necesario alimentar esa vocación de servicio? ¿Alcanza con la vocación en sí misma, o se requiere motivar e incentivar al militar para que ésta no decaiga con el paso del tiempo? ¿Cómo se puede mantener motivada e incentivada a una persona para que su vocación militar no se vea deteriorada?

En este sentido, tomando un ejemplo de la vida cotidiana y salvando algunas diferencias, podemos hacer una analogía entre la vocación de servicio a la Patria que evidencia un Militar y el sentimiento de amor que une a una pareja, ya que, en ambos casos, cada uno de los miembros de estas relaciones están dispuestos a entregar lo más importante de sí en beneficio del otro. Sin embargo, tomando el caso de una pareja, si alguno de los dos percibe que sus sentimientos no son correspondidos por la otra parte, con el correr del tiempo, dará un paso al costado en su relación. Todos los que estamos casados, e incluso los que están o estuvieron de

novio, sabemos que al amor hay que alimentarlo diariamente porque de lo contrario se irá degradando con el tiempo, implicando esto, un gran desafío para todas las parejas. Consideramos que lo mismo sucede con la vocación de servicio del militar, la cual debe ser alimentada a lo largo de la vida, no sólo por la persona misma, sino también por todo el entorno que la rodea.

Relacionado con lo anteriormente dicho, es importante resaltar cuales son las expectativas que tiene el militar al momento de servir a la Patria en un Organismo tan importante como La Escuela de Aviación, como así también, es fundamental saber qué espera dicho Organismo de éstos militares (contrato psicológico). Este “intercambio” de expectativas marcará definitivamente la motivación de los militares de la Institución como así también los incentivos que dicha Institución ofrezca al personal.

Si los militares del Organismo no perciben que sus expectativas, con las cuales ingresaron, son cubiertas o alcanzadas, expresarán la falta de motivación para desarrollar sus tareas diarias, ya sea, realizándolas de forma incorrecta (lo cual es muy peligroso en esta actividad), cumpliéndolas mínimamente por el sólo hecho de evitar una sanción pero no aportando ningún valor agregado o iniciativa en la función que posee o, directamente, abandonando la Institución.

Así también, si quienes dirigen la Institución perciben que el personal no cubre las expectativas esperadas en su función, puede que no se vea motivada a incentivar a dicho personal y se genere un círculo vicioso en donde cada una de las partes se vea defraudada, no cumpliéndose el contrato psicológico y provocando, en el peor de los casos, el éxodo masivo de militares.

6- ALCANCE DEL PROYECTO:

Los conceptos “motivación e incentivos” son poco comunes en el ámbito militar debido a la cultura y tradición institucional. Consideramos que sería de gran utilidad los resultados de este trabajo para tomar decisiones futuras que mejoren los factores motivacionales que influyen en el personal y, evitar de esta manera, la permanencia de militares con la vocación de servicio deteriorada por la ausencia de políticas motivacionales.

La presencia de militares desmotivados es altamente negativa para la Institución y para la sociedad debido a la irremplazable función que cumplen.

Conocer la situación actual en la que se encuentra la Escuela de Aviación Militar es el primer paso para generar posibles soluciones de cambio que tiendan a la eficiencia de la organización y de esta manera, se brinde el servicio esperado por la sociedad y las leyes vigentes.

7- FACTIBILIDAD:

Es posible llevar adelante este trabajo y su debida recolección de datos e información ya que contamos con la autorización necesaria para esta actividad (Anexo DELTA). Además, este tema fue abordado por uno de los integrantes de este equipo, a modo de monografía, en la Escuela Superior de Guerra Aérea dependiente de la Fuerza Aérea Argentina. Como consecuencia de esto, se extraerán datos fundamentales de ese trabajo y su autorización correspondiente también fue otorgada (Anexo CHARLIE). Una copia de dichas autorizaciones se adjuntan al final de este anteproyecto.

8- INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN DONDE SE REALIZARÁ EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

La Escuela de Aviación Militar fue creada el 10 de Agosto de 1912 mediante un decreto firmado por el Presidente Roque Sáenz Peña, comenzando sus actividades como una Unidad dependiente del Ejército Argentino en las instalaciones de la base del Palomar.

El 11 de febrero de 1937, la Escuela pasa a ocupar su actual emplazamiento.

El cambio de Guarnición, de El Palomar a Córdoba, había sido dispuesto por Orden del Día de la Escuela Nro. 3675 del 6 de febrero de ese año. El traslado se hizo en tres escalones: primero la Compañía de Servicios Generales –el 10 de febrero–, con los materiales de las Escuadrillas de Vuelo y la documentación de las Secciones Técnicas y de Aulas. El día 17 lo hicieron los escalones segundo y tercero de material de vuelo, en vuelo. Los detalles se terminarían poco a poco, pero las nuevas instalaciones ya estaban listas.

El 4 de enero de 1945 la Fuerza Aérea Argentina nace como Fuerza Armada independiente y La Escuela de Aviación pasa a formar parte de dicha Fuerza, dejando su dependencia del Ejército Argentino.

Actualmente, La Escuela de Aviación Militar es un Instituto de formación de La Fuerza Aérea Argentina ubicado en la Ciudad de Córdoba, siendo su misión reclutar y formar al Personal Militar Superior del Cuadro Permanente de la Fuerza Aérea y otros que se le ordenen y formar Aviadores Militares, a fin de contribuir al cumplimiento de las tareas del Organismo Superior.

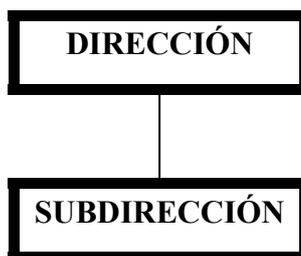
Este Instituto posee una dotación de 614 militares (oficiales y Suboficiales), a los cuales se les suma el personal civil y el personal de cadetes, superando las 900 personas en total.

De acuerdo al Manual Orgánico de La Escuela de Aviación Militar (MAPO 44), esta Institución tiene las siguientes funciones:

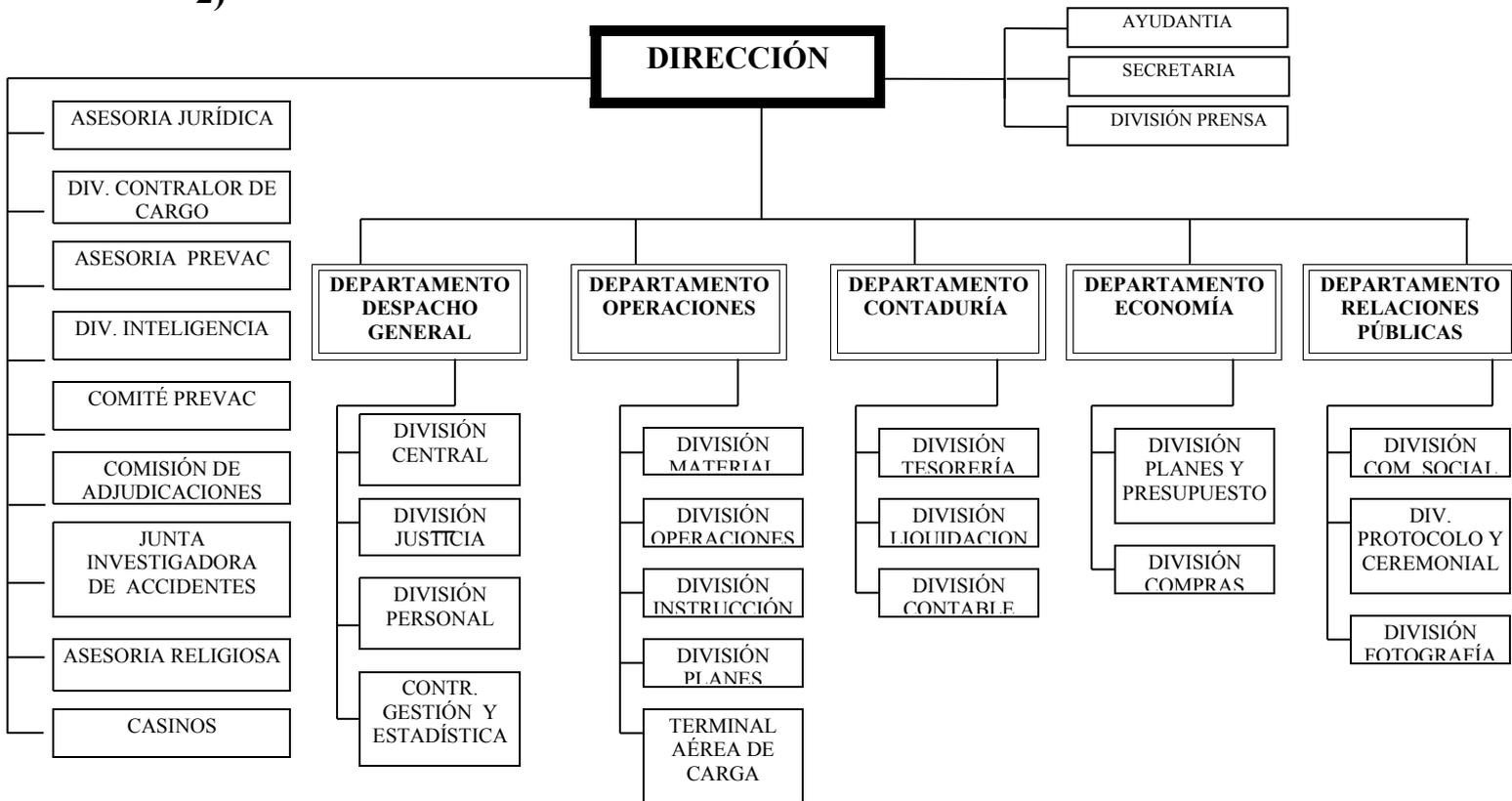
- 1- Reclutar y formar el Personal Militar Superior del Cuerpo Comando.
- 2- Formar Aviadores Militares.
- 3- Ejecutar los Planes y Programas vigentes
- 4- Elaborar y proponer al Comando de Personal, los planes y programas necesarios para el desarrollo de la Instrucción.
- 5- Asegurar la coordinación de los medios disponibles para prestar el adecuado sostén logístico y apoyo técnico al cumplimiento de la Misión.
- 6- Ejecutar las operaciones aéreas que se le ordenen, con los medios correspondientes a su dotación.
- 7- Desarrollar, todas aquellas otras funciones que surjan de su misión, las complementarias a las mismas y las necesarias para su administración interna.

Para el cumplimiento de su misión esta orgánicamente constituida de la siguiente manera:

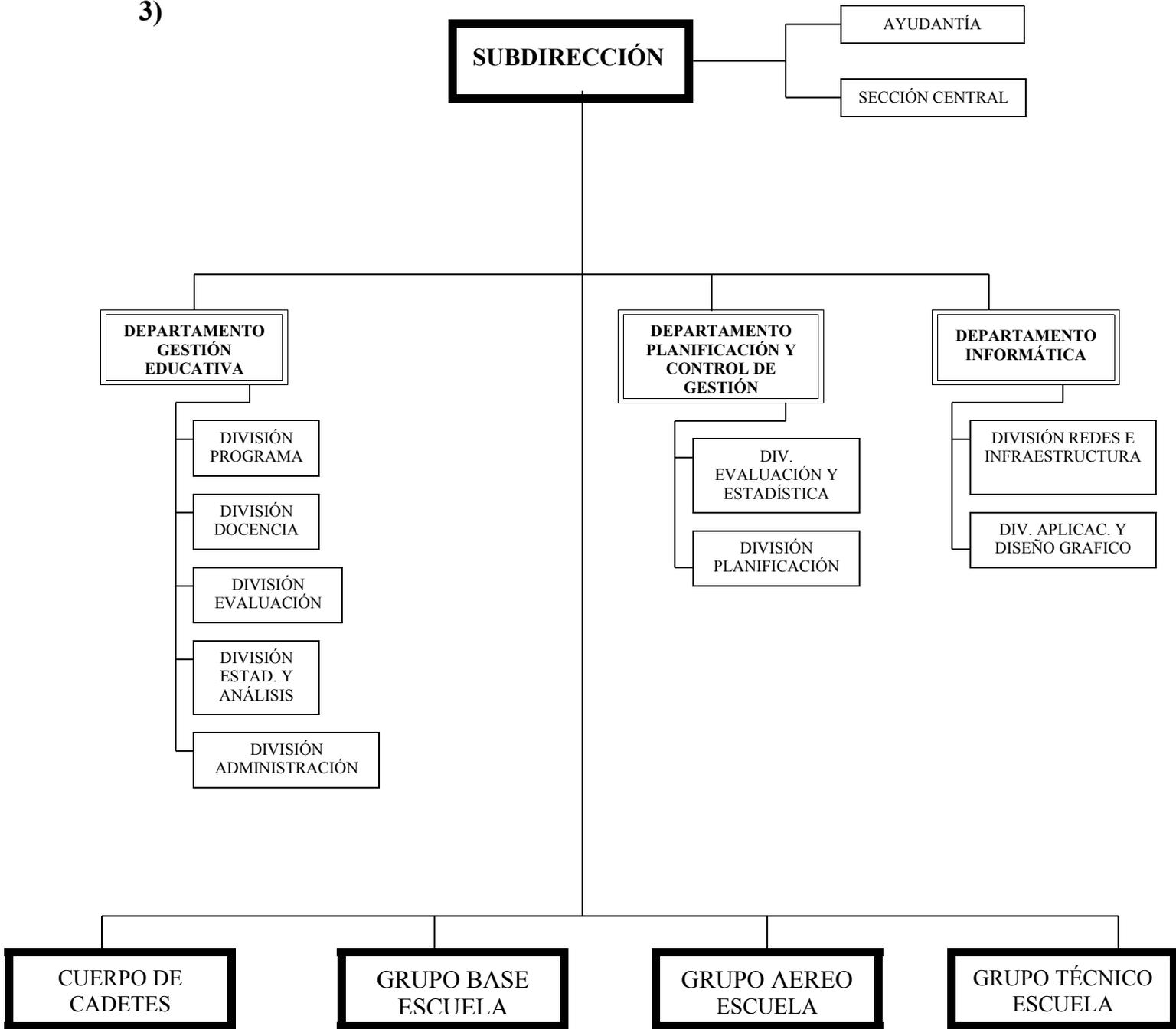
1)



2)



3)



9- MARCO TEÓRICO

El contrato psicológico¹⁻²

Cuando una persona se integra a una organización, después de un proceso de reclutamiento y selección de personal, se espera que la organización se ocupe de crear condiciones que permitan al nuevo trabajador desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y coadyuvar a la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se deben brindar las posibilidades de desarrollo del trabajador para el logro de sus expectativas y su realización (oportunidad de ascensos, jornada laboral adecuada, prestaciones, seguridad, asumir mayores responsabilidades y mejores condiciones económicas, entre otras). A su vez, la organización también deposita en cada uno de sus integrantes diferentes expectativas respecto a su rendimiento, honestidad, competencias y motivación, entre otras.

Esta situación exige algo más que un simple contrato formal. De hecho, genera un contrato psicológico entre el individuo y la organización. Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir.

Es una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. Define las condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema.

¹ Davis, K. & Newstrom, J. “*Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*”. Editorial Graw-Hill. 1991

² SCHEIN, Edgar. “*Psicología de la Organización*”. Editorial Prentice Hall – Hispanoamericana. 1994.

Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes. Es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las que la persona mantiene consigo misma (relaciones intrapersonales). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abiertamente lo que quieren y necesitan.

Muchas de dichas expectativas tienen que ver con los sentidos de dignidad y de importancia de la persona. Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde oportunidad de crecer y aprender más. Gran parte de los problemas que conducen al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción, tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico.

Como ya mencionamos, la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad. La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status. De modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y cumpla con los objetivos bajo su responsabilidad. A su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en las persona o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un trabajador espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50. En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante períodos acelerados de crecimiento, puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

Si la organización cumple el contrato formal solamente, pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto en lo formal como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, se modifican también las expectativas, convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe negociarse constantemente. El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones, a pesar de que no aparece escrito en ninguna parte.

En efecto, como estos acuerdos estarían orientados a la satisfacción de necesidades, el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo, originándose una transacción para poder lograr objetivos que serían inalcanzables para cualquiera de las partes por sí sola.

Las partes interesadas incluidas en el contrato psicológico, no necesaria ni solamente están conformadas por los empleadores, también se pueden establecer contratos psicológicos entre los mismos empleados. Al respecto hay que subrayar que la función del rol que tenga cada persona dentro de la organización hace que, al establecerse las relaciones

interpersonales al interior del grupo, entre en juego la historia personal de cada individuo, generándose expectativas hacia la seguridad, gratificación y apoyo para la realización de metas individuales.

Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales.

En los grupos humanos siempre se espera algo del otro, es decir que existe una expectativa sobre lo que el otro va a hacer, cómo lo va a hacer y para qué lo va a hacer. En otras palabras, existe una expectativa conductual hacia los demás, pero en el marco de los contratos psicológicos esta expectativa puede estar centrada en intereses personales que no tienen relación con el interés del grupo cayéndose en situaciones conflictivas disfuncionales, siendo un problema de las relaciones humanas en el trabajo.

La existencia de esta forma peculiar de establecer normas implícitas en el grupo juega un papel importante para distinguir su naturaleza. Un grupo dejaría de ser lo que es sin la aceptación de las normas. Éstas no se imponen al grupo como algo ajeno a éste; por lo contrario, nacen del común acuerdo de todos sus integrantes.

La motivación³⁻⁴:

La motivación se define como fuerzas que actúan sobre una persona y que inician o dirigen su conducta. Es como un proceso por el cual una necesidad insatisfecha genera energía y dirección con respecto a un determinado objetivo, suponiendo que el mismo es capaz de satisfacerla. Por otro lado, se pueden definir dos tipos de motivación: Intrínseca y extrínseca.

³ GIBSON, James, IVANSEVICH John, DONNELLY James. “*Las Organizaciones*”. Editorial Mac Graw-Hill/Irwin. 1999.

⁴ MACELLO, Cler Catalina. «*Motivación e Incentivos no remunerativos*». Instituto Universitario Aeronáutico. 1998.

La Motivación Intrínseca es aquella que surge del interior mismo de una persona satisfecha con la actividad que desarrolla, porque disfruta de ella, porque ha obtenido ciertos logros o esta en vías de, porque se siente identificado con esa tarea y entonces se compenetra, amplía su horizonte de conocimientos e información sobre la misma y a la vez la vive como un desafío, como una responsabilidad y también como una oportunidad para el crecimiento personal. Está íntimamente vinculada con los rasgos de personalidad del individuo, con el puesto de trabajo y con sus tiempos personales dentro de una organización. Es, en definitiva, lograr la autorrealización a través de las actividades que se desarrollan. Para lograr una adecuada motivación intrínseca es necesario atender cuidadosamente a los siguientes factores:

- a) Selección adecuada del personal.
- b) Inducción de las nuevas personas que ingresen a la Institución, orientándolas y formándolas en base a la historia, características y funciones que cumple la Institución dentro de la sociedad.
- c) Rediseños de puestos y procesos de trabajo.
- d) Incremento de la comunicación interna.

La Motivación Extrínseca es aquella que surge del accionar de diferentes fuentes que rodean o enmarcan al individuo en su medio ambiente de trabajo. Tales fuentes pueden ser los compañeros de trabajo, el supervisor del empleado o la organización misma. Algunas de las acciones de estas fuentes que pueden motivar extrínsecamente al individuo, por ejemplo, a través de ascensos, aumentos de sueldo, reconocimientos, beneficios y otros. Este tipo de motivación, a diferencia de la primera, depende más de un control externo, como ser, la Política de la Organización.

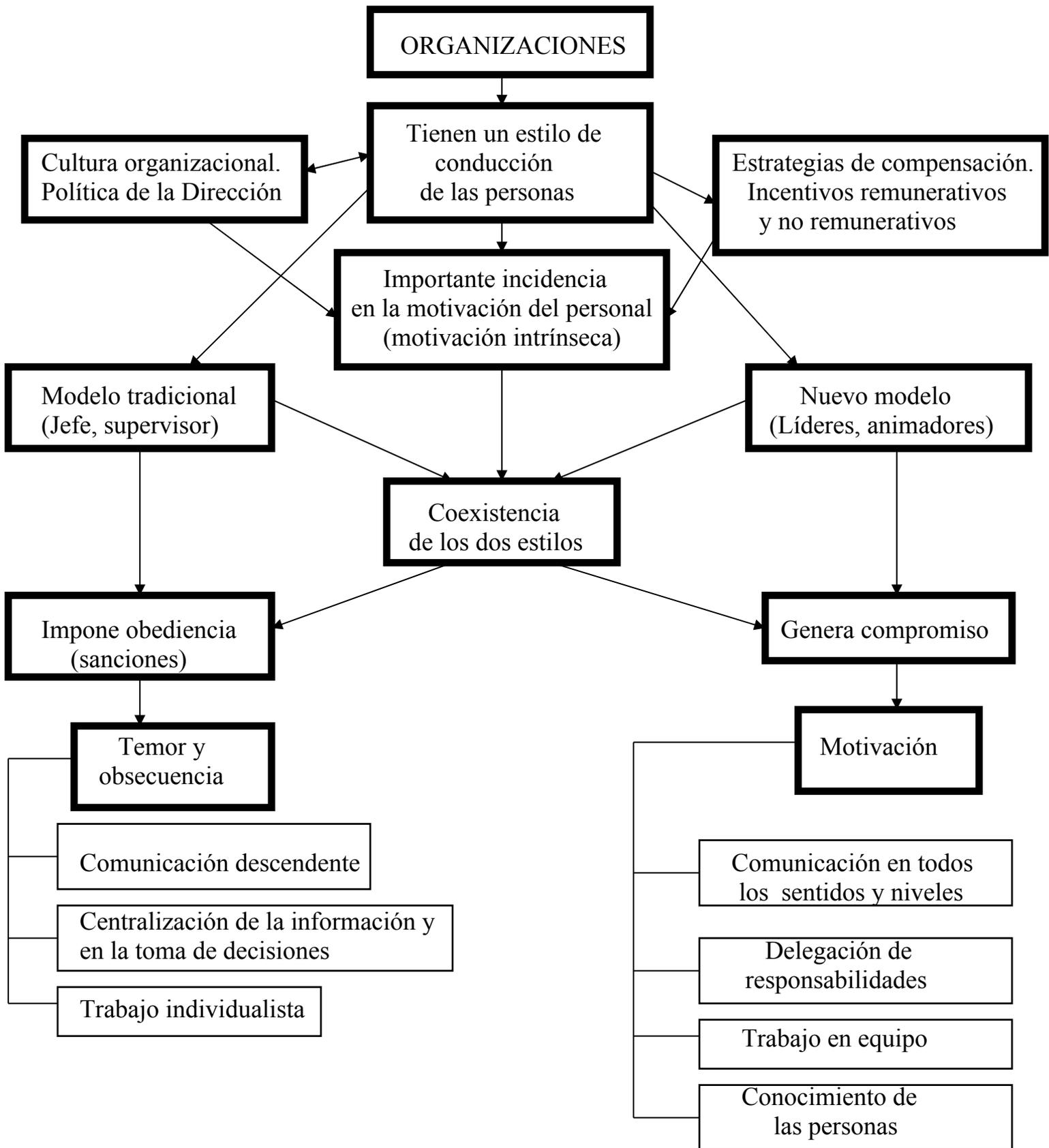
Para que una persona se desarrolle en su actividad de forma motivada, con buen rendimiento, sintiéndose comprometido con la Organización y

considerando a su trabajo como un medio de crecimiento profesional y personal, debe existir una conjugación de los dos tipos de motivación.

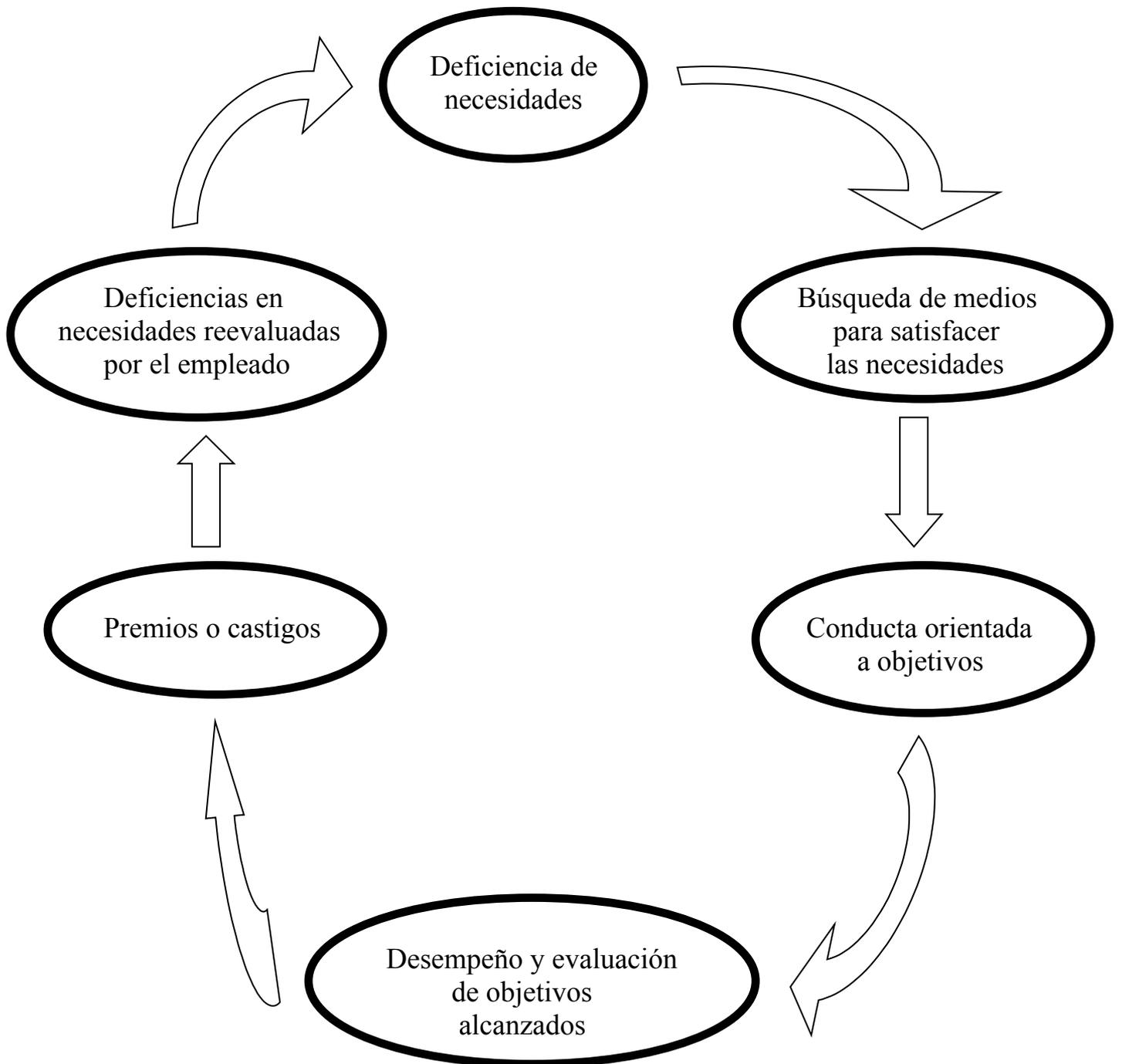
A los fines de convertirse en un recurso humano valioso para la organización, la Motivación debe reunir una serie de características:

- a) Tener alto componente intrínseco: Rediseñando la tarea, los procesos o la comunicación interna si es necesario.
- b) Debe ser continua: Procurando que permanezca en el tiempo y no se caracterice por ser esporádica u ocasional.
- c) Debe ser colectiva: Estar presente en todo el personal y no en algunos sectores o funciones de la organización.
- d) Asociada al rendimiento: Producto del desarrollo de la actividad de la persona.
- e) Asociada a los objetivos: Producto del logro de las metas establecidas y alcanzadas.

Esquema conceptual de la motivación organizacional:



El proceso de la motivación:



Teorías de la motivación⁵⁻⁶:

Existen dos categorías en las que pueden clasificarse las teorías de la motivación. Ellas son: las teorías de contenido y las teorías de proceso.

A) Teorías de contenido:

Se centran en dar respuesta a qué tipos de necesidades estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta y de qué forma se organizan. Entre las más reconocidas podemos destacar: la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer y la teoría de los dos factores de Herzberg.

Jerarquía de necesidades de Maslow: propone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen u obtuvieron. Por tanto, una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas se organizan de acuerdo a una jerarquía de importancia:

1. Fisiológicas: Se encuentran en la base de la pirámide. Necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.
2. De seguridad: Necesidad de no sentirse amenazado, es decir, la ausencia de sucesos o ambientes amenazantes.
3. De pertenencia e interacción social: Necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. De estima: Necesidad de autoestima y de ser estimado por los demás.
5. De autorrealización: Necesidad de maximizar la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

Según estas necesidades, Maslow plantea que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Maslow propuso que las necesidades no satisfechas son las que predominan y que el nivel

⁵ GIBSON, James, IVANSEVICH John, DONNELLY James. "Las Organizaciones". Editorial Mac Graw-Hill/Irwin. 1999.

⁶ ALDAG, Ramón, BRIEF Arthur P. "Diseños de tareas y motivación del personal". Editorial Trillas. 1989.

superior subsiguiente no se activa o se pone en marcha hasta que la necesidad predominante no ha sido satisfecha adecuadamente. Este proceso se denomina satisfacción-progresión.

Teoría ERC de Alderfer: Coincide con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico. Sin embargo, en este caso, la jerarquía se compone de tres series de necesidades.

1. De existencia: Necesidad de alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales. Este nivel se puede comparar con los niveles de necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
2. De relación: Necesidad que se satisface mediante las relaciones sociales e interpersonales significativas. Se puede comparar con el nivel de necesidades de pertenencia e interacción social de Maslow.
3. De crecimiento: Necesidades que se satisfacen cuando el individuo se siente creativo y productivo. Este nivel se puede comparar con los niveles de necesidades de estima y autorrealización de Maslow.

Coincide con Maslow en la existencia del proceso de satisfacción-progresión, aunque plantea también otro de frustración-regresión: si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos de satisfacer sus necesidades de orden superior, vuelven a surgir y con más intensidad las inmediatamente inferiores como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de las mismas.

Teoría de los dos factores de Herzberg: Establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de factores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores extrínsecos.

De las investigaciones realizadas por Herzberg se extrajeron dos conclusiones específicas relacionadas con los dos factores enunciados:

1. Existen una serie de condiciones extrínsecas, relacionadas al contexto laboral, que influyen en la motivación. Entre ellas podemos enunciar:
 - a) El salario

- b) La seguridad en el trabajo
- c) Las condiciones laborales
- d) El status
- e) Reglamentos empresariales
- f) La calidad de la supervisión
- g) La calidad de las relaciones interpersonales

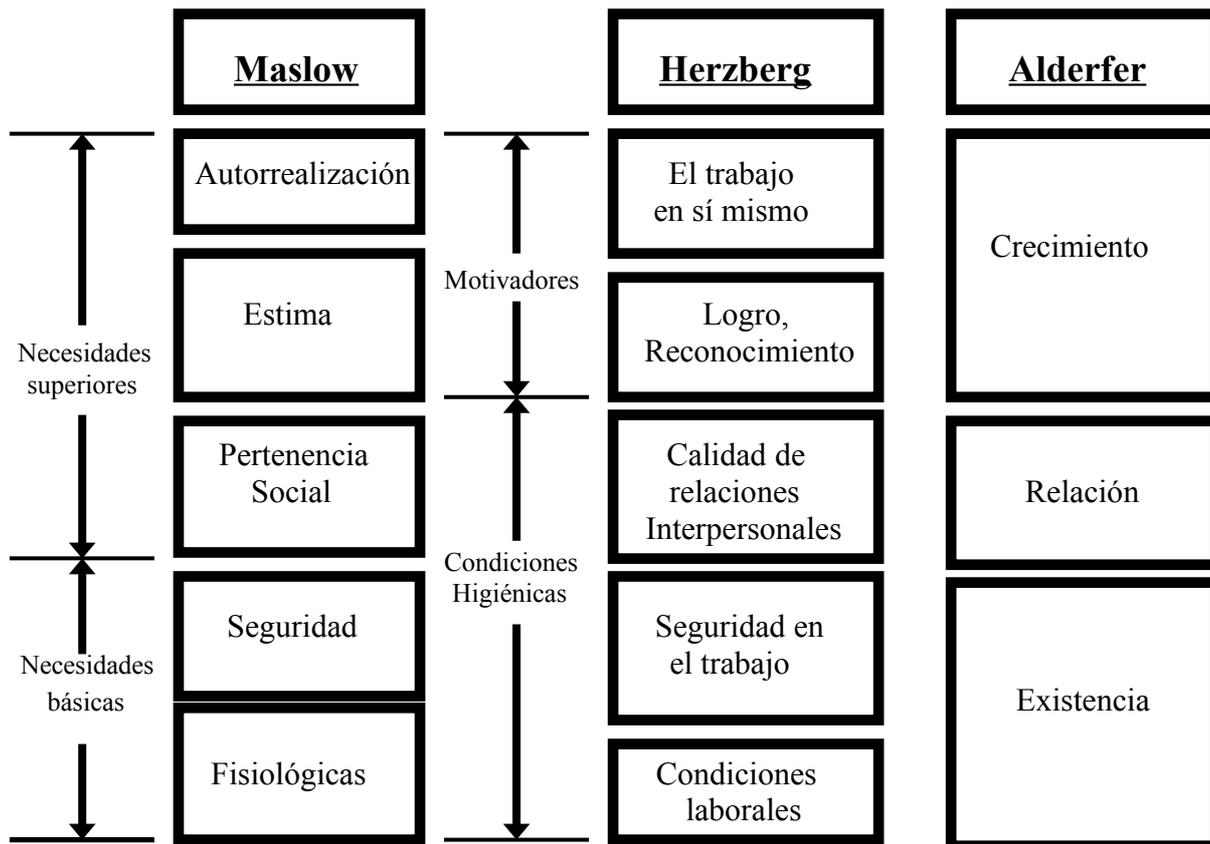
La satisfacción de estas condiciones no motiva necesariamente al empleado. Sin embargo, su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores. Dado que son necesarios para mantener, por lo menos, un nivel de “ausencia de insatisfacción”, las condiciones extrínsecas reciben el nombre de factores insatisfactorios o higiénicos.

2. Existe también un conjunto de condiciones intrínsecas relacionada con el contenido del trabajo. Entre ellas podemos enunciar:

- a) Logro
- b) Reconocimiento
- c) Responsabilidad
- d) Ascenso
- e) El trabajo en sí mismo
- f) La posibilidad de progreso

La ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria, sin embargo, su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de ahí que dichas condiciones reciban el nombre de factores satisfactorios o motivadores.

Comparación gráfica de las tres teorías:



B) Teorías de proceso:

Son aquellas que describen y analizan cómo se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta. Entre las más reconocidas, a los efectos de este Trabajo Final, destacaremos la teoría de la expectativa de Victor Vroom,

Teoría de la expectativa de Victor Vroom: propone que una persona afronta una serie de resultados de primer nivel y selecciona uno basándose en cómo la selección se relaciona con los resultados del segundo nivel. Las preferencias del individuo se basan en la fortaleza del deseo de conseguir el segundo nivel y en la percepción de la relación entre los resultados del primero y del segundo nivel.

Los resultados de primer nivel derivados de la conducta se asocian con la realización del trabajo. Estos resultados incluyen productividad, ausencias, bajas y calidad en la productividad. Los resultados de segundo

nivel son los hechos (premios o castigos) que probablemente vienen motivados por los resultados del primer nivel.

En otras palabras, en el ambiente laboral los individuos tienen una expectativa de esfuerzo-rendimiento, que representa la percepción que tiene el individuo sobre la dificultad de realizar una conducta en particular y la probabilidad de conseguirla. Cuando se confronta a una persona con alternativas de conducta, la persona que lleva a cabo la tarea realiza un proceso de reflexión: ¿Puedo rendir a ese nivel si lo intento?, si rindo a ese nivel ¿Qué sucederá?, ¿Prefiero las cosas que pasarán? El término fuerza se iguala a motivación. La intención de la teoría de las expectativas es evaluar la magnitud y la dirección de todas las fuerzas que actúan sobre el individuo. La acción que tenga mayor fuerza es la que tiene mayor probabilidad de ocurrir.

Para la comprensión de esta teoría es esencial la definición y explicación de tres conceptos: expectativa, valencia e instrumentalizad.

Expectativa: Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Mas precisamente, expectativa es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño.

Un trabajador que percibe un bajo grado de asociación entre el esfuerzo personal y el nivel resultante de desempeño, no estará muy motivado para conseguir metas de desempeño, puesto que los intentos efectuados para tal efecto, probablemente serán inútiles. Es importante notar que la expectativa, como la valencia y la instrumentalizad, están basadas en las percepciones del empleado, las cuales no necesariamente coinciden con la realidad de la situación.

Valencia: Coincide con los sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado en el trabajo.

Ante un mismo resultado debido al desempeño de dos trabajadores diferentes, para un trabajador el resultado puede ser positivamente Valente mientras que para el otro puede ser negativamente Valente.

Instrumentalidad: Es percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea la instrumentalidad, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, será mayor la motivación. En resumen, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajo deseables.

Por consiguiente, la motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad.

El trabajo⁷⁻⁸:

Teniendo en cuenta la acepción que el Diccionario de la Real Academia Española otorga al término trabajo como “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”, puede decirse que el trabajo es el resultado de la actividad humana que tiene por objeto crear satisfactores y que hace necesaria la intervención del Estado para regular su vinculación y funcionamiento con los demás factores de la producción.

Señalado el alcance genérico del término, es preciso tener en cuenta que existen, además, las vertientes económicas y la jurídica de ese concepto.

Si atendemos la primera de ellas nos encontramos que el trabajo es concebido como un factor de la producción representado por la actividad humana aplicado a la producción de bienes y servicios, y cuya retribución se denomina salario. Por otra parte, el trabajo consiste en el ejercicio de nuestras facultades

⁷ ALDAG, Ramón, BRIEF Arthur P. “*Diseños de tareas y motivación del personal*”. Editorial Trillas. 1989.

⁸ SCOTT, W. Revista “*Comportamiento organizacional y rendimiento humano*”. La teoría de activación y la tarea de diseño. Volumen I.

aplicado a la consecución de algún fin racional y es condición precisa del desarrollo y progreso humanos en todas las esferas. No es, por tanto, todo trabajo un trabajo de carácter económico, sino únicamente aquel que se propone la satisfacción de las necesidades de este orden.

La ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) define al trabajo como: Constituye trabajo, a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración. El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley.

Tal vez, en algún momento de la vida nos preguntamos: ¿por qué trabajan las personas? Seguramente las respuestas son muy variadas y dependerán de las necesidades de cada persona, pero básicamente son cinco (5) los motivos por los cuales las personas desarrollan esta actividad: Salarios, consumo de energía física y mental, interacciones sociales, status y producción de bienes y servicios.

1) El salario es importante en la medida que sirva como instrumento para obtener otros bienes que permitan cubrir necesidades aunque, como sabemos, el dinero no es el único vehículo para satisfacer todas las necesidades de la persona.

2) El consumo de energía llena el tiempo del individuo e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. Una cita del Doctor Paul Koch refuerza esta idea: *“Ni los desocupados ni los ociosos escapan a las garras del estrés. Pasarse todo el día pensando ¿qué puedo hacer?, es tan dañino como no poder hacerlo”*. Mediante el gasto de energía física y mental se pone en movimiento la fuerza de trabajo para realizar determinadas labores y de esta manera sentirse útil.

Los estudios neuropsicológicos de estimulación cerebral indican que, por lo menos hasta cierto punto, la gente responde favorablemente en términos tanto de satisfacción como de desempeño al incrementarse los niveles de activación, esto es, la exposición a un mayor número de estímulos en un período de tiempo dado.

3) Las interacciones sociales son una consecuencia inevitable en la gran mayoría de los trabajos debido a que el mismo no se desarrolla en un aislamiento total. El trabajo es social. Sin embargo, estas interacciones suelen variar en función de las necesidades de relación del empleado, la correspondencia entre la personalidad del empleado y la de sus compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y las requeridas por el trabajo mismo.

4) El status es simplemente la posición que ocupan las personas dentro de un sistema social. La gente que trabaja, por lo general, logra niveles más altos de status que aquellas que no lo hacen. Además, el status varía directamente en función del tipo de trabajo.

El status facilita la satisfacción de las necesidades de crecimiento y de relación ya que está relacionado con el acceso a las personas, notándose que las personas que tienen un alto status reciben más comunicación que las de bajo status.

5) La producción de bienes y servicios constituye una de las razones más importantes por las cuales una persona trabaja, si el producto final de las actividades del trabajo de un individuo no se considera como un producto o servicio valorado, entonces la oportunidad de que la función productiva desempeñe un papel importante, es muy limitada.

Es fundamental entender la importancia de este factor debido a que una persona que perciba que su trabajo es un medio para el crecimiento personal y profesional, se sentirá motivado y con un alto grado de pertenencia a la organización.

Como se puede ver, la ley 20.744 no sólo define al trabajo, sino que lo protege y regula en todas sus formas y modalidades. Asimismo, nuestra Constitución Nacional ubica al trabajo como un derecho de cualquier habitante y, además, establece a lo que debe ser capaz de acceder mínimamente un trabajador como consecuencia del ejercicio de su trabajo.

Los reconocimientos⁹⁻¹⁰:

Los reconocimientos son herramientas de gestión utilizadas para destacar o resaltar algo que se hizo una vez más. Generalmente los reconocimientos se suelen confundir con las recompensas ya que ambos destacan una acción o actitud que se repite, además, se reconoce o se recompensa por un desempeño superior o por debajo de lo estipulado. Si una persona posee un mejor rendimiento o producción es la Organización la que debe compensar, pero si la situación es al revés, la persona debe compensar a la Organización de alguna forma. Lo mismo sucede con los reconocimientos, se puede reconocer algo positivo o algo negativo. La diferencia radica en que no siempre se recompensa pero si siempre se reconoce. Si se observa un rendimiento o desempeño igual al esperado no se recompensa porque no hay nada que compensar, pero si se puede reconocer ese comportamiento.

Los reconocimientos pueden ser formales (son parte de la política de la Organización) o informales (son generados por la persona que tiene a su cargo otras personas), económicos o no económicos e internos (originados por la propia Institución) o externos (originados por la sociedad). Es realmente importante que la Organización tenga una política de

⁹ SCHEIN, Edgard. “*Psicología de la Organización*”. Editorial Prentice Hall – Hispanoamericana. 1994.

¹⁰ LITTERER, J. “*Análisis de Organizaciones*”. Editorial Willey.1965.

reconocimientos hacia su personal y no que se deje librada esta herramienta al ingenio de quien posee personas a cargo, lo cual, sería muy beneficioso si se combina con una adecuada política organizacional.

Esta política no significa reconocer a una persona con cualquier cosa, sino con algo que verdaderamente tenga valor para ella, en el momento justo y con la magnitud adecuada.

Los reconocimientos son esperados por las personas y muy motivadores, siempre que sean bien dados. Generalmente se cree que proporcionando un reconocimiento económico se mantiene al personal contento, lo cual no está del todo equivocado porque siempre los beneficios económicos son motivadores pero no necesariamente logran que las personas tengan un buen rendimiento.

La Institución no necesita que las personas trabajen únicamente porque reciben beneficios económicos, eso sólo debe ser una parte de la política de reconocimientos.

Herramientas, materiales y tecnologías de una organización¹¹⁻¹²⁻¹³.

Es importante en cualquier trabajo o actividad que se realiza contar con los materiales, herramientas y tecnologías necesarias para poder hacerlo de la manera más eficiente posible.

Estos aspectos no sólo influyen o se ven reflejados en el trabajo final sino que también influyen en la motivación y desempeño del trabajador.

Es muy desmoralizante trabajar con un software desactualizado, tecnología vieja o herramientas en mal estado debido a que el esfuerzo

¹¹ ALDAG, Ramón, BRIEF Arthur P.” *Diseños de tareas y motivación del personal*”. Editorial Trillas. 1989.

¹² MACELLO, Cler Catalina. “*Motivación e Incentivos no remunerativos*”. Instituto Universitario Aeronáutico. 1998.

¹³ NEFFA Julio Cesar. “*¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?*” Editorial Humanitas. 1988.

físico y mental que realiza la persona es mayor y muchas veces sin conseguir la finalidad buscada. Esta situación atenta contra la motivación debido a que las personas perciben que su dedicación y trabajo diario es en vano.

Un concepto que no es muy escuchado o difundido en muchas Organizaciones es el concepto de “cliente interno”, el cual tiene gran importancia para la eficiencia del trabajo y la prestación del servicio final ya que se debe considerar a cada una de las dependencias, departamentos o divisiones interrelacionadas como un cliente al cual se le debe proporcionar el mejor producto o servicio.

Tener herramientas modernas y tecnologías actualizadas ayuda a que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a una Organización.

El nivel de motivación de las personas determina la cantidad de esfuerzo ejercido en el trabajo. El esfuerzo que influye sobre el desempeño depende, por lo menos, de tres factores adicionales:

- 1) Las aptitudes, destrezas y habilidades: Atributos cognoscitivos, motrices y de pericia física que permiten a una persona desempeñar bien su trabajo.
- 2) Percepciones del papel que desempeña: Forma en que la persona define su trabajo y a la dirección del mismo. El esfuerzo de una persona altamente motivada puede no traducirse en un gran desempeño, a causa de una incongruencia entre la definición del trabajo por parte de esa persona y aquella de la organización.
- 3) La tecnología utilizada en el trabajo: El papel de la tecnología es como una variable que cambia la naturaleza de la relación entre esfuerzo y desempeño. Las coacciones tecnológicas en el desempeño son realmente obvias, pero estas necesitan ser identificadas y reconocidas como factores que restringen el potencial de la motivación de las personas.

Las variables identificadas en tanto influyentes sobre la relación entre esfuerzo y desempeño deben considerarse como obstáculos potenciales no motivacionales al desempeño máximo de las personas.

Una íntima relación con este tema lo tiene la ergonomía, definida como la disciplina que agrupa los conocimientos de la fisiología, de la psicología y de las ciencias conexas aplicadas al trabajo humano y en vista de una mejor adaptación de los métodos, los medios y el ambiente de trabajo al hombre.

Se puede decir que la ergonomía se encuentra en un punto de equilibrio entre varias ciencias y disciplinas para ocuparse del stress, la fatiga, el trabajo, la presentación y proceso de información, el consumo de energía, las posturas y la aplicación de fuerzas. Ellas son:

- a) Psicología del trabajo
- b) Fisiología del trabajo
- c) Ecología
- d) Biomecánica
- e) Antropometría
- f) Higiene del trabajo
- g) Medicina del trabajo
- h) Psicosociología
- i) Economía
- j) Ingeniería

Es en ésta última ciencia en donde es importante apoyarse a la hora de hablar de herramientas y tecnologías de trabajo, ya que es considerada como la ciencia y el arte de aplicar los conocimientos científicos al perfeccionamiento y utilización de la tecnología en todas sus manifestaciones.

La adaptación de las tecnologías y herramientas de trabajo requieren ser minuciosamente estudiadas a fin de lograr una armonía entre la eficacia funcional y el bienestar humano comenzando desde dos principios básicos:

- a) Que la herramienta de trabajo sea concebida como un elemento al servicio del hombre, susceptible de ser modificada y perfeccionada.
- b) Que el hombre constituya la base de cálculo de cualquier sistema hombre-máquina. La máquina deberá ser diseñada a fin de permitir realizar el trabajo libre de toda fatiga física, sensorial o psicológica.

El clima organizacional^{14-15-16.}

El clima organizacional está íntimamente ligado a la motivación de los miembros de una organización y se refiere al ambiente existente entre ellos.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización e influye en su comportamiento.

Son muchos los factores que pueden influir en el clima organizacional, desde las personalidades de quienes forman un grupo de trabajo hasta las condiciones de higiene y seguridad que los rodea. Sin duda que es placentero y motivante trabajar en una organización en donde las personas se respeten, tengan comunicación fluida, se vean reconocidas y confíen plenamente en cada uno de sus compañeros de trabajo.

Un adecuado clima organizacional permite que la persona se desarrolle plenamente como tal mediante sus actividades diarias,

¹⁴ MACELLO, Cler Catalina. “*Motivación e Incentivos no remunerativos*”. Instituto Universitario Aeronáutico. 1998.

¹⁵ PEIRÓ José, “*Psicología de la Organización*”. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). 3° Edición Madrid. España 1987. Tomo II.

¹⁶ GIBSON, James, IVANSEVICH John, DONNELLY James. “*Las Organizaciones*”. Editorial Mac Graw-Hill/Irwin. 1999.

sintiéndose parte de la organización y partícipe necesario de ese clima. Considero que no existe mejor situación en la vida profesional de una persona que levantarse todos los días y tener deseos de ir a trabajar.

Como todos los miembros de una organización son partícipes del clima organizacional, todos favorecen o perjudican en mayor o en menor medida dicho clima. Sin duda que algunas personas, debido al cargo o grado que poseen dentro de la organización, tendrán mas influencia que otros. En este sentido, las políticas de recursos humanos son fundamentales a la hora de mantener o establecer un buen clima organizacional, ya que, sería prácticamente imposible mantener o establecer un adecuado clima con políticas que se caractericen por ser injustas, poco participativas, con injustificables inequidades salariales, carentes de reconocimientos, limitadas a trámites administrativos, sin proyección de un futuro cierto y realista o sin la finalidad de desarrollar personal y profesionalmente a todos los integrantes de la Organización.

Independientemente de lo que figure establecido de forma escrita, las políticas de recursos humanos también son percibidas por los integrantes de la Organización y en base a esa percepción se generan sentimientos de aceptación y rechazo a dichas políticas, repercutiendo directamente en el clima organizacional.

La conducta deseada para cualquier empleado es que sea eficaz. En las organizaciones, las variables individuales y las del entorno no sólo afectan la conducta sino también el rendimiento laboral. Una parte importante de un director es definir previamente el rendimiento esperado tanto de las personas como del grupo que forman. Las conductas relacionadas con el rendimiento están directamente asociadas a tareas que necesitan llevarse a cabo para completar un trabajo. Para un jefe, la conducta relacionada con el rendimiento incluirá acciones como las de identificar los problemas de rendimiento, planificar, organizar y controlar

el trabajo de sus empleados como así también crear un clima de motivación entre ellos.

Remuneraciones y beneficios¹⁷⁻¹⁸⁻¹⁹:

Si bien lo relativo a las remuneraciones y beneficios de los militares está estipulado en la Ley 19.101 que se adjuntará al final del trabajo final de grado.

Los objetivos generales que persiguen las organizaciones respecto a las remuneraciones y beneficios son:

- 1- Motivar
- 2- Retener trabajadores actuales (Competitividad en el mercado laboral)
- 3- Garantizar equidad interna
- 4- Cumplir con disposiciones legales
- 5- Atraer a personal calificado
- 6- Favorecer al cumplimiento de los objetivos organizacionales

En estos objetivos se encuentran las dos principales características que debe poseer un sistema de remuneraciones de una organización: Equidad interna y competitividad externa. La primera esta referida a una escala de sueldos relacionada con el cargo y la responsabilidad que cada persona posee en la empresa. La segunda hace referencia a la comparación que se origina entre las remuneraciones de puestos de trabajo con similares o iguales características de las diferentes organizaciones que componen el

¹⁷ LESTA Luis Marcelo, “*Administración de remuneraciones y beneficios*”. Instituto Universitario Aeronáutico. 2002.

¹⁸ OTÓN, Juárez Hernández. “*Administración de compensaciones*”. Editorial Oxford. 2000.

¹⁹ CORNEJO Miguel Ángel. Conferencia: “*Excelencia, la nueva competencia*”. Mendoza. 1996.

mercado. La información para estas comparaciones se obtiene de las denominadas “encuestas salariales”.

Un sistema de remuneraciones y beneficios, cuidadosamente diseñado, puede contribuir significativamente a la eficacia y a los objetivos de la organización. Tanto potencial requiere que dichos sistemas estén incluidos en planes y procesos estratégicos para que los pueda aprovechar la empresa.

Una de las características de las empresas más exitosas consiste en el desarrollo de una estrategia salarial atractiva que genere satisfacción en el trabajador. En el mundo actual rápidamente cambiante, la compensación debe asumir un rol decisivo, no sólo para premiar y motivar a los individuos, sino también para llevar adelante la organización. Como cada organización es diferente a otra porque posee una cultura organizacional distinta, cada una requiere de diferentes estrategias salariales. Es así que algunas organizaciones tendrán escalas salariales “achatadas”, es decir que entre puesto y puesto la diferencia salarial es poca, otras darán mas importancia a la competitividad salarial externa mas que a la equidad interna, otras harán lo contrario, muchas resaltarán los beneficios por rendimiento y otras la participación en las ganancias y así la variedad de combinaciones puede continuar.

Cualquiera sea la estrategia salarial que se elija, lo importante radica en que los objetivos generales de los sistemas de remuneraciones, enumerados anteriormente, sean alcanzados. Esto asegura que el trabajador se sentirá motivado en este aspecto.

Paradójicamente a lo que muchos pueden pensar, las organizaciones con mayor prestigio del mundo y en la que a cualquiera le gustaría trabajar, no son las que mejores remuneraciones poseen para sus empleados, sin duda que tampoco poseen las peores remuneraciones, ya que sus salarios son muy buenos. La diferencia radica en los distintos beneficios que le

ofrecen a sus trabajadores y otros aspectos que no son los netamente remunerativos. Esto explica porque, a pesar de no recibir la mejor remuneración del mercado, un empleado decide continuar en una organización de manera motivada y no abandonarla en el corto plazo.

Condiciones y medio ambiente de trabajo²⁰⁻²¹:

El conjunto de propiedades que caracterizan la situación de trabajo, influyen en la prestación del mismo y que pueden afectar la salud física y mental del trabajador y su conducta, se denominan condiciones de trabajo.

Las exigencias, requerimientos y restricciones que el puesto de trabajo asigna o impone al trabajador que lo va a ocupar, son básicamente de dos tipos: los elementos socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción, y los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo, que en su conjunto constituyen las condiciones y medio ambiente de trabajo. La higiene y la seguridad son algunos de los factores que influyen en las condiciones de trabajo del puesto, en la calidad de vida laboral del trabajador y por tanto en su motivación.

Todos sabemos lo difícil que resulta trabajar en un ambiente sucio o desordenado, no contar con la iluminación adecuada, someterse a fuertes ruidos, afrontar situaciones de riesgo físico o soportar temperaturas extremas. Trabajo y riesgo no son sinónimos, la prevención es posible y debe convertirse en una realidad.

Construir un ambiente seguro de trabajo y contar con los medios necesarios para desarrollar cada una de las actividades diarias, no implica

²⁰ NOVICK Marta S. “*Primeras Jornadas Nacionales Interdisciplinarias sobre condiciones de trabajo*”. Editorial CEIL. Buenos Aires, 1984.

²¹ NEFFA Julio Cesar. “*¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?*” Editorial Humanitas. 1988. Pág. 31.

un gasto, sino todo lo contrario, implica una inversión en la salud física y mental de las personas que luego se verá reflejado en su motivación.

Si una persona siente que su trabajo constituye un riesgo constante para su salud por falta de normas mínimas de seguridad, control en la prevención de accidentes, falta de equipamiento personal, tecnología, infraestructura o higiene, percibirá un sentimiento de rechazo a su trabajo, disminuyendo su motivación y por lo tanto su rendimiento.

Existen dos concepciones bien marcadas respecto de las condiciones y medio ambiente de trabajo. Ellas son la concepción tradicional y la concepción renovadora. Según la concepción que sea adoptada por la organización, será el grado de motivación que se reflejará entre los trabajadores.

a) Concepción tradicional:

- Centra su atención exclusivamente en los problemas de higiene y seguridad en el trabajo y secundariamente, en la medicina del trabajo.
- Se sitúa exclusivamente a nivel micro – económico, sin considerar el contexto socio – económico, el cual condiciona y en algunos casos hasta determina las condiciones y medio ambiente de trabajo.
- Sitúa su atención en el análisis de la situación presente. No posee referencia de condicionantes históricos ni en programas futuros de prevención.
- Considera a los trabajadores como una simple fuerza de trabajo.
- Posee un análisis individualizado de los riesgos profesionales, ignorando los efectos sinérgicos agravantes provocados por la combinación de diversos factores de riesgo.
- Para esta concepción existe un trabajador “promedio”, ignorando las características particulares de cada persona.

- Considera al trabajo como un deber y una obligación social. Los riesgos profesionales para la vida y la salud de los trabajadores son indisociables e inherentes al trabajo mismo.
- En caso de accidente se busca como responsable siempre al trabajador, argumentando que hubo descuido, distracciones, poca responsabilidad, rechazo a las normas de seguridad, etc.
- Como trabajo y riesgo son indisociables, es importante poner un precio al deterioro de la salud mediante indemnizaciones o salarios más altos. Esto supone que la salud tiene precio.

b) Concepción renovadora:

- El trabajo no es considerado un castigo. Por el contrario su naturaleza y significación hacen de él un derecho y una obligación social del cual dependen la reproducción de la especie humana, el progreso científico y tecnológico y el mejoramiento de las condiciones generales de vida.

- Acepta que todas las personas son diferentes y, por lo tanto, las capacidades de adaptación y resistencia a los factores de riesgo también son diferentes.

- Cooperación necesaria entre los trabajadores y los profesionales de la Medicina del Trabajo, de la Higiene y Seguridad, de la Ergonomía, etc. Los trabajadores actuando colectivamente y reflexionando a partir de su situación de trabajo están en muy buena posición para identificar los efectos que tienen los riesgos presentes en su puesto de trabajo sobre su vida y su salud.

- Tiene en cuenta que las condiciones y el medio ambiente de trabajo cambian permanentemente. Esto significa que considera la influencia del ambiente macro, es decir, el económico, el social, el político, el cultural, etc.

- Trabajo y riesgo no son sinónimos. La prevención es posible y debe convertirse en una realidad.

- La salud no es una mercancía. No se debe pagar más por un trabajo riesgoso, sino que se debe eliminar los riesgos de ese trabajo mediante la prevención.

- Los accidentados son víctimas y no los responsables de sus propias desgracia.

- No se puede centrar la investigación de los accidentes solamente en el factor humano.

- Considera que las malas condiciones y medio ambiente de trabajo no sólo perjudican a los empleados sino que perjudican en mayor medida a la eficiencia de las Organizaciones.

El ambiente donde se desarrolla el proceso de trabajo juega un papel determinante en cuanto a las condiciones y medio ambiente de trabajo: es su origen y fundamento. Cada ambiente posee diferentes características y expone a las personas a diferentes riesgos y factores de seguridad. Los mismos son clasificados a continuación:

1) Riesgos físicos:

- El ruido
- Las vibraciones
- La temperatura
- La iluminación
- La humedad
- Las radiaciones ionizantes
- Las radiaciones no ionizantes

2) Riesgos químicos:

- Líquidos
- Polvos
- Humos

- Gases
- Vapores

3) Riesgos biológicos:

- Agentes no peligrosos
- Agentes comúnmente peligrosos
- Agentes que involucran peligros especiales
- Agentes de máxima peligrosidad

4) Factores tecnológicos y de seguridad:

- Disposición de la fábrica. Layout
- Orden y limpieza
- Riesgo eléctrico
- Riesgo de incendio
- Funcionamiento de las máquinas
- El trabajo en altura
- La explosión
- Riesgos de transporte

5) Riesgos provenientes de catástrofes naturales:

- Inundaciones
- Temblores
- Tormentas eléctricas
- Ciclones
- Maremotos

Durante mucho tiempo se pensó que la persona debía adaptarse a su puesto y a las condiciones del mismo. Progresivamente se está cambiando este concepto en muchas organizaciones, es decir, surge la propuesta de adaptar el trabajo, sus procesos, los medios con que se realiza, los materiales, las instalaciones, los equipos y el ambiente físico y social a las condiciones y características del hombre, dado que el trabajo está en función de éste y su realización como persona y no a la inversa.

El Liderazgo^{22-23-24-25-26.}

En todos los ámbitos y actividades han existido y existirán hombres y mujeres que saben estimular y conducir a los diferentes grupos para lograr la consecución de los objetivos. Estas personas son denominadas líderes e influyen definitivamente en el rumbo de cualquier organización o grupo social. Liderazgo es el intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo. Miguel Ángel Cornejo durante su conferencia en Buenos Aires en el año 1997 afirmó:

“La historia de los Estados y de todas las instituciones es en definitiva, la historia de sus líderes.”

Existen varias teorías referidas al liderazgo. Ellas son: Teorías de los rasgos, Teorías personales-conductuales y Teorías situacionales.

Teorías de los rasgos:

Teoría que intenta identificar características específicas asociadas al éxito del liderazgo. Esta teoría se basa en las investigaciones que relacionan diversos rasgos con ciertos criterios de éxito. Entre las características estudiadas podemos encontrar:

a) Inteligencia: Uno de los resultados más significativos de los estudios realizados, señaló que las diferencias más altas de inteligencia entre líderes

²² ULRICH David, SMALLWOOD Norman, SWEETMAN Kate. “*El Código del liderazgo*”. Harvard Business School Press. 2009.

²³ WELCH Jack. “*Winning*” (*Ganar*). Editorial Vergara. 2005.

²⁴ GIBSON, James, IVANSEVICH John, DONNELLY James. “*Las Organizaciones*”. Editorial Mac Graw-Hill/Irwin. 1999.

²⁵ CORNEJO Miguel Ángel. Conferencia: “*Excelencia, la nueva competencia*”. Mendoza. 1996.

²⁶ Revista Military Review -Junio 2002-

y subordinados podían ser disfuncionales. Un líder demasiado inteligente respecto de sus subordinados puede tener problemas para comunicar sus ideas y políticas.

b) Personalidad: La eficacia del líder está relacionada con algunos rasgos de personalidad como es la viveza, la originalidad, la integridad personal o la autoconfianza. Así mismo, se observó en varias investigaciones que los líderes con rasgos individualistas eran los líderes más eficaces.

c) Características físicas: Los estudios sobre la relación entre un liderazgo eficaz y características como la edad, la estatura, el peso o la apariencia han dado resultados contradictorios. Ser más recio o más alto que la media del grupo no es una ventaja para alcanzar una posición de liderazgo. No obstante, algunas organizaciones creen necesaria una persona de gran envergadura física para asegurar el respeto de los miembros del grupo. Esta idea se basa claramente en el poder coercitivo.

d) Habilidad para dirigir: En las distintas investigaciones realizadas se observó una relación positiva entre la habilidad de dirigir del supervisor y su nivel dentro de la jerarquía de liderazgo.

Teorías personales-conductuales:

Teoría que, en lugar de dirigir sus investigaciones a los rasgos de los líderes exitosos, examinaron las conductas y su impacto sobre el rendimiento y la satisfacción de los subordinados.

a) Los estudios de la Universidad de Michigan: El propósito de estas investigaciones era descubrir los principios y métodos de un liderazgo eficaz. Dichas investigaciones arrojaron dos estilos distintos de liderazgo:

- Líder centrado en el trabajo: Este tipo de líder se centra en una supervisión muy próxima del empleado, de manera que éste realiza su trabajo siguiendo procedimientos muy específicos. El líder se basa en la coerción, las recompensas y el poder legitimado para influir en la conducta y el rendimiento de sus subordinados.

- Líder centrado en los empleados: Este líder piensa que debe delegar la toma de decisiones y ayudar a los trabajadores a satisfacer sus necesidades creando un entorno de apoyo mutuo. Este líder se muestra sensible a los avances personales, los logros y los éxitos de los trabajadores, asumiendo que éstas acciones conducen a la formación y desarrollo del grupo.

b) Los estudios de la Universidad de Ohio: El propósito de estas investigaciones fue desarrollar una teoría de liderazgo de dos factores:

- Estructura inicial: Factor que supone una conducta según la cual el líder organiza y defiende las relaciones en el grupo, tiende a establecer modelos y canales de comunicación bien definido y explicita la forma de realizar el trabajo. Este tipo de líderes enfocan su atención a los objetivos y a los resultados.

- Consideración: Factor que supone una conducta que muestra amistad, confianza mutua, respeto, calor humano y entendimiento entre los trabajadores y el jefe. Este tipo de líderes apoya comunicación abierta y la participación.

Teorías conductuales:

Teoría que considera que el líder debe comprender su propia conducta, la de sus subordinados y la situación antes de utilizar su estilo particular de liderazgo. Este enfoque requiere que los líderes posean alguna experiencia en el diagnóstico de las conductas humanas. Dentro de esta teoría encontramos algunos modelos que se describen a continuación:

- Modelo de Contingencia: Supone que el rendimiento de los grupos depende de la interacción entre el estilo de liderazgo y lo favorable que sean las situaciones. El liderazgo se contempla como una relación basada en el poder y en la influencia.

Este modelo supone tres factores situacionales:

a) Relaciones líder-miembro: Indica el grado de confianza y de respeto que el líder obtiene de sus subordinados.

b) Estructura de la tarea: Indica el grado de estructuración de un trabajo con vista a los requerimientos, las alternativas para resolver los problemas que se presentan y la retroalimentación para el éxito del trabajo.

c) Poder del puesto: Indica el poder inherente en un puesto de liderazgo.

- Modelo de la Orientación a los Objetivos: Supone que los líderes necesitan influir sobre la percepción que los subordinados tienen sobre los objetivos del trabajo, el autodesarrollo y los caminos para alcanzar esos objetivos. Este modelo considera dos variables contingentes o situacionales: las características personales de los subordinados y las presiones y demandas del entorno con que deben actuar los subordinados para cumplir satisfactoriamente las tareas propuestas.

- Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard: Este modelo resalta las características de los seguidores y su grado de madurez.

El líder debe elaborar juicios certeros, aunque sea de forma intuitiva, sobre el nivel de madurez de los seguidores y, a continuación, utilizar el estilo de liderazgo que mejor vaya con él. Este modelo propone cuatro estilos de liderazgo para los jefes:

a) Comunicador: El líder define los roles necesarios para realizar el trabajo y dice a los seguidores donde, como y cuando llevarlo a cabo.

b) Vendedor: El líder proporciona a los seguidores instrucciones estructuradas, aunque también es apoyador.

c) Participativo: El líder y los seguidores comparten las decisiones sobre como realizar un trabajo de alta calidad.

d) Delegante: El líder proporciona una mínima dirección próxima y apoyo personal específico a los seguidores.

- Modelo del Enlace Vertical de Diadas: Según este modelo no existe una conducta consistente del líder con los subordinados, sino relaciones

biunívocas con cada uno de ellos. El líder puede ser muy considerado con un subordinado y muy estricto con otro. Cada relación es única y son las relaciones una a una las que determinan las conductas de los subordinados. El líder clasifica a sus seguidores en “miembros del grupo” y “miembros fuera del grupo”. Los primeros comparten un lazo y un sistema de valores comunes e interactúan con el líder. Los segundos tiene menos en común con el líder y no comparten demasiadas cosas con él.

Actualmente, y dependiendo de las bibliografías que se consulten, se pueden destacar ocho acciones fundamentales que debe desarrollar un líder exitoso de cualquier organización:

1) Dar el ejemplo: Es muy importante que los miembros del grupo perciban coherencia entre lo que dice el líder y sus acciones diarias. Es imposible influir y convencer a las personas con comportamientos antagónicos a los discursos o consejos.

2) Establecer objetivos claros: El grupo debe saber cual es el objetivo final y los objetivos diarios que deben ir cumpliéndose. En definitiva los miembros necesitan saber hacia donde van y porque.

3) Comunicación clara en ambos sentidos: El líder no sólo debe comunicar cuales son los objetivos del grupo y como alcanzarlos, sino también que debe hacerse conocer en su forma de pensar, actuar, sus valores, creencias, etc. De igual forma debe permitir la participación de los miembros del grupo en cuanto al asesoramiento de las acciones a tomar. Mediante la comunicación el buen líder debe conocer perfectamente a su grupo para determinar cuales son y como satisfacer las necesidades de cada uno de los integrantes.

4) Exigir y premiar: Impartir justicia es darle a cada uno lo que le corresponde, por lo tanto, se debe reconocer el esfuerzo y ponerlo como ejemplo ante los demás, de igual forma, se deben adoptar las medidas

correctivas necesarias para evitar comportamientos o actitudes no deseadas y que perjudiquen el logro del objetivo o el crecimiento del grupo.

5) Delegar autoridad: Es importante que los miembros del grupo no se sientan que sólo cumplen directivas sino que son partícipes de los destinos del grupo y que el grupo no necesita la constante supervisión del líder.

6) Compartir los éxitos: Se debe entender que sin la colaboración y participación del grupo el líder no puede alcanzar los objetivos establecidos, por lo tanto, resulta indispensable resaltar que el éxito no es del líder solamente, es del grupo. Esto motiva a todos los miembros y los impulsa a seguir trabajando ya que se sienten generadores de éxitos.

7) Educar: Este proceso es muy complejo y no sólo abarca la parte técnica o específica del trabajo del grupo, sino que también incluye enseñanzas respecto a las conductas de un buen ciudadano. Como líderes debemos instruir y adiestrar a nuestro grupo en todos los aspectos, incluyendo el aspecto físico y el espiritual.

8) Crear un ambiente de confianza: Esto se logra siendo transparente como líder y exigiendo al grupo la misma conducta. Se deben dejar de lado las especulaciones personales y apuntar constantemente a los objetivos planteados. Esto está muy relacionado con el conocimiento y comunicación del grupo, ya que de ello dependen las acciones que debe tomar el líder para motivar a cada persona según sus características y circunstancias personales.

Como se expuso anteriormente, existen una serie de acciones que en general deben llevar adelante los líderes exitosos de las organizaciones. Sin embargo, por las características de los medios que gestionan los líderes militares y por la particularidad de la Institución de la cual forman parte, se desarrollará a continuación las características y generalidades de dichos líderes.

Las instituciones militares son parte fundamental de un Estado y requieren de líderes capaces de influir en sus subordinados para que cumplan sus actividades convencidos y motivados. Para ello, los líderes militares deben contar con valores que los distingan y constituyan un ejemplo a seguir.

Los cuatro valores más importantes e indispensables que deben caracterizar a un buen líder para ejercer el liderazgo correctamente son:

Integridad: La palabra integridad proviene de la raíz latina “entero” y sugiere la totalidad de la persona. Una persona íntegra vive correctamente, no está dividida, ni es una persona diferente en circunstancias diferentes.

Una persona íntegra se da cuentas que hay absolutos morales en un mundo de valores relativos. La Honestidad (decir la verdad) y la Confiabilidad (permanecer fiel a principios) son rasgos de la integridad.

Patriotismo: Es el deber general que consiste en el amor y piedad a la Patria manifestándose de cuatro modos: 1) Predilección por el lugar donde se ha nacido por sobre las demás naciones, sin perder el respeto hacia ellas. 2) Respeto y honor a su historia, tradiciones, instituciones, idioma y símbolos. 3) Fiel cumplimiento de las leyes legítimas inspiradas en el bien común. 4) Defensa contra sus enemigos.

Fortaleza: Es la virtud mediante la cual una persona es capaz de soportar o vencer los obstáculos que se oponen al bien. Permite obrar con coraje ante situaciones adversas, constituyéndose en un valor fundamental para el líder militar. Se considera al coraje como el primer requerimiento de un soldado. Un líder con fortaleza acepta entregar su propia vida por una causa justa.

Prudencia: Es una virtud de la razón, no especulativa, es un juicio ordenado da una acción concreta. La prudencia ayuda a un líder militar a reflexionar y a considerar los efectos que pueden producir sus palabras y acciones, teniendo como resultado un actuar correcto en cualquier circunstancia. Ser un líder prudente no significa actuar teniendo la seguridad de no

equivocarse, todo lo contrario, la persona prudente muchas veces comete errores, pero tiene la capacidad de reconocer sus fallos y limitaciones, aprehendiendo de ellos, rectificándose, pidiendo perdón y solicitando consejos.

Si bien los valores poseen un ordenamiento, todos ellos deben estar íntimamente relacionados, complementados y en igualdad de prioridades para ejercer adecuadamente el liderazgo militar.

El líder militar es la suma total de los rasgos de personalidad que dan consistencia al comportamiento y tiene por base fundamental a las creencias y valores, siendo estos los factores preponderantes en las decisiones y en el modo de actuar.

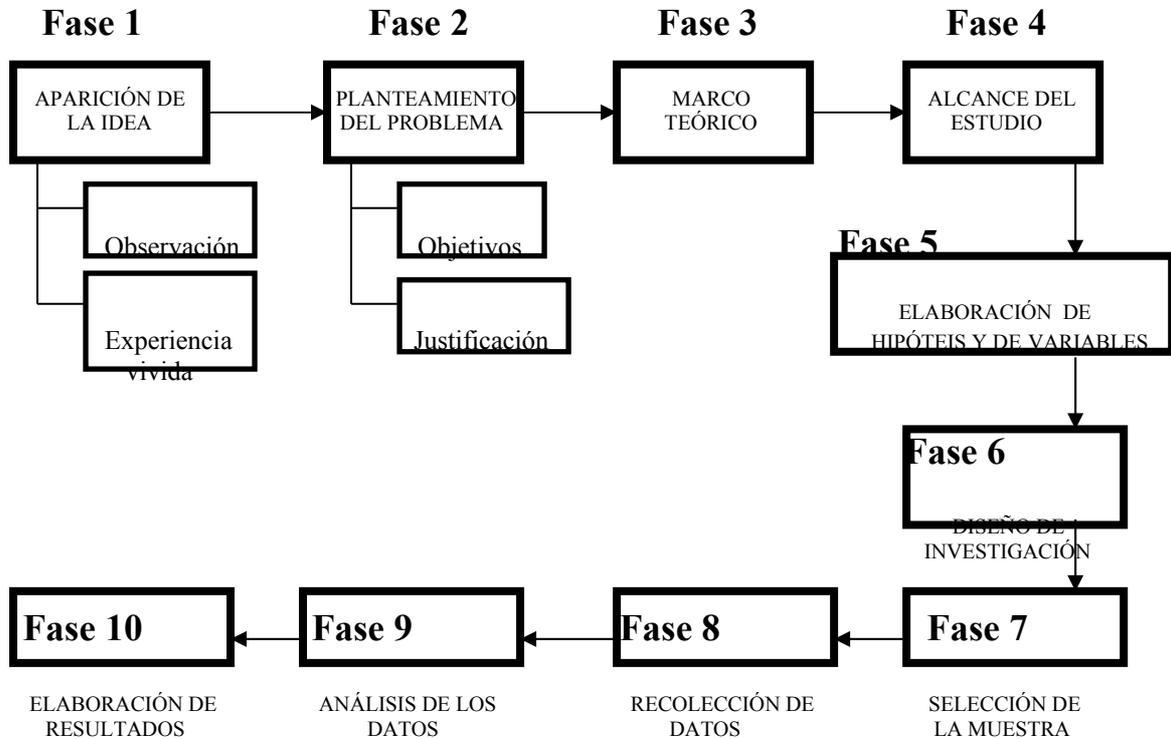
Un buen líder militar debe impulsar a sus subordinados a lograr los objetivos voluntaria y conscientemente, tanto en la paz como en la guerra. Para ello debe realizar una serie de acciones consecuentes con el fin último hacia el cual se conduce el grupo, motivando, incentivando y procurando el desarrollo personal y grupal de dichos subordinados.

El liderazgo militar es un componente fundamental en la estructura institucional ya que tiene consecuencias decisivas tanto en tiempo de paz como en situación de conflicto. Si bien cada líder de la institución, según su jerarquía, ejerce el liderazgo de acuerdo a sus capacidades innatas, experiencias, capacitación y aspiraciones, es innegable que para ser un buen líder militar no puede despojarse de valores como los enunciados anteriormente.

10- METODOLOGÍA:

Este trabajo se desarrollará mediante la metodología de investigación. A su vez, esta investigación tendrá alcances correlacionales.

Este proceso de investigación constará de diez fases que se detallan a continuación:



11- HIPOTESIS:

- 1) El personal militar superior y subalterno de la Escuela de Aviación Militar trabaja desmotivado debido a la falta de incentivos remunerativos y no remunerativos
- 2) La motivación decrece a medida que se avanza en la carrera profesional
- 3) Una de las causas por las cuales el personal militar subalterno no abandona su carrera profesional, a pesar de encontrarse desmotivados, es la estabilidad de residencia que poseen

12- VARIABLES:

Variable dependiente: Motivación y permanencia en la institución

Esta variable se puede operacionalizar en el siguiente indicador:

- Población de estudio: La cual posee dos categorías:
 - a) Personal Militar Superior (Oficiales)
 - b) Personal Militar Subalterno (Suboficiales)

Variable independiente: Contrato psicológico e Incentivos

Esta variable se puede operacionalizar en los siguientes indicadores:

- Reconocimientos
- Remuneraciones
- Premios y castigos
- Confianza
- Respeto
- Condiciones ambientales
- Delegación de autoridad
- Liderazgo
- Materiales y tecnologías de trabajo
- Responsabilidades

Variables de control:

- Posición en el organigrama del Instituto
- Edad
- Antigüedad
- Constitución familiar
- Formación profesional

13- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN:

Para este trabajo se confeccionó una encuesta cerrada, que se anexó al final del trabajo (Anexo ALFA), y que se distribuyó entre el personal

superior y subalterno de las distintas dependencias de La Escuela de Aviación Militar. Además, los datos e información obtenida de la experiencia vivida, la observación en el ámbito de la Institución, los datos documentales, hemerográficos, bibliográficos y grabados, como así también, los aportes de entrevistas realizadas a ex oficiales que actualmente se desempeñan en el ámbito civil y que prestaron servicio en la Institución (Anexo BRAVO) y militares que actualmente prestan servicio en la Institución (Anexo BRAVO), completaron este trabajo.

14- DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA

La población encuestada se distribuirá de acuerdo al siguiente cuadro en donde se discrimina el personal por cuadro (Oficiales – Suboficiales), grupo al que pertenecen, total del efectivo según la estructura orgánica actual, total del efectivo encuestado y porcentaje que representa del total.

PERSONAL	EFFECTIVO			
OFICIALES	GRUPO	TOTAL	TOTAL	PORCENTAJE
		L	ENCUESTADO	ENCUESTADO
	DIRECCIÓN	11	3	25 %
	GPO. AÉREO	90	23	25 %
	GPO. BASE	15	3	25 %
	GPO. TÉCNICO	8	2	25 %
	CPO. CADETES	21	6	25 %
TOTALES	145	37	25 %	

PERSONAL	EFFECTIVO			
	GRUPO	TOTAL	TOTAL	PORCENTAJE
		L	ENCUESTADO	ENCUESTADO
	DIRECCIÓN	71	17	25 %
GPO. AÉREO	17	5	25 %	

SUBOFICIALES	GPO. BASE	113	29	25 %
	GPO. TÉCNICO	206	50	25 %
	CPO. CADETES	62	15	25 %
	TOTALES	469	116	25 %
	<u>TOTAL</u> <u>GENERA</u> <u>L</u>	<u>614</u>	<u>153</u>	<u>25%</u>

El tamaño de la muestra se obtuvo de la siguiente fórmula²⁷:

N=Tamaño de la población (614 militares)

Se=Error Standard (0,021)

V^2 = Varianza de la población al cuadrado

S^2 = Varianza de la muestra expresada como probabilidad de ocurrencia \hat{y}

\hat{Y} = Valor promedio de una variable = 1

$p = 0.9$

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar

n = Tamaño de la muestra

$$S^2 = p(1-p) = 0.9(1-0.9) = 0.09$$

$$V^2 = (0.021)^2 = 0.000441$$

$$n' = 0.09 / 0.000441 = 204$$

$$n = n' / 1 + (n' / N) = 204 / 1 + (204 / 614) = 204 / 1.3322 = \mathbf{153}$$

A esta distribución se le agrega la siguiente, la cual será tomada en cuenta en determinados aspectos de análisis:

- a) Personal Militar ubicado entre las edades de 20 a 29 años
- b) Personal Militar ubicado entre las edades de 30 a 40 años
- c) Personal Militar ubicado en las edades mayores de 40 años

²⁷ Hernandez Sampieri y col.: *Metodología de la investigación*. Capítulo 8, pág. 245

Es importante recalcar que estos números serán tenidos en cuenta durante todo el trabajo para determinar los porcentajes de cada una de las respuestas de la encuesta.

A los fines de las entrevistas a ex oficiales que actualmente se desempeñan en el ámbito civil y que prestaron servicio en la Institución, se realizaron tres (3) entrevistas de forma aleatoria. En cuanto a las entrevista al personal militar que actualmente se desempeñan en la Institución, se realizaron seis (6) entrevistas con la misma metodología.

15- TIPO DE DISEÑO:

- Para nuestro trabajo de investigación se desarrolló un diseño de campo no experimental. Es de campo porque los datos son recolectados en forma directa de la realidad. Estos datos, extraídos directamente de la experiencia empírica, se llaman primarios, nombre que alude a que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso, sin intermediación de ninguna naturaleza. Y es no experimental porque el investigador no controla ni regula las condiciones o variables de la prueba. Sólo se observan y se extraen los datos tal cual como se dan en la realidad y en el contexto particular del momento.

16- TIPO DE ENFOQUE:

- Este trabajo se desarrolló mediante un enfoque MIXTO (cualitativo y cuantitativo) ya que este enfoque utiliza los enfoques cualitativo y cuantitativo en diferentes momentos de la investigación.

En la Administración en general y sobretodo, en la Administración de RR.HH, se utiliza esta última alternativa, ya que las organizaciones requieren para la toma de decisiones fundamentos teóricos-empíricos que posean demostración estadística, pero también, una visión abarcativa y totalizadora de la realidad organizacional.

III – SEGUNDA PARTE: Desarrollo

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos dos años se ha producido un éxodo masivo de Oficiales pertenecientes a la Escuela de Aviación Militar en un número aproximado de siete por año. A esta preocupante situación, se agregan los constantes planteos de disconformidad por parte del personal militar en relación con los bajos salarios, la falta de incentivos y la gran incertidumbre profesional que han puesto de manifiesto la existencia de problemas que deben ser reconocidos y abordados de forma inmediata.

En esta parte del trabajo final se busca utilizar algunas de las técnicas de recolección de datos para obtener la mayor cantidad de información respecto de las distintas variables a analizar. Esta información obtenida es muy necesaria porque luego de su análisis se podrán validar o no las hipótesis planteadas.

Este trabajo se desarrolló mediante la metodología de investigación, la cual, también tendrá alcances correlacionales.

Se utilizaron diferentes herramientas de recolección, las cuales nos permitirán aclarar y develar la situación problema en estudio. Las herramientas empleadas fueron:

- Encuesta/cuestionario (Anexo ALFA): Este elemento de recolección fue proporcionado a ciento cincuenta y tres (153) militares de la Escuela de Aviación Militar, lo que equivale al veinticinco por ciento (25%) del total del personal militar en actividad de dicho Instituto. Las encuestas se realizaron por Grupos internos de trabajo (Grupo Aéreo, Base, Técnico, Cuerpo de Cadetes y Dirección) y a su vez por Cuadros (Oficiales – Suboficiales). Así mismo, para algunos análisis particulares, también se discriminó por grupo de edades. Las distintas personas recibían la encuesta de forma personal por parte de los miembros de este grupo y la realizaban en un aula del Escuadrón Estudio del Cuerpo de Cadetes o en su lugar de trabajo si es que dicho lugar contaba con aulas.

No había límite de tiempo para su confección pero en ningún caso llevo más de veinte minutos su confección.

- Entrevista (Anexo BRAVO): Para este trabajo final se realizaron entrevistas a dos grupos distintos de personas. Por una parte se entrevistó a ex oficiales, instructores de vuelo, que abandonaron la Escuela de Aviación Militar en los últimos cinco años y que actualmente se desempeñan como pilotos en diferentes empresas aéreas comerciales. El segundo grupo está compuesto por Oficiales y Suboficiales que actualmente prestan servicio en la Escuela de Aviación Militar. Las entrevistas del primer grupo se desarrollaron en los lugares de residencia particular de cada uno de ellos, mientras que las del segundo grupo se llevaron adelante en oficinas privadas del Grupo Aéreo Escuela.

- Observación: Para la aplicación de esta herramienta se realizaron algunas visitas a las distintas dependencias del Instituto por parte de los dos miembros del grupo de trabajo, sin embargo, al pertenecer uno de los miembros del grupo al Instituto en estudio, se aportaron datos de las vivencias diarias particulares y las observaciones personales de este miembro del grupo.

- Análisis documental: Esta herramienta nos permitió extraer importante información de Reglamentos internos, leyes nacionales, publicaciones de Internet y recibos de haberes. Algunos de estos documentos son públicos mientras que otros son de carácter privado y secreto, por lo tanto, en algunos casos la información es extraída de ellos y se reserva la exposición de los originales, como por ejemplo, los recibo de haberes.

Datos obtenidos, Análisis e Interpretación

I. Encuesta:

I.1- El contrato psicológico:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de las preguntas n° 1 (uno), n° 2 (dos) y n° 16 (dieciséis).

PREGUNTA N° 1: “Jerarquice, colocando números del 1 al 10, como considera usted que se ubican, actualmente, los siguientes factores motivacionales en La Escuela de Aviación Militar”. (El nro. 1 deberá corresponder al factor que más sobresale actualmente en la vida de la organización y el nro. 10, aquel factor que menos sobresale o menos importancia se le asigna)

__A__ Respeto y credibilidad mutua (Organización – personal)

__B__ Comunicación ascendente, descendente y horizontal

__C__ Objetivos claros y bien explicados

__D__ Dinero y beneficios económicos

__E__ Desarrollo profesional

__F__ Trato burocrático del personal

__G__ Sistema basado en errores – sanciones

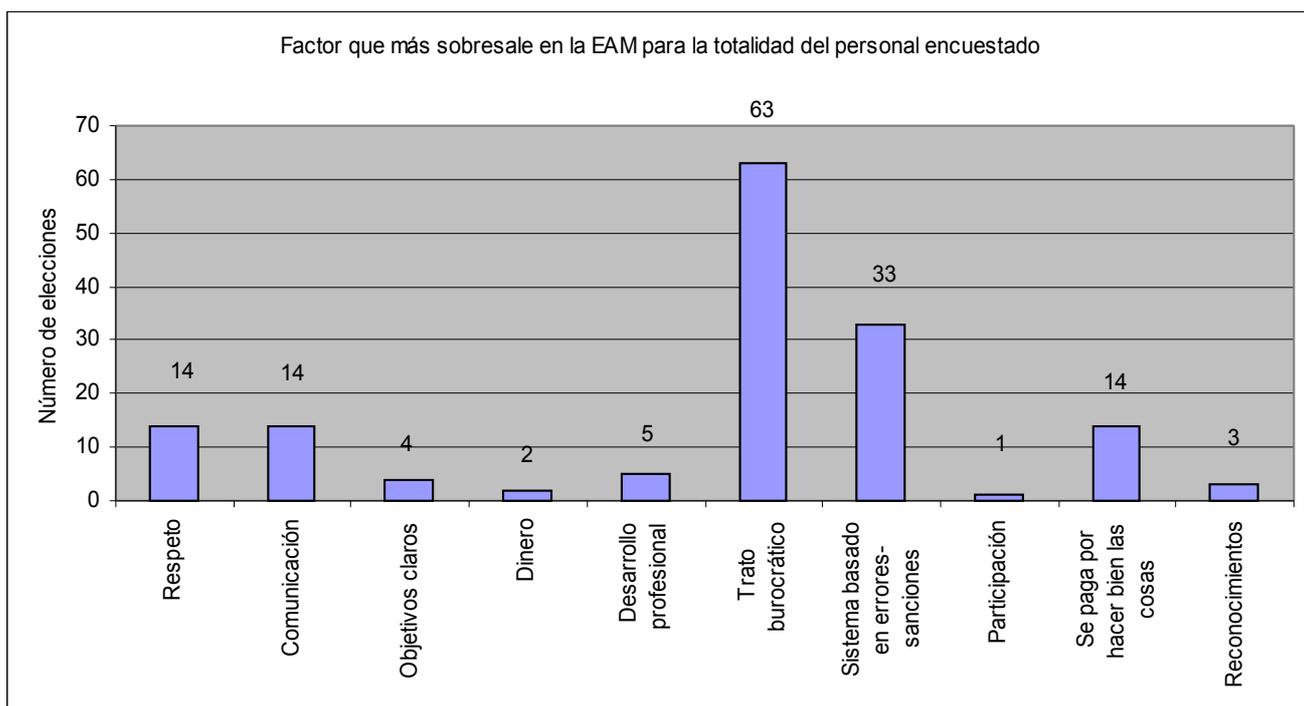
__H__ Participación en la toma de decisiones

__I__ Sistema basado en “se paga al personal para que hagan bien las cosas”

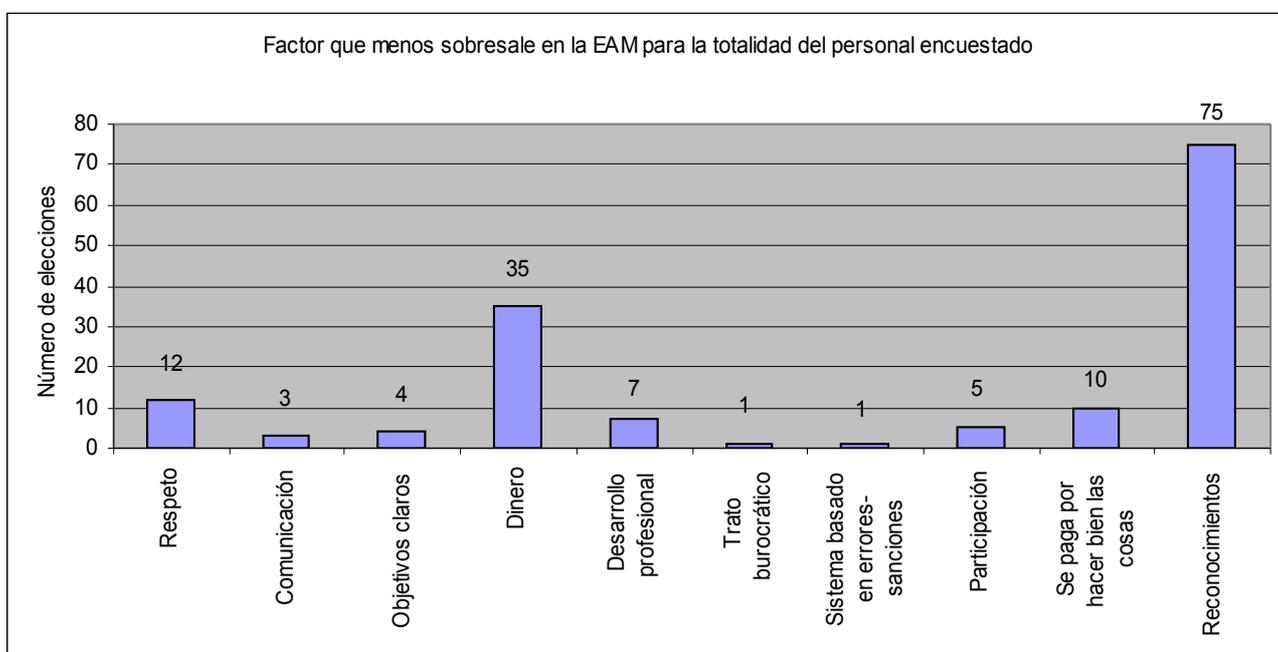
__J__ Reconocimientos

Total del Personal Militar encuestado:

POSICIÓN N° 1 (Factor que más sobresale en la E.A.M según la totalidad del Personal Militar encuestado)

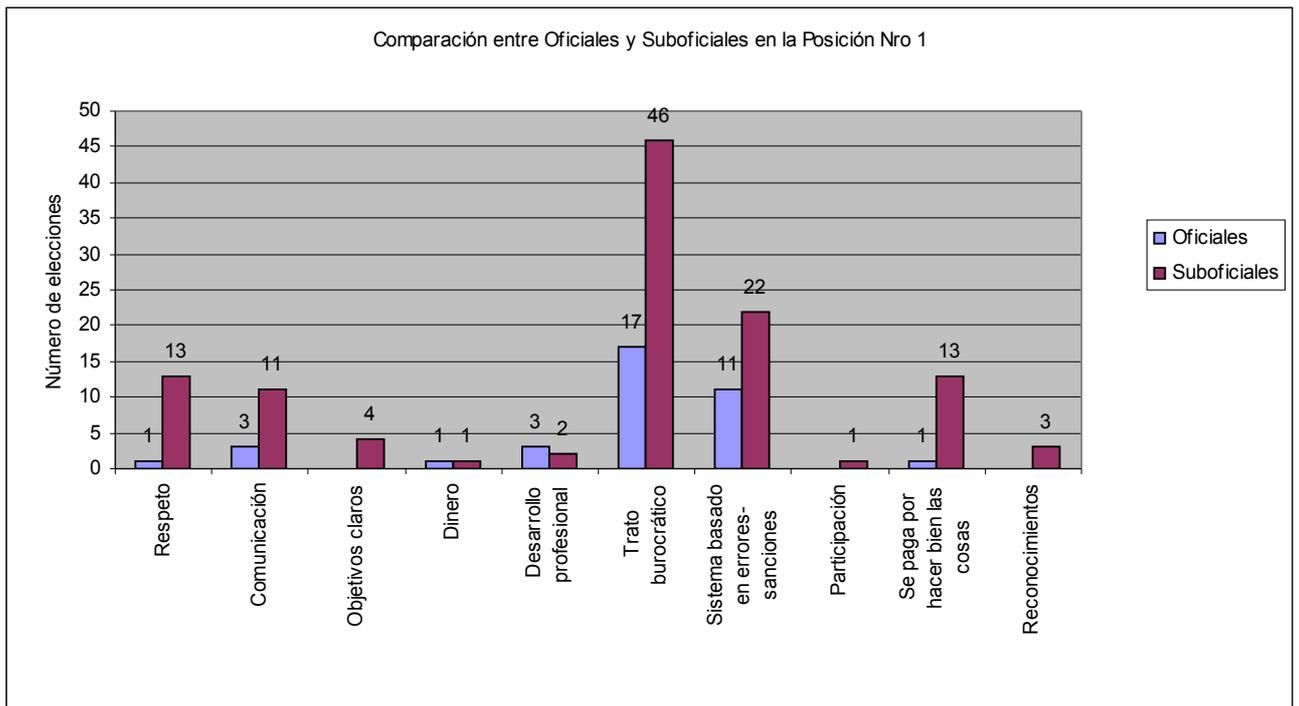


POSICIÓN N° 10 (Factor que menos sobresale en la E.A.M según la totalidad del Personal Militar encuestado)

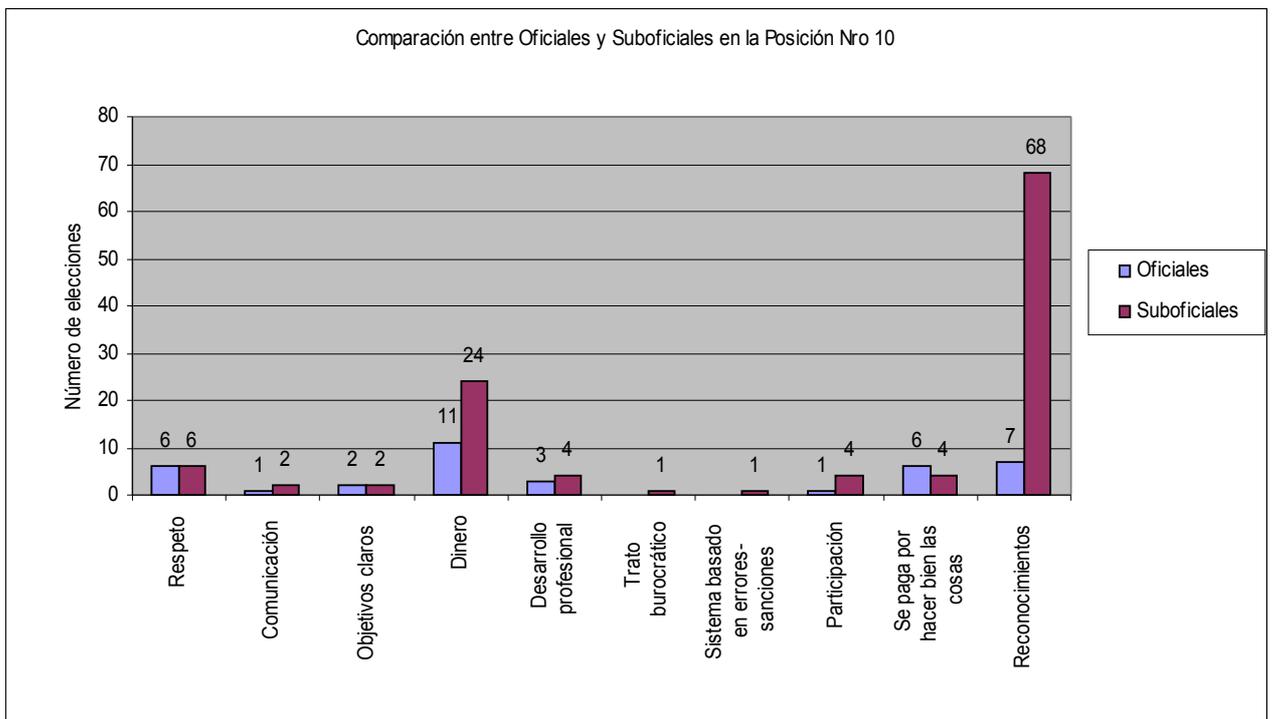


Discriminados por cuadros (Oficiales – Suboficiales)

POSICIÓN N° 1 (Factor que más sobresale en la E.A.M según la totalidad de los Oficiales y Suboficiales encuestado)



POSICIÓN N° 10 (Factor que menos sobresale en la E.A.M según la totalidad de los Oficiales y Suboficiales encuestados)



PREGUNTA N° 2: “A continuación se colocan diez (10) factores motivacionales. Jerarquice, colocando números del 1 al 10, como considera usted que se deberían ubicar estos factores para que el personal se desempeñe de forma motivada, con buen rendimiento y comprometida con

el Instituto. (El nro 1 deberá corresponder al factor que usted considere el más importante para la vida de la organización y el nro 10, el menos importante o no deseable)”. Cada factor debe tener sólo un número del 1 al 10.

__A__ Respeto y credibilidad mutua (Organización – personal)

__B__ Comunicación ascendente, descendente y horizontal

__C__ Objetivos claros y bien explicados

__D__ Dinero y beneficios económicos

__E__ Desarrollo profesional

__F__ Trato burocrático del personal

__G__ Sistema basado en errores – sanciones

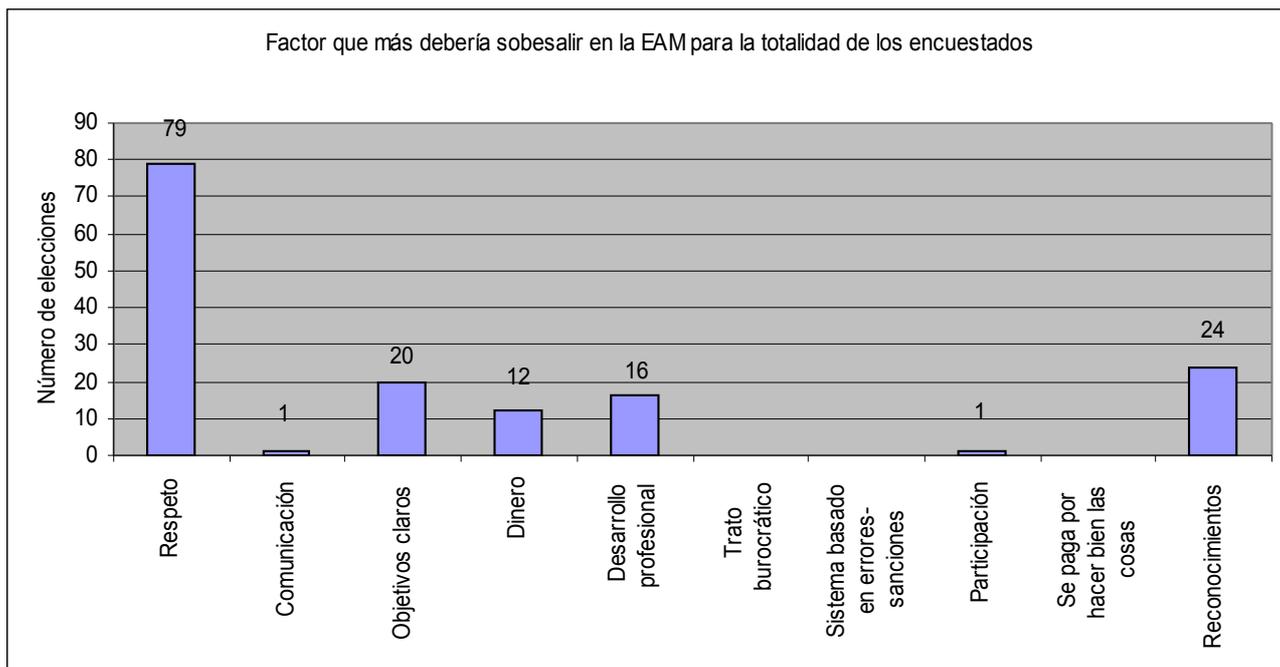
__H__ Participación en la toma de decisiones

__I__ Sistema basado en “se paga al personal para que hagan bien las cosas”

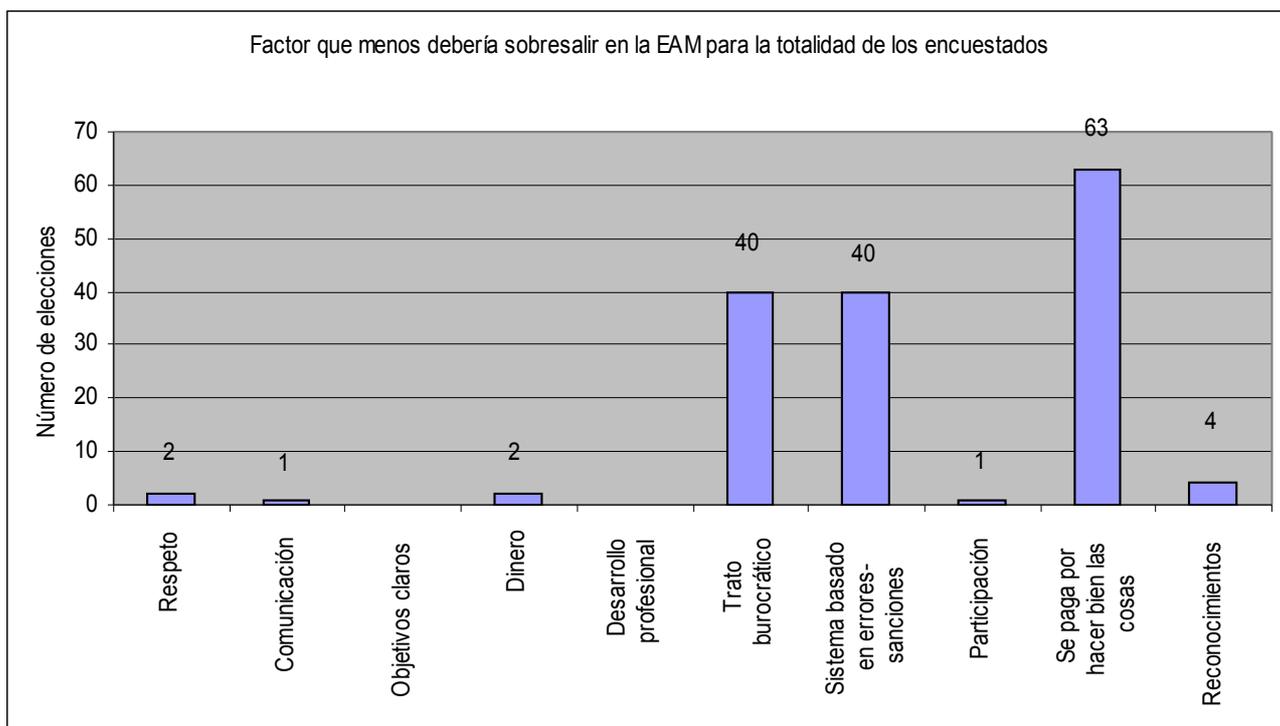
__J__ Reconocimientos

Total del Personal Militar encuestado:

**POSICIÓN N° 1 (Factor que más DEBERÍA sobresalir en la E.A.M
según la totalidad del Personal Militar encuestado)**

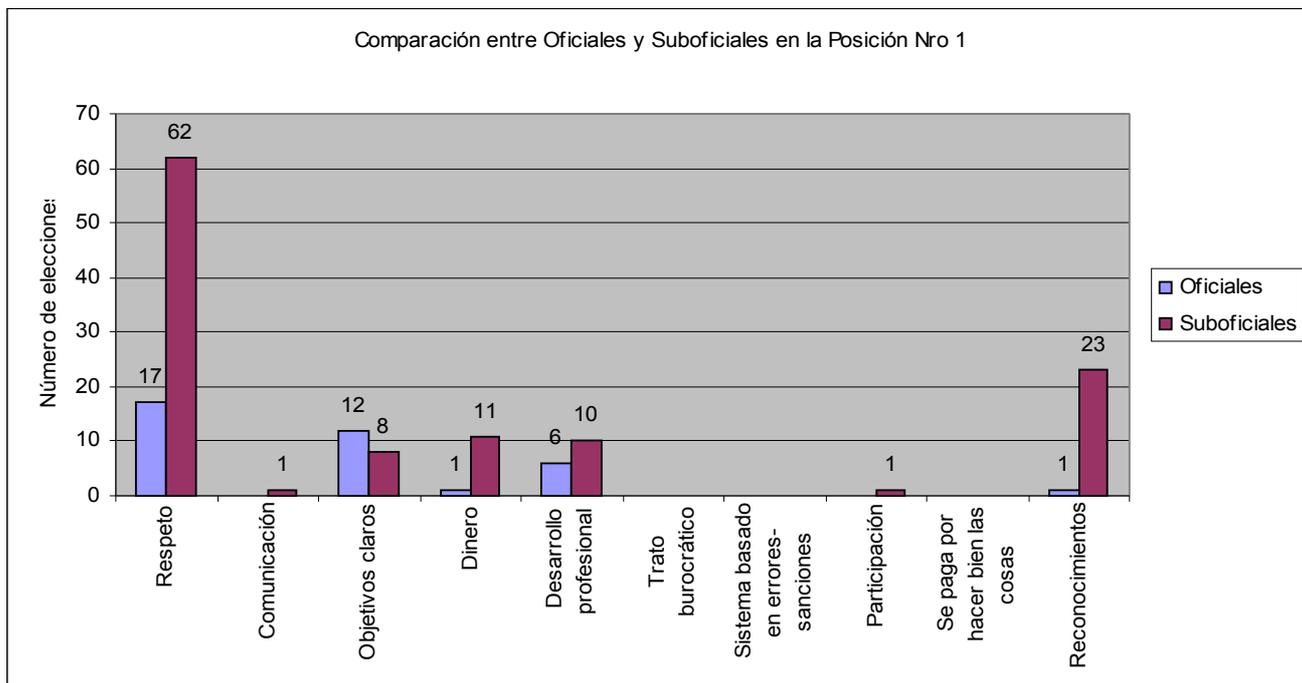


POSICIÓN N° 10 (Factor que menos DEBERÍA sobresalir en la E.A.M según la totalidad del Personal Militar encuestado)

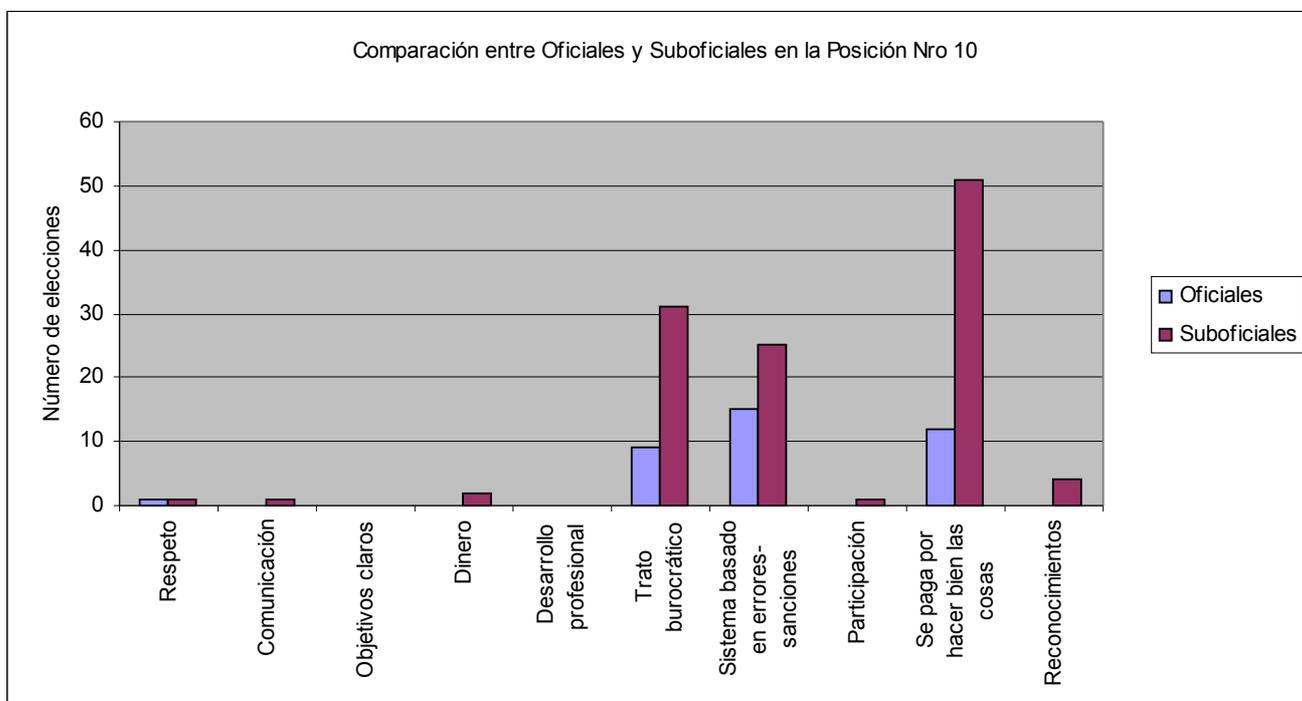


Discriminados por cuadros (Oficiales – Suboficiales)

POSICIÓN N° 1 (Factor que más DEBERÍA sobresalir en la E.A.M según los Oficiales y Suboficiales encuestados)



POSICIÓN N° 10 (Factor que menos DEBERÍA sobresalir en la E.A.M según los Oficiales y Suboficiales encuestados)



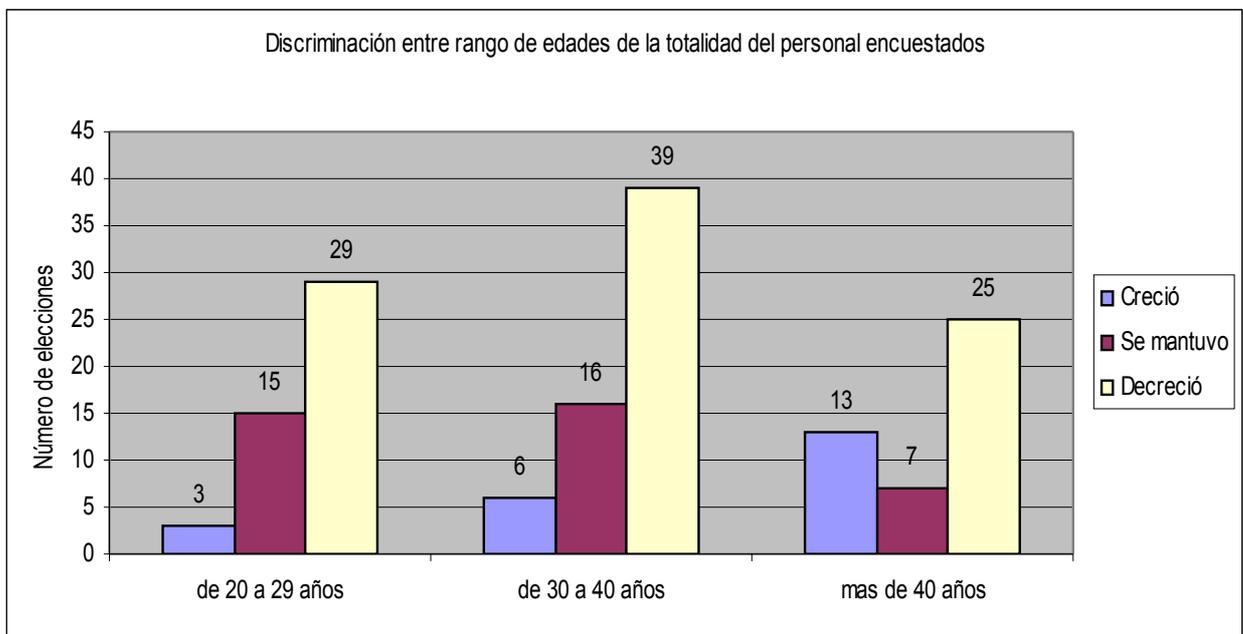
PREGUNTA N° 16: “¿Cómo considera que ha ido evolucionando su motivación a lo largo de su carrera?”

Las respuestas posibles eran: a) CRECIO, b) SE MANTUVO SIEMPRE IGUAL, c) DECRECIO

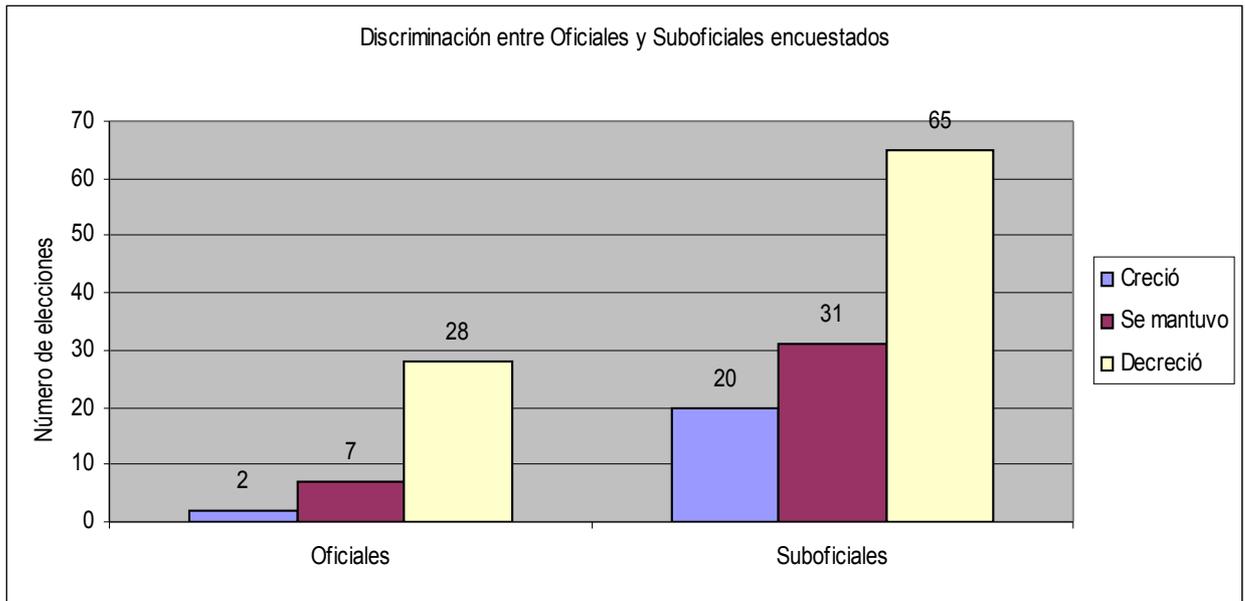
Total del Personal Militar encuestado:



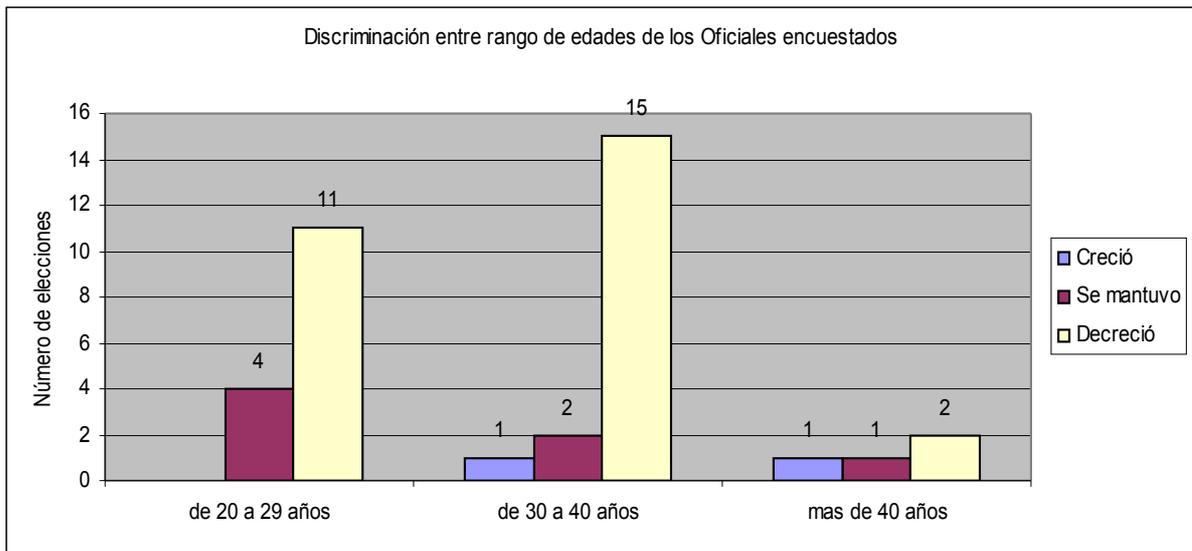
Discriminado por edades dentro del total del Personal Militar encuestado:



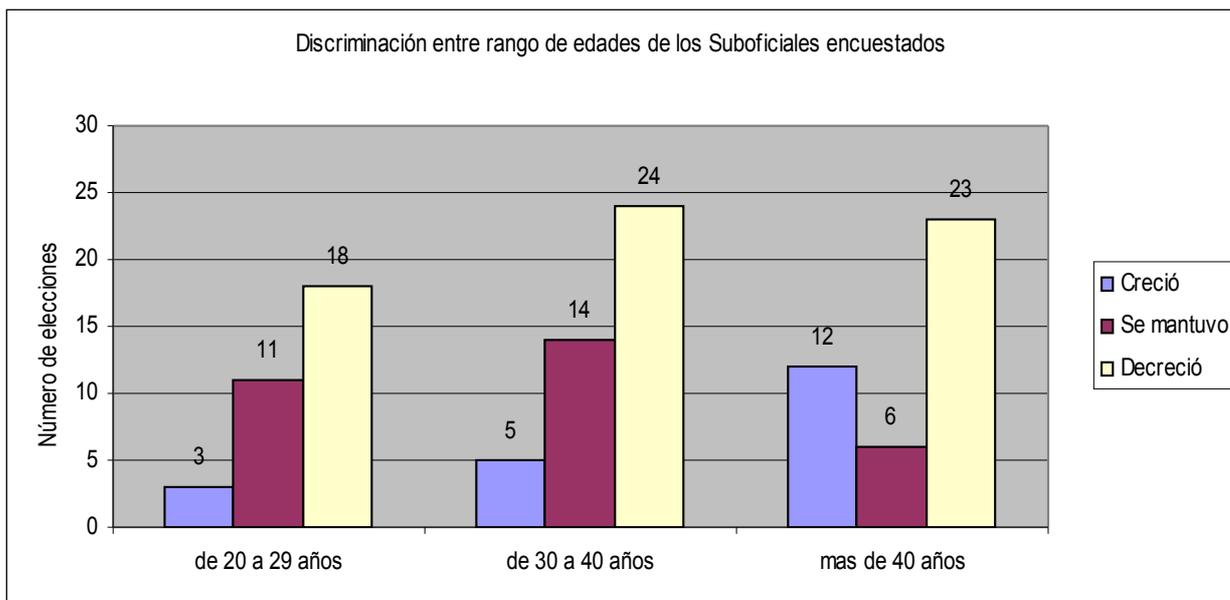
Discriminados por cuadros (Oficiales – Suboficiales)



Discriminado por edades dentro de los Oficiales encuestados:



Discriminado por edades dentro de los Suboficiales encuestados:



b) Análisis:

Comenzando por el análisis de los datos obtenidos de la pregunta n° 1, podemos ver que el factor que más sobresale para la totalidad el personal militar encuestado es “Trato burocrático del personal” (F).

Así mismo, se ve claramente que “Reconocimientos” es el factor que menos sobresale para los encuestados. Al desglosar la población entre Oficiales y Suboficiales, observamos que para los Oficiales, al igual que para el total de los encuestados, consideran que el factor que mas sobresale actualmente en la Institución es “Trato burocrático del personal”, sin embargo, se observa que con respecto al factor que menos sobresale, posición n° 10, los Oficiales eligieron a “Dinero y beneficios económicos”. Estos resultados indican, desde el punto de vista motivacional, una carencia en lo remunerativo y también en lo no remunerativo.

En cuanto a los Suboficiales, al igual que los Oficiales, consideran que lo que más sobresale en la Institución es el “Trato burocrático del personal”, sin embargo, respecto al factor que menos sobresale, los Suboficiales se inclinaron ampliamente por “Reconocimientos”. Esto deja claro que para el

Personal Militar Subalterno los reconocimientos son importantes pero no son comunes ni habituales en la vida de La Escuela de Aviación Militar.

Respecto al análisis de la pregunta n° 2, podemos ver que el factor que más debería sobresalir para el Personal Militar encuestado es “Respeto y credibilidad mutua (Organismo – Personal)” (A), factor fundamental para el desarrollo e implementación de cualquier plan de motivación, ya que es imposible sostener un proceso de este tipo sin una buena base de respeto y credibilidad recíproca.

Otro análisis interesante que se puede hacer es la posición que ocupa “Dinero y beneficios económicos” (D), quien se encuentra en la quinta posición de los factores que más deberían sobresalir.

Se puede ver que este factor es importante para el personal militar encuestado pero no el más importante.

El factor que menos debería sobresalir para el Personal Militar encuestado es “Sistema basado en se paga al personal por hacer bien las cosa” (I). Este es un factor no motivacional ya que en un sistema de este tipo se considera a las personas sin posibilidad de iniciativa, innovación o protagonismo, sólo deben cumplir con las ordenes y adaptarse a las estructuras establecidas sin equivocaciones.

Los otros dos factores que siguen, son “Sistema basado en errores - sanciones” (G) y “Trato burocrático del personal” (F), los cuales también son factores no motivacionales debido a que, en el caso de un sistema basados en errores – sanciones no se permite margen de error, lo cual impide que las personas asuman responsabilidades y desafíos, como así tampoco se pueden obtener enseñanzas de los errores cometidos ya que los mismos son vistos como algo totalmente negativo, sin poder pensar que de ellos se puede aprender mucho para el futuro y evitar su repetición.

El trato burocrático del personal es un factor no motivacional debido a que no se da importancia a la persona como tal, sólo es un número y un

elemento más de la estructura organizacional sin identidad ni reconocimiento de nadie. Esto atenta contra la motivación ya que es fundamental para llevar adelante este proceso el conocimiento minucioso del personal, entendiendo que lo motiva o moviliza a lo largo de su vida profesional, comprendiendo que cada persona es diferente, con necesidades y expectativas diferentes.

Ahora bien, al realizar la discriminación entre los datos obtenidos de Oficiales y Suboficiales, se pueden ver algunos datos interesantes. Aquí se puede ver que el factor que más debería sobresalir para los Oficiales encuestados es “Respeto y credibilidad mutua” (A) entre el Organismo y el Personal. El segundo factor que mas debería sobresalir en la vida institucional de la E.A.M es “Objetivos claros y bien explicados” (C). Así mismo, se observa que el factor que menos debería sobresalir en el Instituto, para el cuadro de Oficiales encuestados, es el “Sistema basado en errores – sanciones” (G). Los otros dos factores que le siguen al primero son “Sistema basado en se le paga al personal por hacer bien las cosas” (I) y “Trato burocrático del personal” (F).

Al analizar el cuadro de Suboficiales vemos que el factor que más debería sobresalir para ellos es “Respeto y credibilidad mutua” (A), mismo factor elegido en esta posición que los Oficiales. Ahora podemos encontrar una diferencia respecto del segundo factor que mas debería sobresalir en la vida institucional de la E.A.M, según la elección de los Suboficiales. Para ellos, este factor debe ser “Reconocimientos” (J), diferenciándose de los Oficiales que prefirieron “Objetivos claros y bien explicados”.

Otro punto observable de este gráfico es la posición que ocupa “Dinero y beneficios económicos” (D), el cual se ubica en la tercera posición de los factores que mas deberían sobresalir en la E.A.M. Se diferencia de la elección hecha por los Oficiales en que éstos colocaron a

“Dinero y beneficios económicos” (D) en la cuarta posición mientras que los Suboficiales la ubicaron en la tercera posición.

Como vemos, ni los Oficiales ni los Suboficiales encuestados colocaron a “Dinero y beneficios económicos” (D) en primer lugar de los factores que deberían sobresalir en la E.A.M. Esto es bueno tenerlo en cuenta para reconocer que los militares no se ven motivados principalmente por el dinero para desarrollar sus actividades. Este factor es sin duda un motivante indiscutido en cualquier actividad, pero no el primero, ni tampoco el segundo para el caso del Personal Militar de la E.A.M, debido a que ocupa el tercero lugar para los Suboficiales y el cuarto para los Oficiales.

El factor que menos debería sobresalir en la E.A.M, para los Suboficiales, es “Sistema basado en se paga al personal por hacer bien las cosas” (I). Los siguientes factores con mas votos en la posición n° 10 son “Trato burocrático del personal” (F) y “Sistema basado en errores – sanciones” (G).

Si bien el orden varía en cuanto a los factores que menos deberían sobresalir, observamos que son los mismos los que están con mayor porcentaje, tanto para el análisis de la totalidad del personal militar encuestado como para el análisis de Oficiales y Suboficiales. Esto factores que menos deberían sobresalir son “Trato burocrático del personal” (F), “Sistema basado en se paga al personal por hacer bien las cosas” (I) y “Sistema basado en errores –sanciones”.

Por último, al analizar los resultados de la pregunta n° 16 de la encuesta, observamos datos realmente alarmantes debido a que la mayoría del total del personal militar encuestado asegura que su motivación “DECRECIÓ” a lo largo de su vida militar, destacando también, que la opción “CRECIÓ” se encuentra en la última posición.

Al realizar la discriminación por edades, dentro del total del personal encuestado, observamos que en el rango de edades de 20 a 29 años el primer lugar lo ocupa la opción “DECRECIÓ”, lo cual es preocupante debido a que debemos tener en cuenta que en este rango se encuentran los Alfereces y Cabos que recién egresan de los distintos Institutos de formación o los Oficiales y Suboficiales que están dando sus primeros pasos en la vida militar.

Al analizar de forma separada los diferentes cuadros (Oficiales y Suboficiales) observamos otro indicador negativo, ya que a la mayoría de los Oficiales de La Escuela de Aviación Militar le decreció su motivación en la vida militar. También es necesario resaltar que la opción “CRECIO” se encuentra en la última posición.

Otro dato preocupante surge de la estratificación realizada por edades dentro del cuadro de Oficiales, en donde el resultado obtenido por la opción “CRECIO”, de los Oficiales comprendidos entre 20 y 29 años es del 0 %. Esto nos indica que a ningún Oficial encuestado de ese rango de edades le aumentó o creció la motivación desde que egresó.

En cuanto a los Suboficiales, muestran que si bien el mayor porcentaje lo posee la opción “DECRECIO”, dicho porcentaje es menor al de los Oficiales (53 % respecto a 76 %), además, la opción “CRECIO” continúa ocupando la última posición en ambos cuadros, sin embargo, en los Suboficiales este porcentaje es considerablemente superior al de los Oficiales (17 % sobre 5 %).

Al realizar la correspondiente discriminación por edades, dentro del cuadro de Suboficiales, vemos que si bien la opción “DECRECIO” es la de mayor porcentaje en todos los rangos de edades, la misma se mantiene en porcentajes similares en dichos rangos, sucediendo lo contrario entre los Oficiales, en donde existen marcadas diferencias de porcentajes entre las jerarquías bajas y medias (20 – 29 años / 30 – 40 años) con respecto a las

jerarquías mayores (más de 40 años) para la opción anteriormente nombrada.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que no se dan las condiciones necesarias para que la mayoría del personal se desempeñe con el máximo de su potencial debido a que existe una gran diferencia entre lo que las personas esperan de la Institución y la realidad. Por consiguiente, si la persona considera que sus expectativas no fueron cubiertas y que fue decepcionado por parte de la Organización, realizará sus actividades sin ningún tipo de involucramiento con el objetivo final de dicha Organización, provocando así el fracaso en el logro de los objetivos Institucionales.

Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes. Es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes.

Su vital importancia se ve reflejada en la preocupante situación en la que se encuentra el personal militar más joven, en donde la mayoría ha visto decrecer su vocación militar a pesar de haber egresado como Oficial unos meses atrás. Aquí se ve claramente que el contrato psicológico se ha roto o no se ha cumplido desde el mismo proceso de formación y no a medida que el personal militar se desarrolla en la Institución.

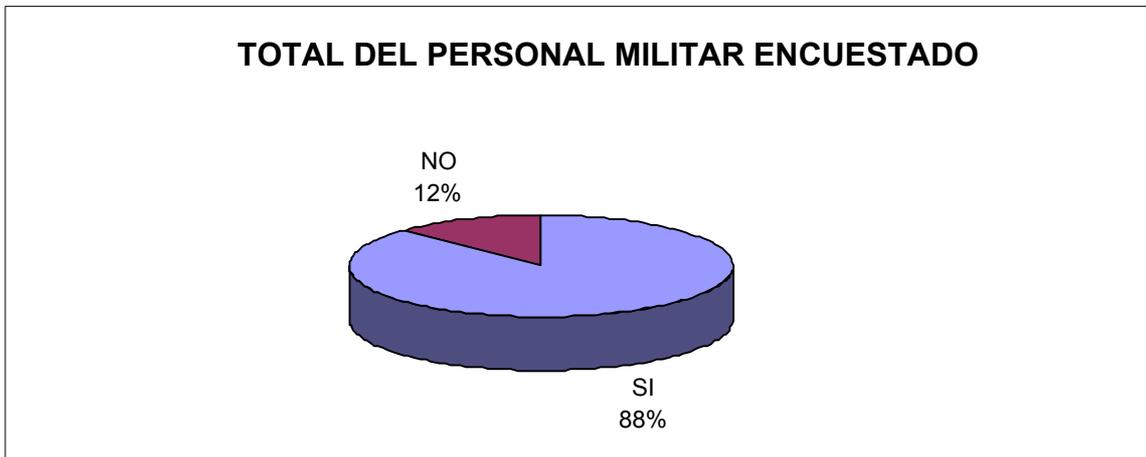
I.2- La Motivación:

a) Datos obtenidos:

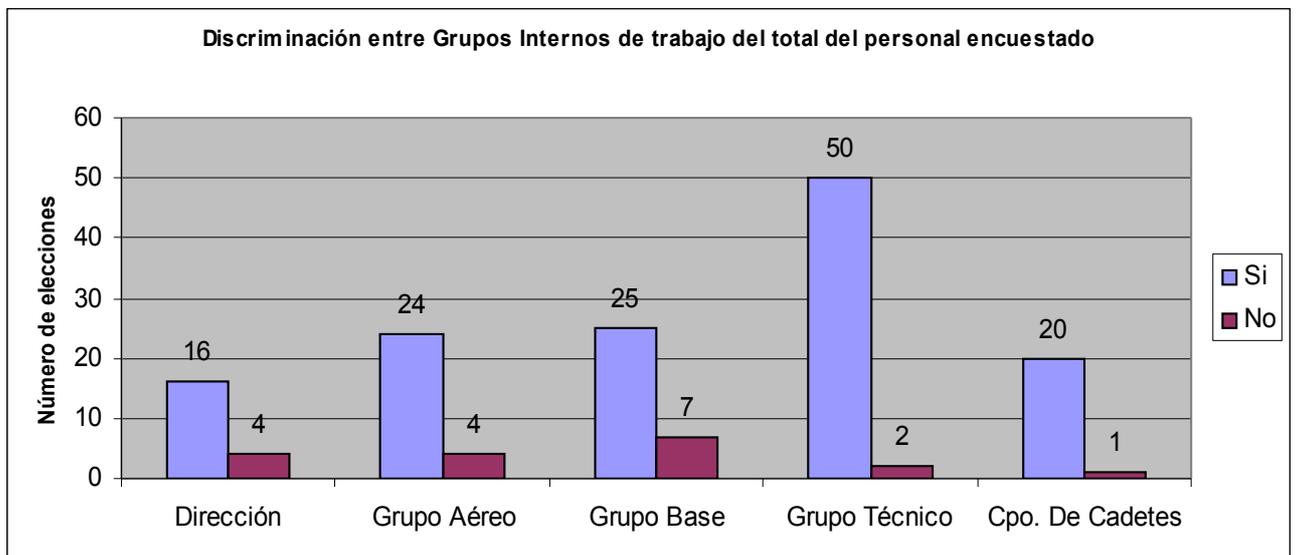
Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de las preguntas n° 5 (cinco), n° 6 (seis) y n° 18 (dieciocho).

PREGUNTA N° 5: “¿Le agrada el trabajo o la función que realiza diariamente?” Las respuestas posibles eran: a) SI o b) NO

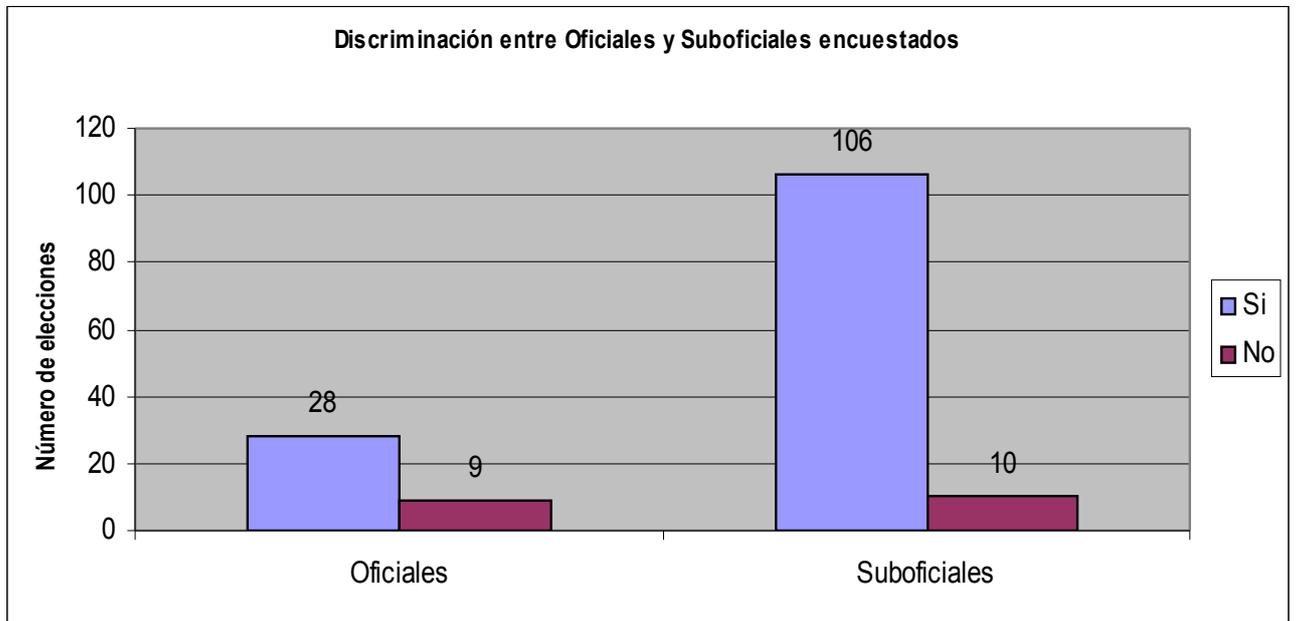
Total del Personal Militar encuestado:



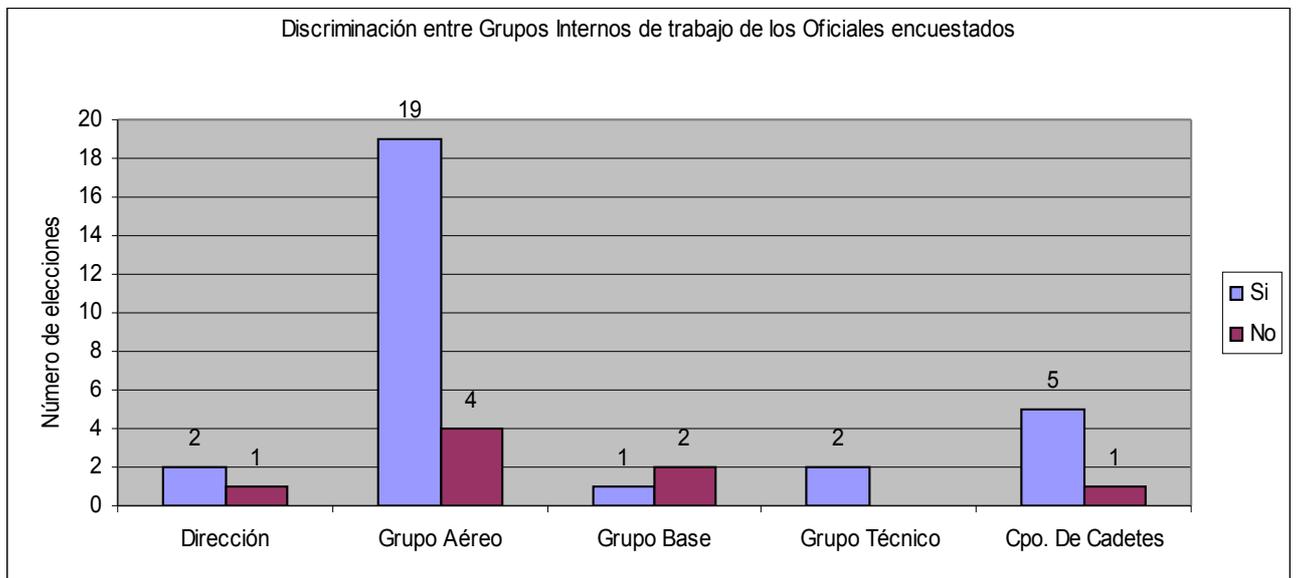
Discriminados por Grupos internos de trabajo dentro del total del Personal Militar encuestado:



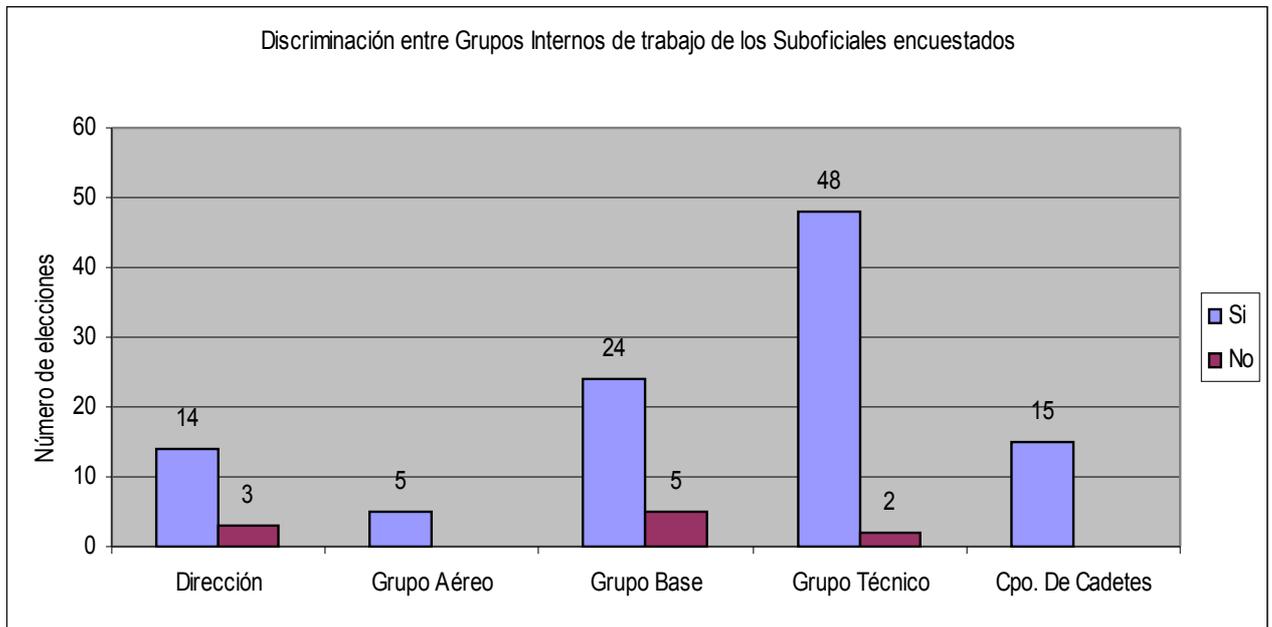
Discriminados por cuadros (Oficiales – Suboficiales)



Discriminados por Grupos internos de trabajo dentro de los Oficiales encuestados:



Discriminados por Grupos internos de trabajo dentro de los Suboficiales encuestados:



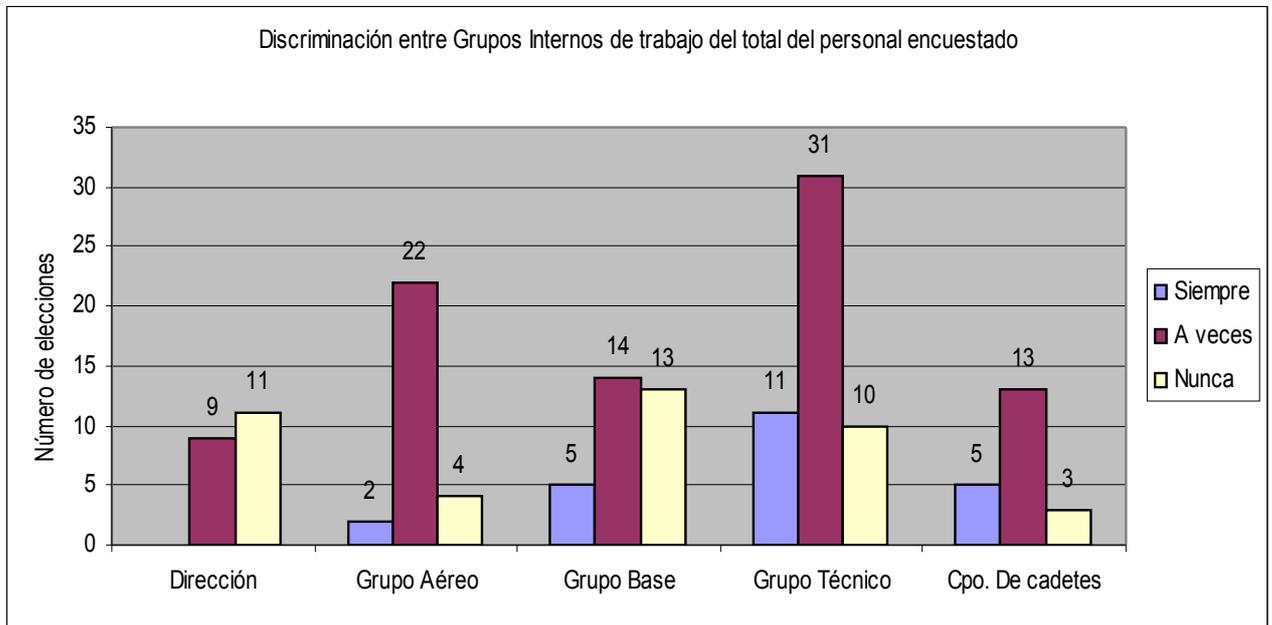
PREGUNTA N° 6: “¿Desempeña su trabajo motivado e incentivado por sus superiores?”

Las respuestas posibles eran: a) SIEMPRE, b) A VECES, c) NUNCA

Total del Personal Militar encuestado:

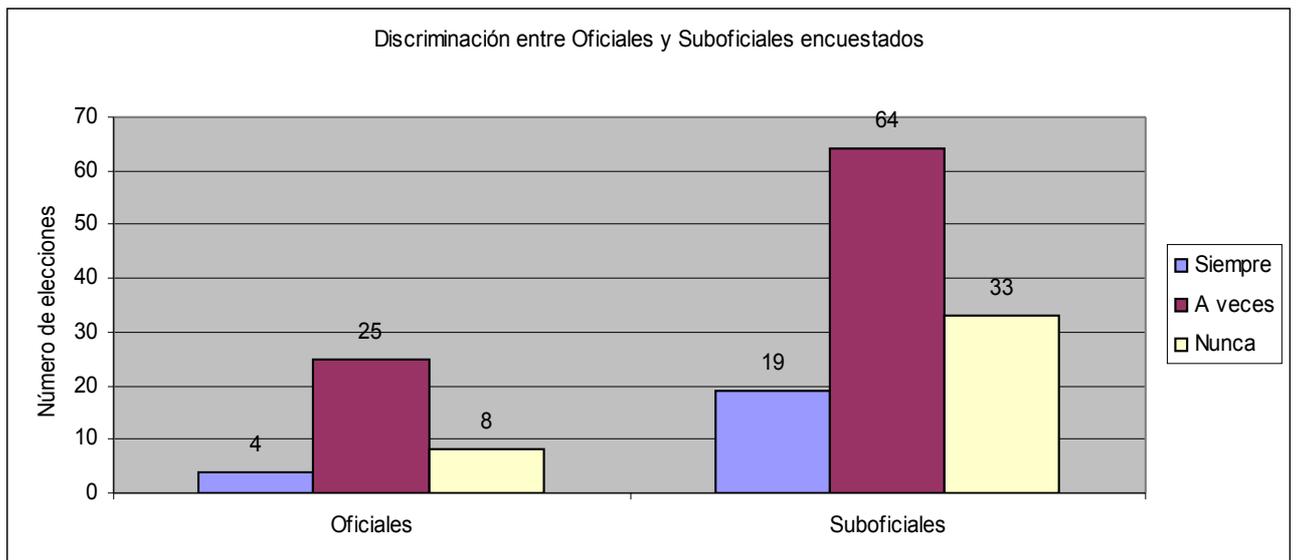


Discriminados por Grupos internos de trabajo dentro del total del Personal Militar encuestado:

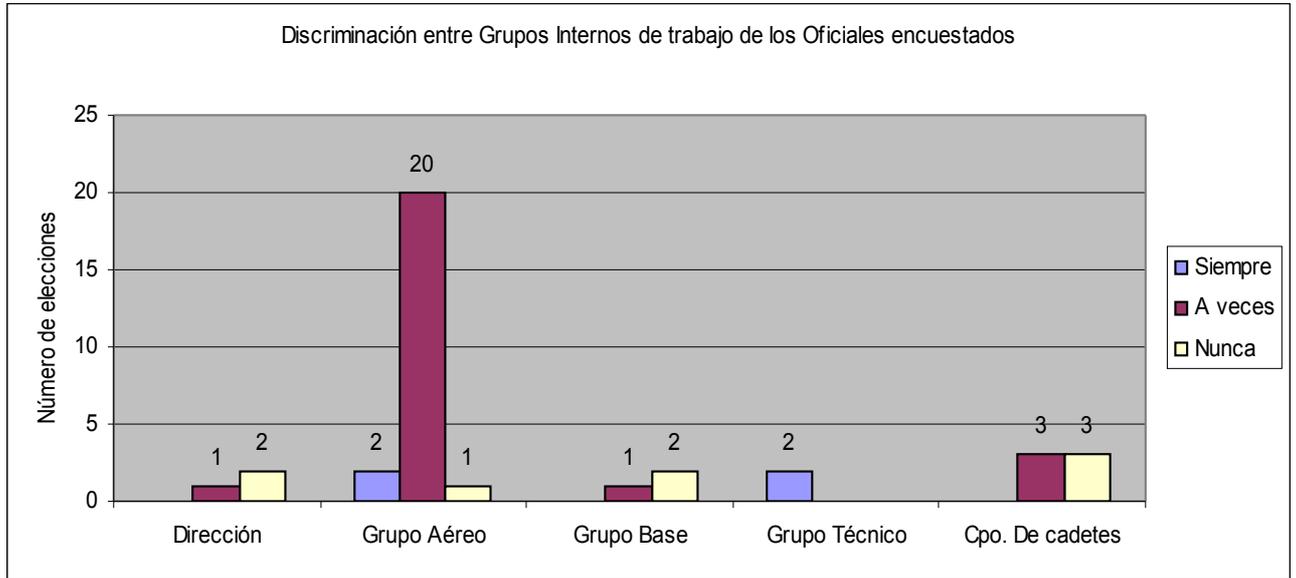


Discriminados por cuadros (Oficiales – Suboficiales)

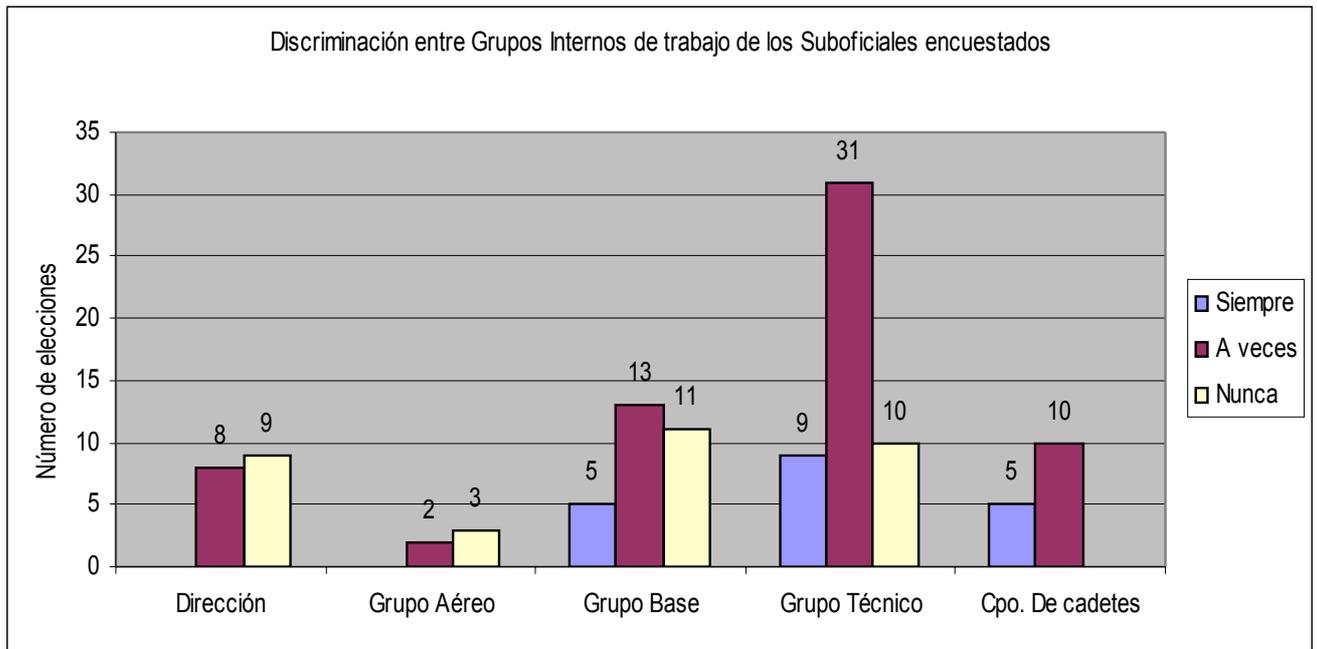
Personal de Oficiales y Suboficiales encuestados:



Discriminados por Grupos internos dentro de los Oficiales encuestados:



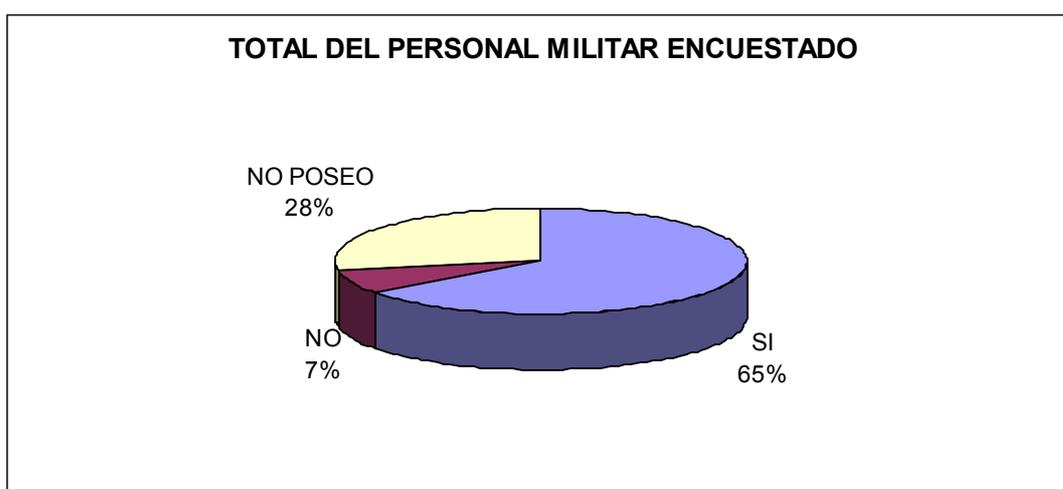
Discriminados por Grupos internos de trabajo dentro de los Suboficiales encuestados:



PREGUNTA N° 18: “¿Conoce lo suficiente a los subalternos que posee a su cargo para saber que los motiva e incentiva en su trabajo?”

Las respuestas posibles eran: a) SI, b) NO, c) NO POSEO SUBALTERNOS A MI CARGO

Total del Personal Militar encuestado:



b) Análisis:

Según los datos obtenidos de la pregunta n° 5 podemos observar claramente que a la gran mayoría Personal Militar encuestado le agrada el trabajo o función que realiza diariamente. Esto permite suponer un alto grado de motivación intrínseca.

Al ser discriminados por Grupos internos de trabajo también vemos que en mayor o menor porcentaje, la totalidad de los mismos muestran Personal Militar al cual le agrada el trabajo o función que realizan, siendo el de mayor porcentaje, con respuesta “SI”, el Grupo Técnico y el de menor porcentaje el Grupo Base para la misma respuesta.

Datos interesantes se obtienen al separar los resultados obtenidos en los diferentes cuadros (Oficiales – Suboficiales) ya que, a pesar de que a la mayoría del personal de Oficiales le agrada el trabajo o función que realiza,

al realizar la discriminación por Grupos internos vemos que no en todos ellos el personal está satisfecho con sus tareas. Este es el caso del Grupo Base en donde al 67% (2 Oficiales de 3 Oficiales encuestados) no le agrada la función que realiza. Esta situación se debe a que la mayoría de los Oficiales encuestados del Grupo Base eran pilotos, los cuales fueron destinados a esa dependencia interna por cuestiones particulares pero a disgusto de ellos.

Para el caso de los Suboficiales encuestados se puede ver que, tanto en la totalidad de ellos como en la discriminación por Grupos, el mayor porcentaje en las respuestas está dado en la opción “SI”, lo que evidencia conformidad con el trabajo o función que desarrollan y alto grado de motivación intrínseca.

Analizando la pregunta n° 6, respecto a si desempeña su trabajo motivado o incentivado por sus superiores, se puede ver que el mayor porcentaje corresponde a la opción “A VECES”, seguida de la opción “NUNCA” y finalmente, “SIEMPRE”.

Al separar los resultados entre los diferentes cuadros, vemos que entre los Oficiales el Grupo interno de trabajo que está más motivado e incentivado por sus superiores es el Grupo Técnico, ya que el 100% de sus Oficiales encuestados aseguran estar “SIEMPRE” motivados e incentivados por sus superiores. Sin embargo, los Oficiales correspondientes a Dirección, Grupo Base y Cuerpo de Cadetes muestran como más destacada a la opción “NUNCA”, lo que evidencia, desde sus perspectivas, la falta de motivación extrínseca por parte de los superiores.

En cuanto a los Suboficiales se puede ver claramente que en ninguno de los Grupos estudiados sobresale con mayor porcentaje la opción “SIEMPRE”, en cambio, en los Oficiales por lo menos en el Grupo Técnico sobresalía la opción anteriormente mencionada.

Esto evidencia que a pesar de tener ambos la opción “A VECES” como más sobresaliente, en porcentaje general, los Suboficiales se encuentra menos motivado extrínsecamente que los Oficiales. Esta afirmación la podemos corroborar con los gráficos totales de ambos, en donde se observa que la opción “NUNCA” entre los Suboficiales, es mayor en porcentajes que para los Oficiales.

Por último, respecto a los datos obtenidos de la pregunta n° 18, se observa que un elevado porcentaje del Personal Militar encuestado asegura conocer a sus subalternos en aquellas cosas que los motiva e incentiva.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que la motivación intrínseca del personal militar es positiva ya que a la mayoría de ellos les gusta el trabajo que realizan. Sin embargo, a la hora de ver la motivación extrínseca, se puede observar que es negativa o que no contribuye con la motivación intrínseca debido a que los jefes o superiores del personal encuestado no los motiva o reconoce como ellos consideran que debieran hacerlo. Es así que el motivar o reconocer a los subalternos “a veces” no es suficiente y resulta contraproducente ya que una de las características que debe tener la motivación es que debe ser “continua”.

Para que una persona se desarrolle en su actividad de forma motivada, con buen rendimiento, sintiéndose comprometido con la Organización y considerando a su trabajo como un medio de crecimiento profesional y personal, debe existir una conjugación de los dos tipos de motivación.

I.3- El crecimiento profesional y psicosocial:

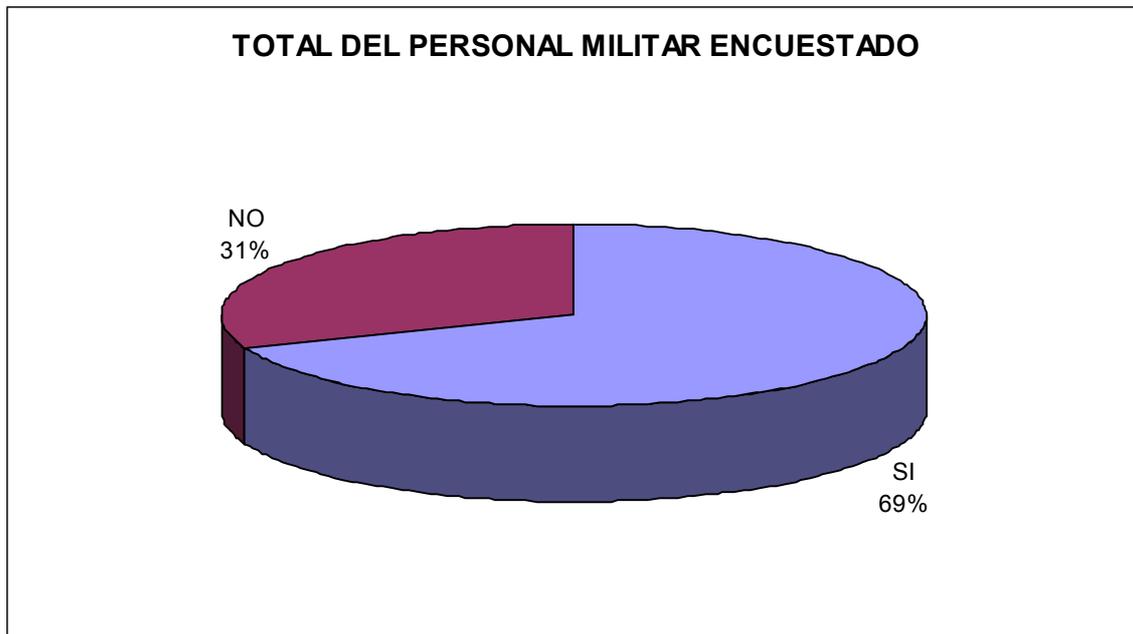
a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de las preguntas n° 4 (cuatro), n° 8 (ocho), n° 11 (once), n° 12 (doce), n° 13 (trece) y n° 14 (catorce).

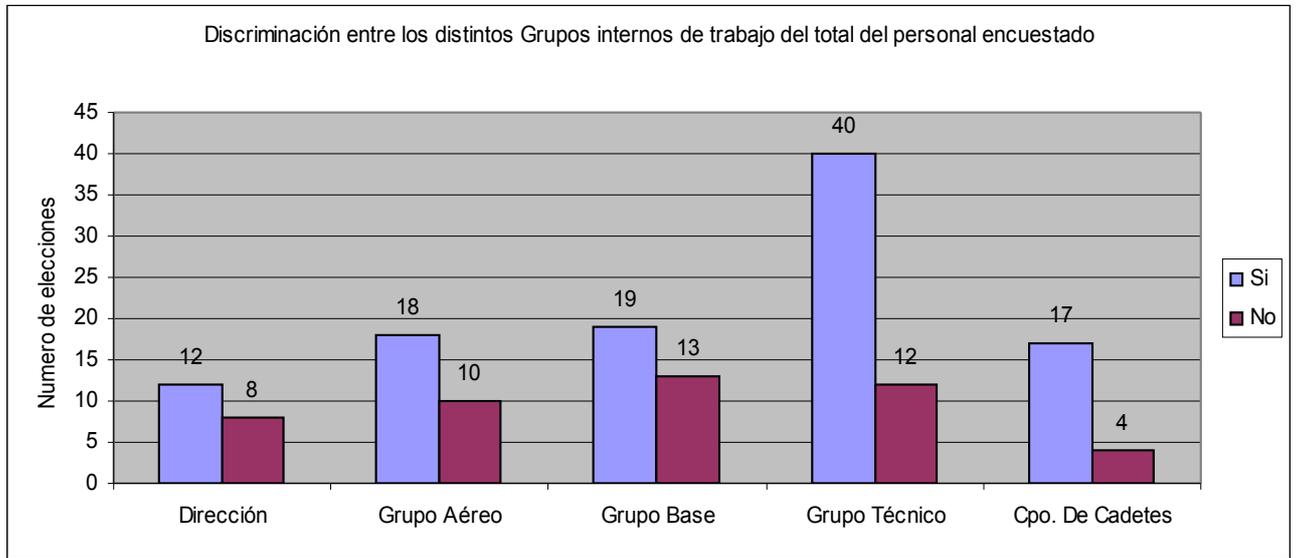
PREGUNTA N° 4: “¿Considera su trabajo como una fuente de crecimiento profesional y psicosocial?”

Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del Personal Militar encuestado:

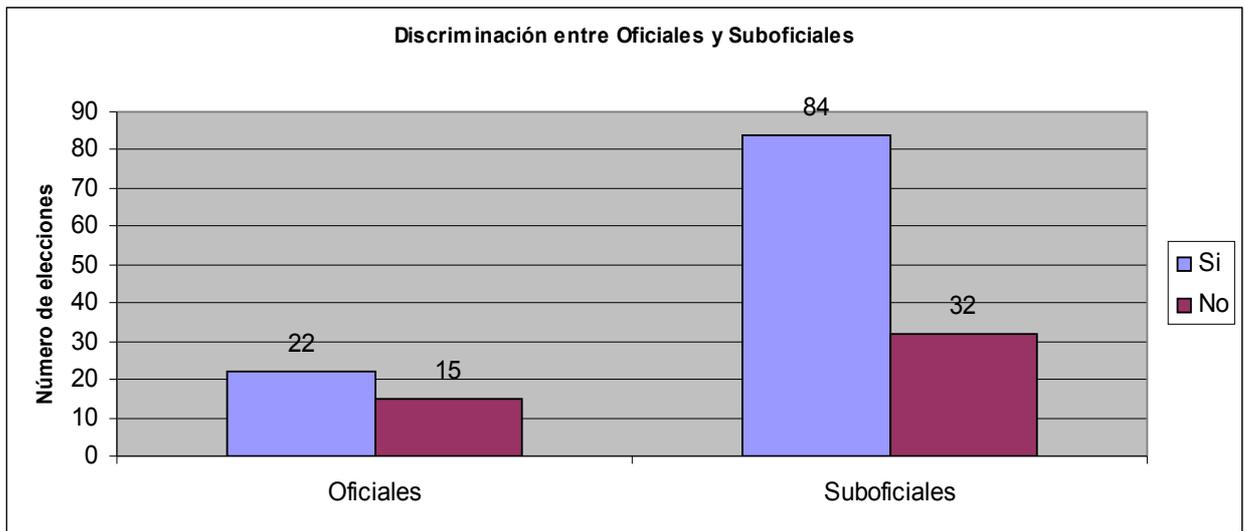


Discriminados por Grupos Internos dentro del total del Personal Militar encuestado:

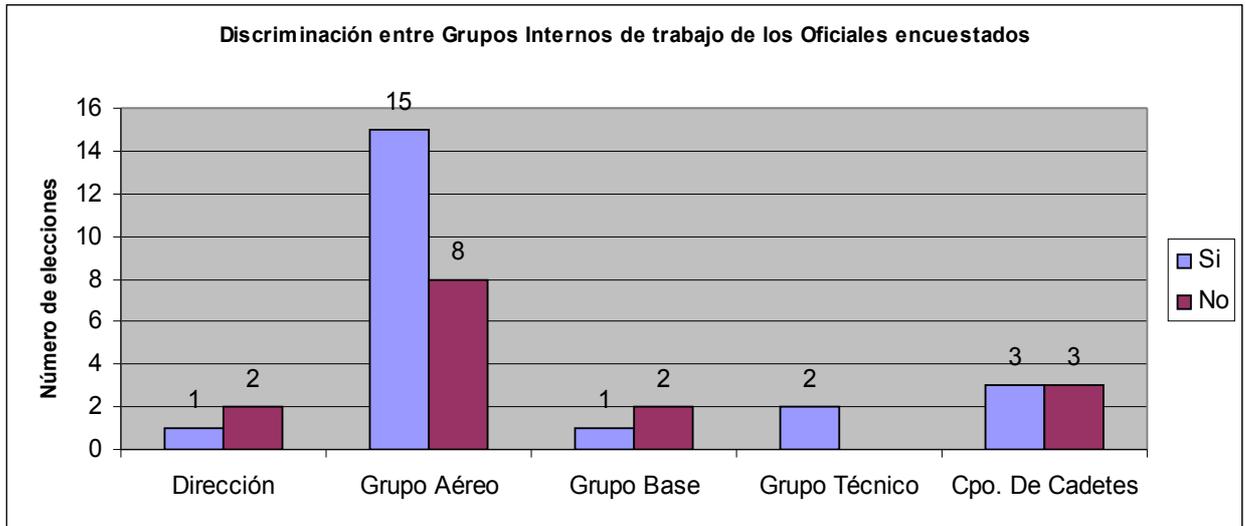


Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

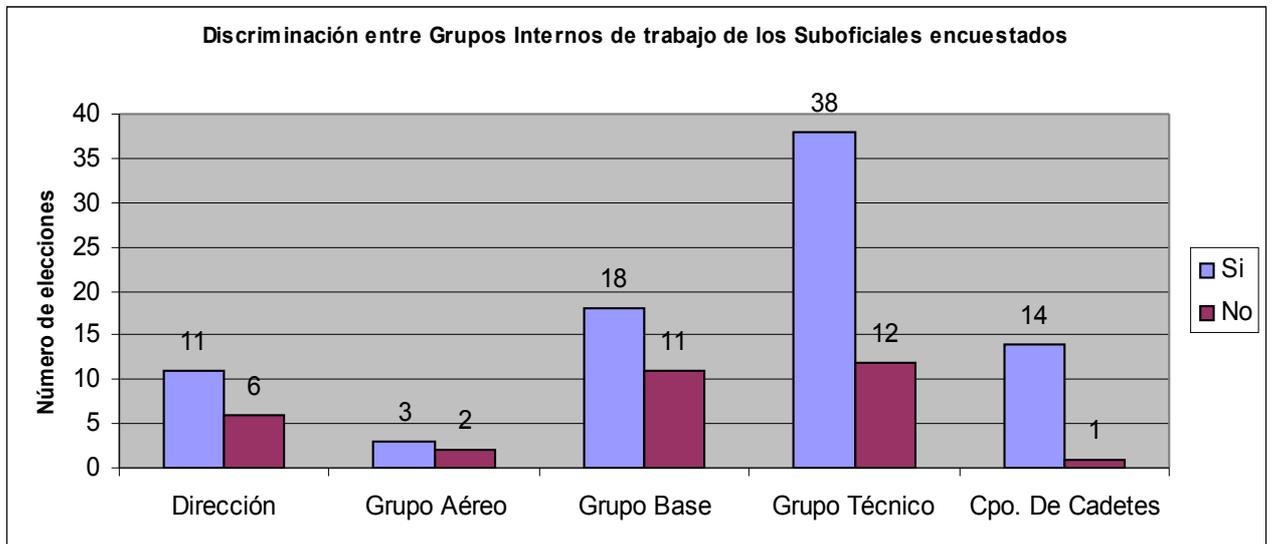
Personal de Oficiales y Suboficiales encuestados:



Discriminados por Grupos internos dentro de los Oficiales encuestados:



Discriminados por Grupos internos dentro de los Suboficiales encuestados:



PREGUNTA N° 8: “¿Considera que está capacitado para desarrollar dicho trabajo o función?”

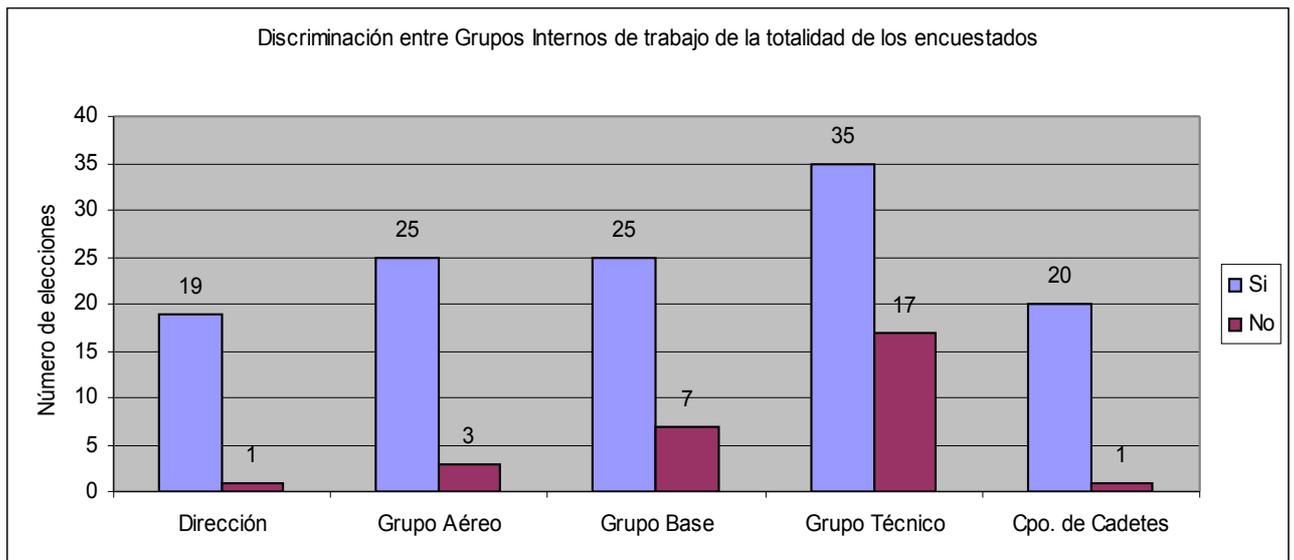
Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del Personal Militar encuestado:



Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

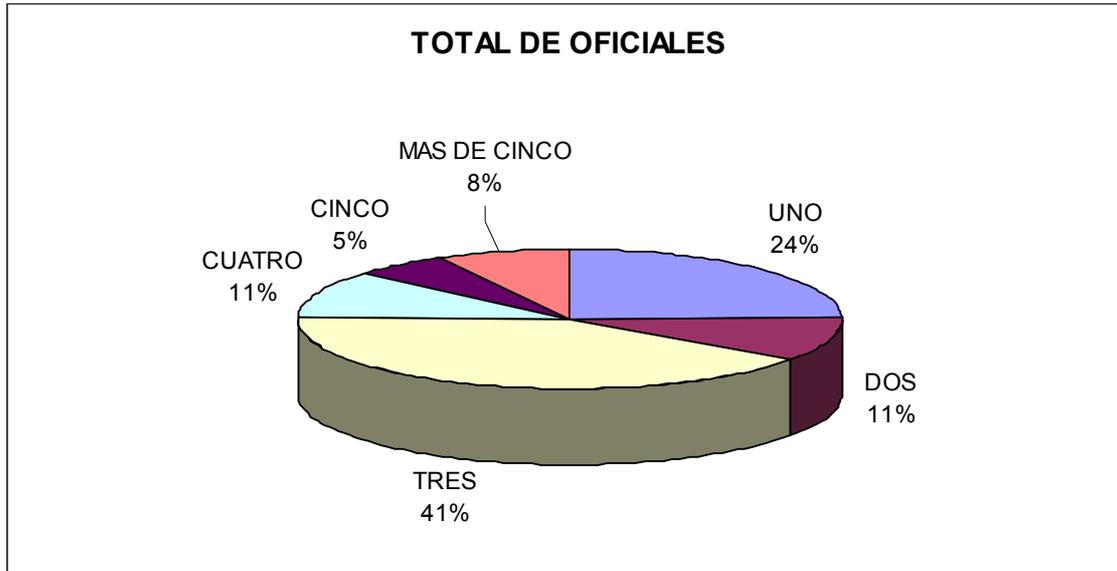
Personal de Oficiales y Suboficiales encuestados:



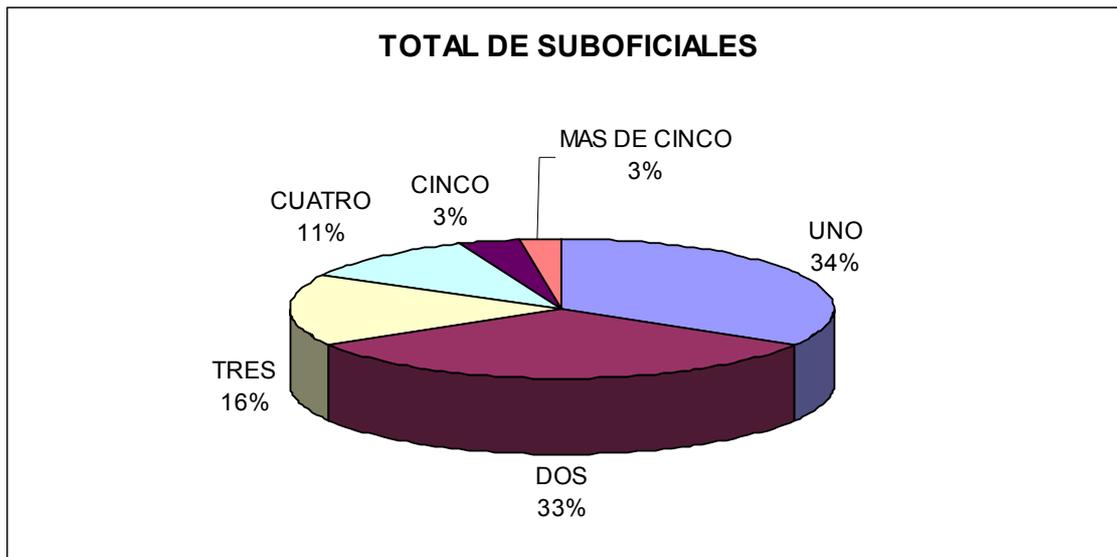
PREGUNTA N° 11: “¿Cuántos cambios de destino tuvo desde que egresó?”

Las respuestas posibles eran: a) 1, b) 2, c) 3, d) 4, e) 5 f) mas de 5

Personal de Oficiales encuestado:



Personal de Suboficiales encuestado:



PREGUNTA N° 12: “¿Se encuentra en un destino de la Fuerza Aérea Argentina en el cual quería estar?”

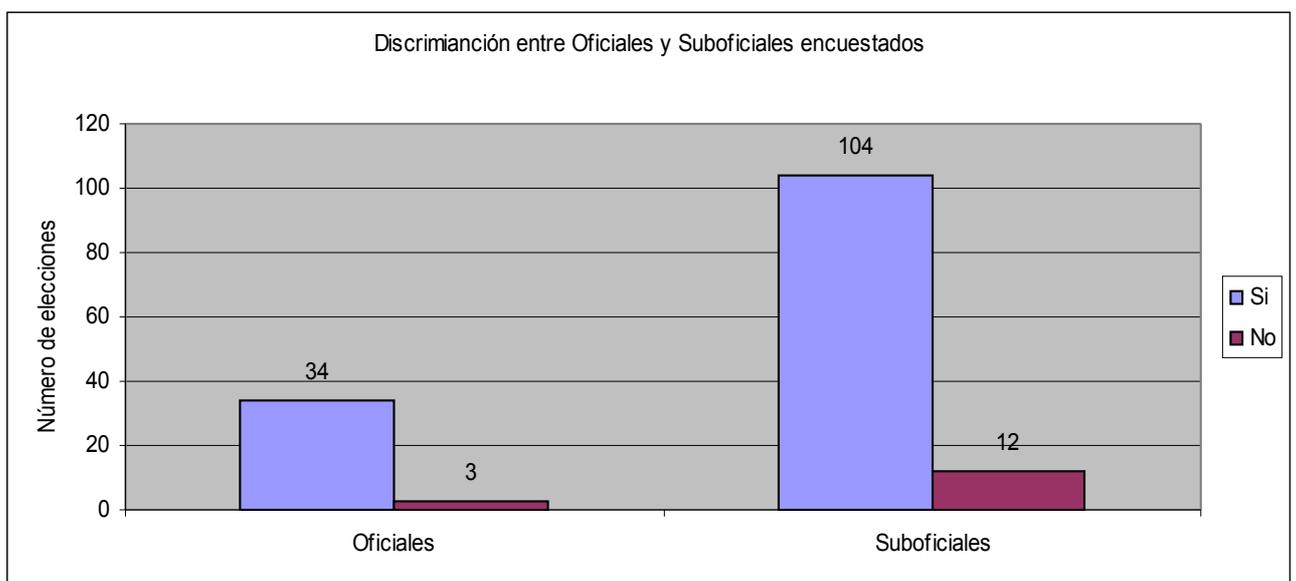
Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del Personal Militar encuestado:



Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

Personal de Oficiales y Suboficiales encuestados:



PREGUNTA N° 13: “¿Considera la inestabilidad de residencia como un factor que atenta contra el desarrollo económico y psicosocial?”

Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del Personal Militar encuestado:



Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

Personal de Oficiales encuestados:



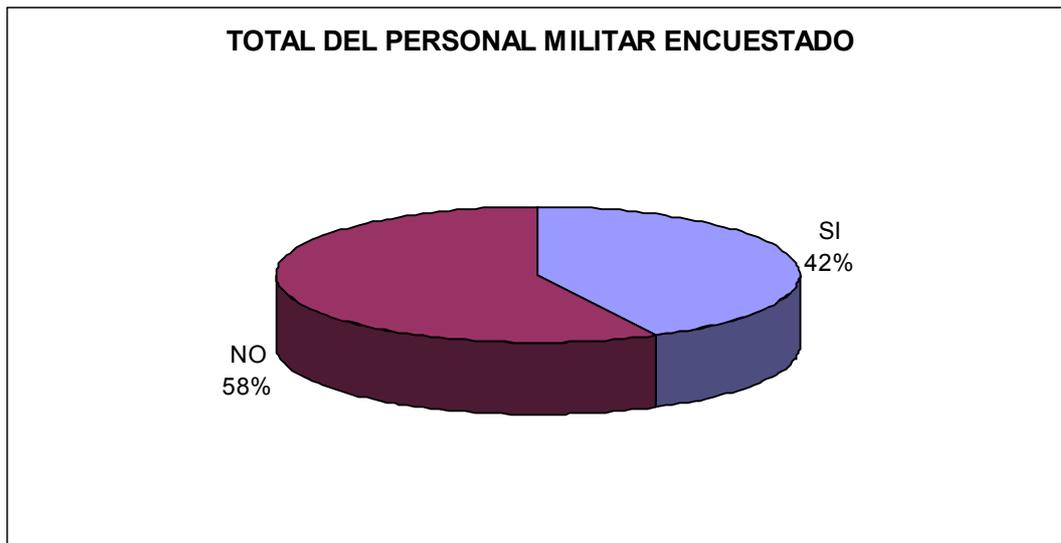
Personal de Suboficiales encuestados:



PREGUNTA N° 14: “¿Posee otro trabajo fuera del Instituto?”

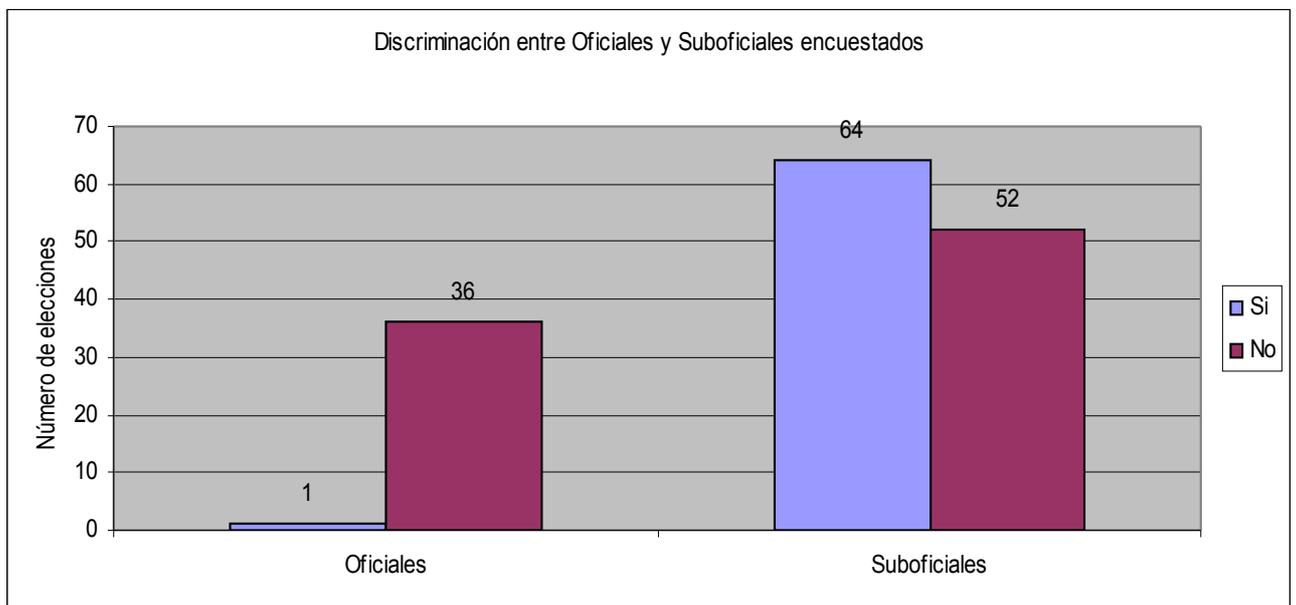
Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del Personal Militar encuestado:

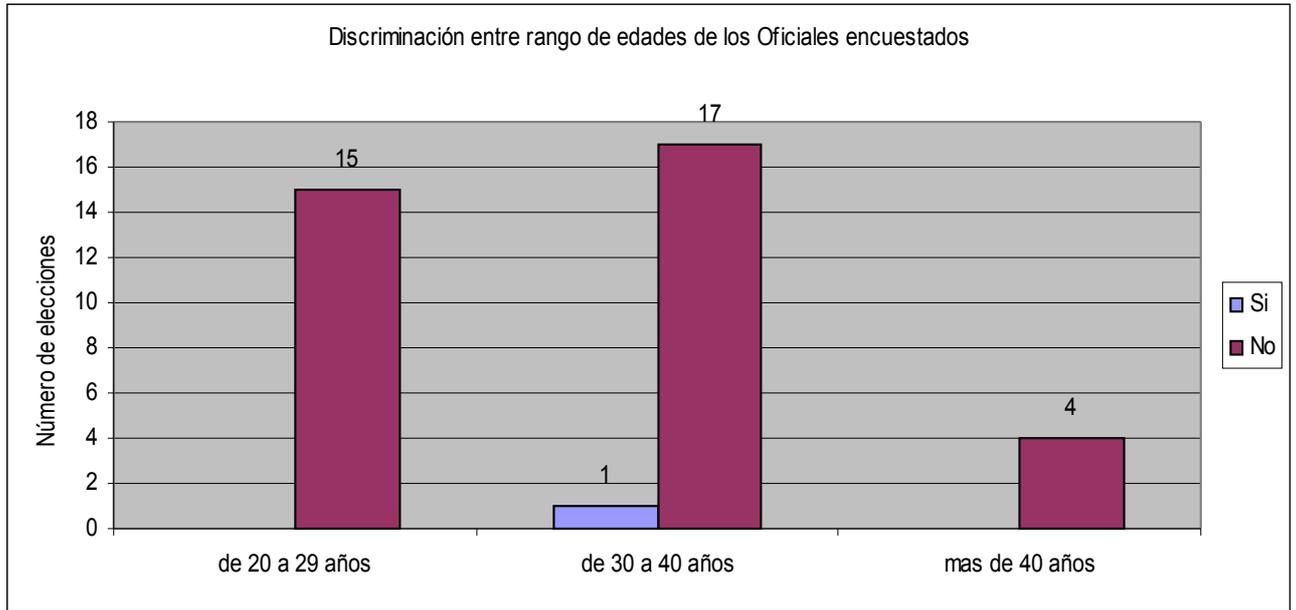


Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

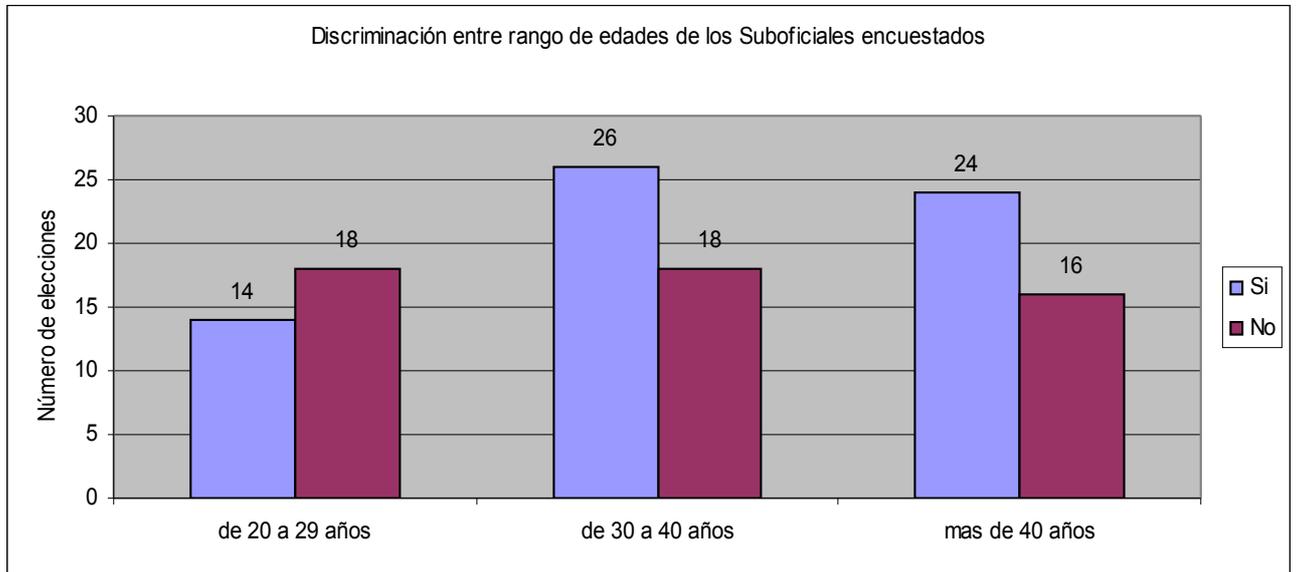
Personal de Oficiales y Suboficiales encuestados:



Discriminados por edades dentro de los Oficiales encuestados:



Discriminados por edades dentro de los Suboficiales encuestados:



b) Análisis:

Respecto de los resultados obtenidos de la pregunta n° 4 podemos observar claramente que en el total del Personal Militar encuestado, como así también en la discriminación por Grupos, las personas consideran a su trabajo como una fuente de crecimiento profesional y psicosocial.

Pero, al hacer la discriminación por Cuadros y, a su vez, por Grupos internos de trabajo, vemos que para el caso de los Oficiales sólo en dos, de los cinco Grupos, la opción “SI” es la que mayor porcentaje posee (Grupo Aéreo y Grupo Técnico). En el Grupo Base y Dirección sobresale la opción “NO”, mientras que en el Cuerpo de Cadetes se dividen las opciones en 50% cada una de ellas.

Para el caso de los Suboficiales la opción “SI” es la que sobresale en el conjunto total y como así también cuando se realiza la discriminación por Grupos.

En cuanto a los resultados de la pregunta n° 8 se puede afirmar que la gran mayoría del personal militar encuestado, considera que se encuentra capacitado para desarrollar su trabajo diario independientemente del Cuadro al que pertenecen ya que los resultados para ambos son muy similares.

La pregunta n° 11 nos aporta datos muy interesantes ya que se relaciona directamente con la cantidad de cambios de destino que tuvieron en su vida militar los encuestados.

Para el caso de los Oficiales vemos que el porcentaje que más sobresale es la opción “TRES” (3 cambios de destino en su carrera profesional), mientras que para los Suboficiales la que más se destaca es la opción “UNO”.

Otra particularidad es que en los Suboficiales a partir del primer cambio de destino los porcentajes van disminuyendo a medida que aumenta la cantidad de destinos, no sucediendo lo mismo con los Oficiales en donde

los porcentajes van aumentando y disminuyendo de forma irregular ya que, “dos” cambios de destinos posee el mismo porcentaje que “cuatro”, y “mas de cinco” cambios de destinos es mayor que “cinco”.

Así mismo, podemos ver que en los Suboficiales los mayores porcentajes se ubican en las dos primeras opciones (uno y dos cambios de destinos), que sumándolas arrojan 67 %, porcentaje que no puede ser superado de ninguna manera por el resto de las opciones. Sin embargo, en los Oficiales ocurre algo distinto, si sumamos las dos primeras opciones (uno y dos cambios de destinos) obtenemos 35 %, con lo cual no alcanzan, entre las dos, al porcentaje de la tercera opción (tres cambios de destinos) con 41 %.

Esto demuestra, claramente, que los Oficiales poseen mayor grado de inestabilidad de residencia que los Suboficiales.

En cuanto a la pregunta n° 12, los resultados son contundentes y demuestran que la gran mayoría del personal encuestado esta en un destino de la Fuerza Aérea en el cual quería estar. Al discriminarlos por Cuadros se obtienen porcentajes muy similares entre Oficiales y Suboficiales respecto de la conformidad de su destino actual.

Respecto de los resultados de la pregunta n° 13, podemos ver, al igual que en la pregunta anterior, lo contundente de los resultados ya que la amplia mayoría de los encuestados perciben a los sucesivos cambios de destino como un factor negativo en cuanto a lo económico y psicosocial. Es interesante destacar que, a pesar de que los Suboficiales no poseen tantos cambios de destinos como los Oficiales, entienden perfectamente lo dañino que son los sucesivos cambios de destino para el desarrollo económico y psicosocial del militar.

Por último, la pregunta n° 14 nos demuestra que, en el análisis del total del Personal Militar encuestado, la mayoría no posee otro trabajo fuera de la Institución, sin embargo, al realizar la discriminación por

Cuadros podemos ver que, prácticamente la totalidad de los Oficiales encuestados no posee otro trabajo fuera del Organismo, y que, el pequeño porcentaje que si posee trabajo (3%), corresponde a la franja de edades comprendida entre los 30 y 40 años, debido a que el resto de los grupos de edades (de 20 a 29 años y mas de 40 años) no poseen a ningún militar encuestado que tenga otra actividad remunerada fuera de la Institución.

Como consecuencia de esto, si regresamos al gráfico “Total del Personal Militar encuestado” nos podremos dar cuenta que prácticamente la totalidad de la opción “SI” de dicho gráfico esta dada por el personal de Suboficiales, ya que, la mayoría de ellos posee otro trabajo fuera del Instituto.

Así mismo, los Suboficiales comprendidos entre 20 y 29 años son los que en menor porcentaje poseen otro trabajo extra institucional, sin embargo, a medida que aumenta la edad de los Suboficiales también aumenta el porcentaje de quienes tienen otro trabajo. Situación esta contraria a la de los Oficiales en donde el único porcentaje con respuesta “SI” (posee otro trabajo) se ubica en el grupo de 30 a 40 años, decayendo luego a 0 % la respuesta “SI” en el grupo de mas de 40 años.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que todas las personas son distintas y trabajan por causas diferentes, sin embargo, el marco teórico nos orienta con las causas más sobresalientes por las cuales trabajan las personas. Ahora bien, no todas las personas ubican a dichas causas en las mismas posiciones de importancia y menos aún el personal militar que posee características muy diferentes al resto de los trabajadores debido a la particularidad de su trabajo y vocación de servicio.

Ya se ha demostrado en análisis anteriores de este trabajo que los militares no colocan a la remuneración o a los beneficios económicos como lo mas importante que genera el trabajo, sin negar que este es un factor motivante y muy importante, pero no el más importante para el militar.

El status y el reconocimiento social son fundamentales e importan mucho en esta vocación, ya que como toda vocación de servicio tiene como finalidad el bienestar del otro, por lo tanto, si esta retroalimentación no se da, provoca desmotivación en la persona.

La inestabilidad de residencia es un factor altamente negativo en la vida del militar debido a que todas las personas necesitan establecerse en un grupo social en algún momento de su vida. Actualmente, es de público conocimiento que los militares no poseen ningún tipo de reconocimiento social, o por lo menos no es lo más común, lo cual se agrava si el personal militar no logra integrarse a un grupo social debido a su constante inestabilidad de residencia.

Imaginemos por un instante la situación en la cual debiéramos cambiar a nuestros hijos de colegio cada dos o tres años, pero no dentro de la misma ciudad, sino cambiarlos a otra ciudad a cientos de kilómetros, a veces a miles de kilómetros. Imaginemos también pedirle a nuestra esposa que cambie de trabajo cada dos o tres años, que sólo podamos ver a nuestros familiares (padre, madre, hermanos, etc) dos veces y por último que tengamos que abandonar a nuestros amigos y llegar a otro lugar e intentar incorporarnos a otro grupo de amigos.

Todo esto que nos imaginamos y que por cierto no es nada fácil de asumir, para el personal militar es una realidad, sobretodo para los Oficiales.

El trabajo debe servir para que el ser humano crezca en todas las esferas de su persona y de esta manera poder considerar al trabajo como una plataforma para cubrir todas las expectativas sociales, y no que el

trabajo se transforme en un obstáculo para el crecimiento personal, familiar, económico y social.

I.4- Los Reconocimientos:

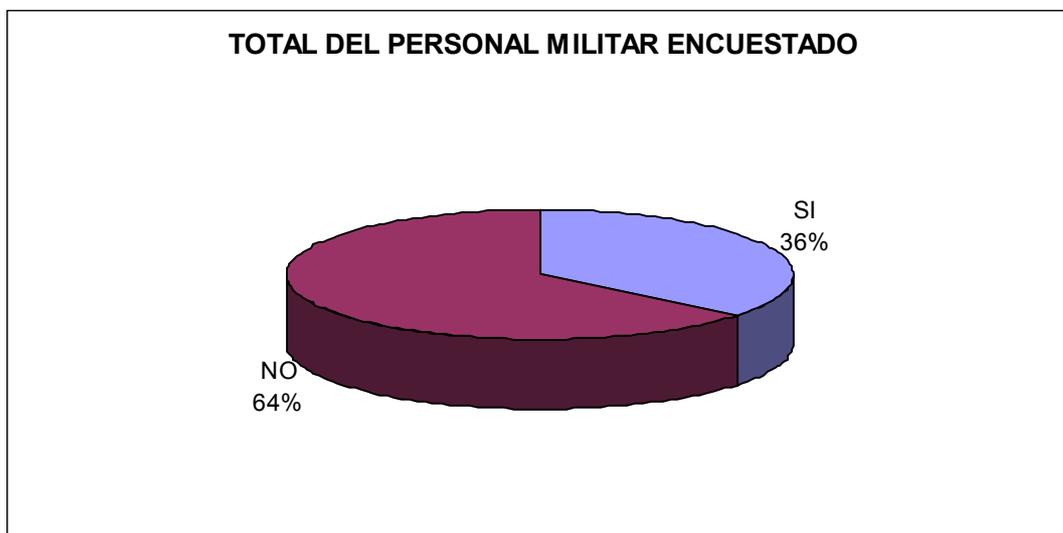
a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de la pregunta n° 7 (siete).

PREGUNTA N° 7: “¿Recibe algún tipo de reconocimiento por parte de sus superiores cuando alcanza los objetivos planteados o la tarea ordenada?”

Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del personal militar encuestado:



Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

Personal de Oficiales encuestados:



Personal de Suboficiales encuestados:



b) Análisis:

Según los datos obtenidos en la pregunta anterior, se puede ver claramente que la mayoría del Personal Militar encuestado considera que no es reconocido cuando alcanza los objetivos fijados.

Sin embargo, al realizar la discriminación por Cuadros se puede ver que la mayoría de los Oficiales se sienten reconocidos cuando logran los objetivos, caso contrario para los Suboficiales, en donde la mayoría de los encuestados asegura no recibir ningún tipo de reconocimiento.

Según los resultados anteriores, el mayor porcentaje correspondiente a la opción “NO” del gráfico “Total del Personal Militar encuestado”, lo proporciona el Cuadro de Suboficiales.

Con estos, podemos decir que la población de Oficiales encuestada se siente mas reconocida por la superioridad que la población encuestada de Suboficiales.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que los reconocimientos son parte de la motivación extrínseca e influyen directamente sobre la motivación intrínseca.

Los reconocimientos son una herramienta muy importante en la vida laboral de cualquier persona, sin embargo, para el personal militar es aún más importante debido a que los militares realizan una función muy silenciosa y que no está a la vista, en la mayoría de los casos, de la sociedad en general. El personal militar sólo recibe reconocimientos de sus superiores, y como se vio en los datos obtenidos, no es una práctica muy común en este ámbito.

No cualquier persona puede aplicar un reconocimiento y no cualquier reconocimiento se puede aplicar en cualquier momento y a cualquier persona. Esto es un punto muy importante a observar debido a que muchas veces se cree que se reconoce a las personas y en realidad no se reconoce a quien se debiera y tampoco se le proporciona el reconocimiento adecuado ni en el momento adecuado.

Tanto el no proporcionar un reconocimiento o proporcionarlo mal produce el mismo efecto negativo en la motivación intrínseca, por tal motivo, se debe contar con profesionales que asesoren a los superiores

respecto de esta herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos.

I.5- Compromiso u obediencia:

a) Datos obtenidos:

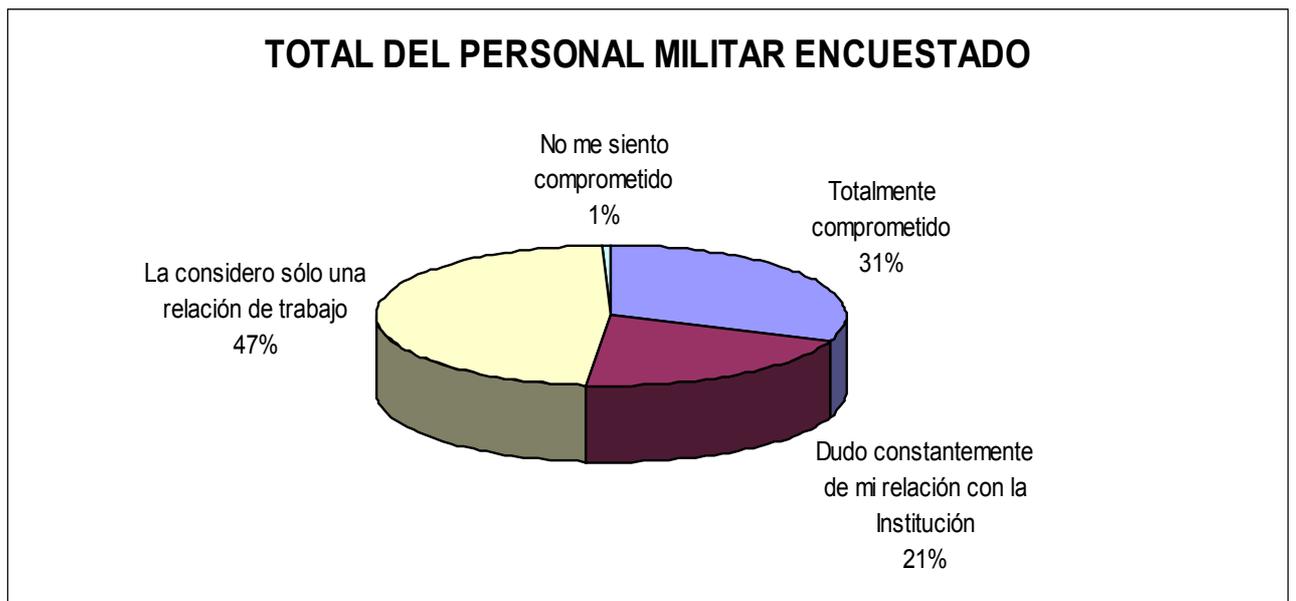
Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de la pregunta n° 3 (tres).

PREGUNTA N° 3: “¿Cómo considera, actualmente, su relación con el Instituto?”

Las respuestas posibles eran:

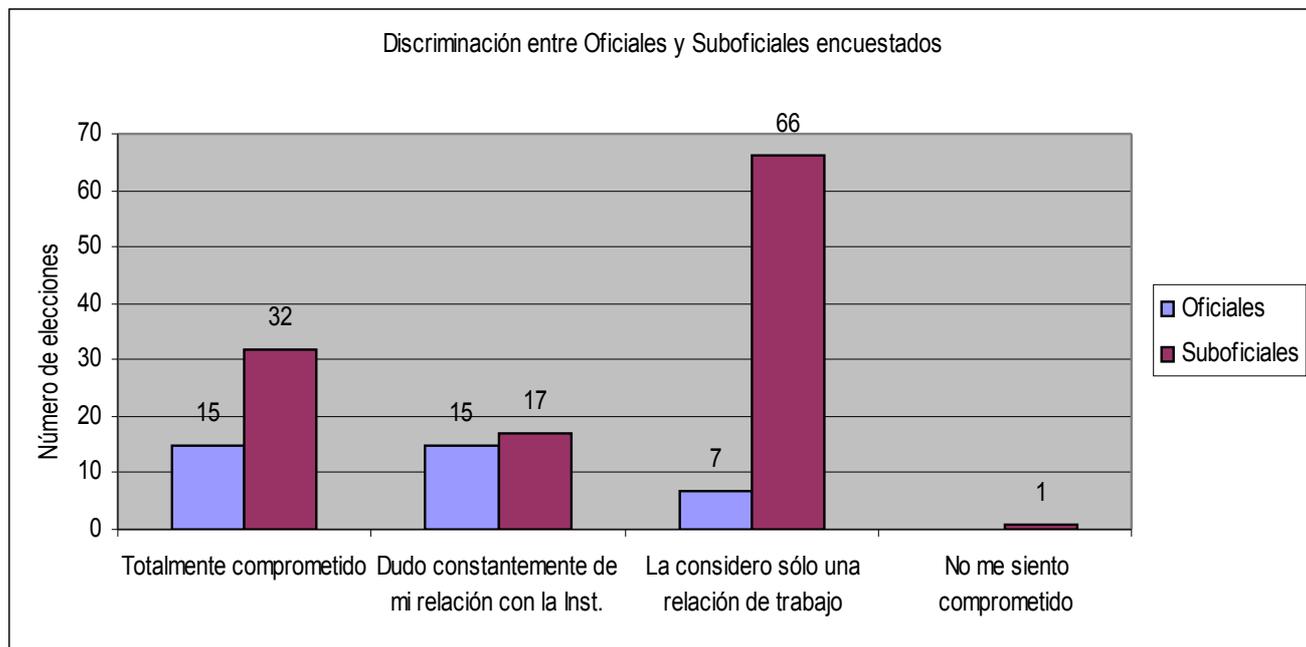
- a) ME SIENTO TOTALMENTE COMPROMETIDO CON ÉL
- b) DUDO CONSTANTEMENTE DE MI RELACION CON EL INSTITUTO
- c) LA CONSIDERO SOLO UNA RELACION DE TRABAJO
- d) NO ME SIENTO COMPROMETIDO CON ÉL

Total del Personal Militar encuestado:

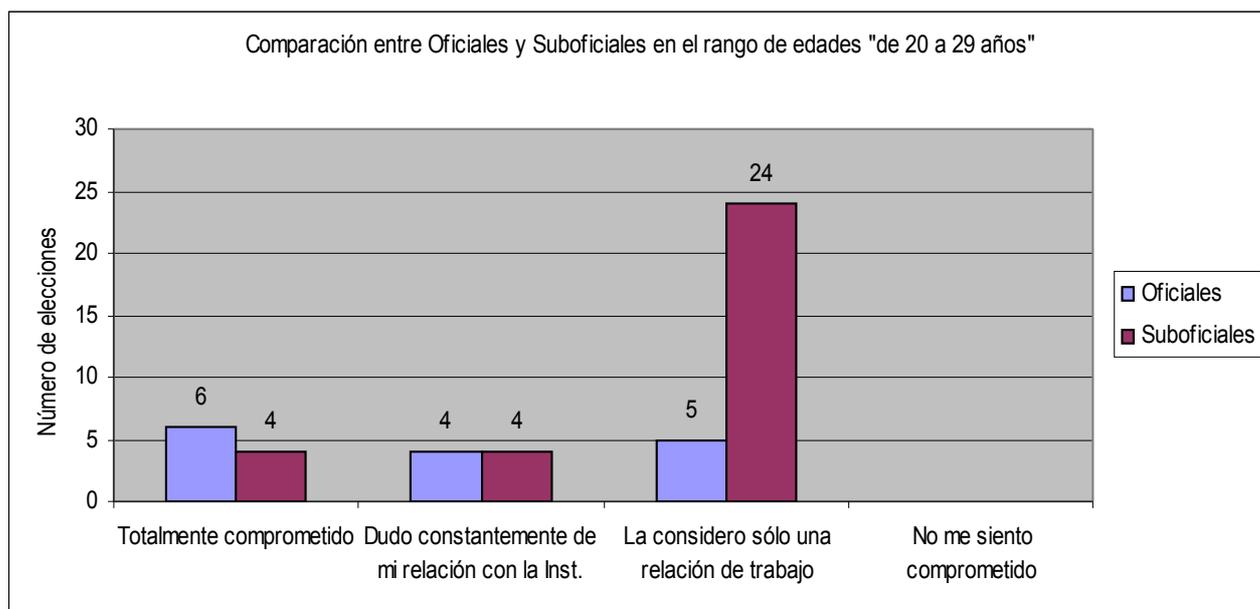


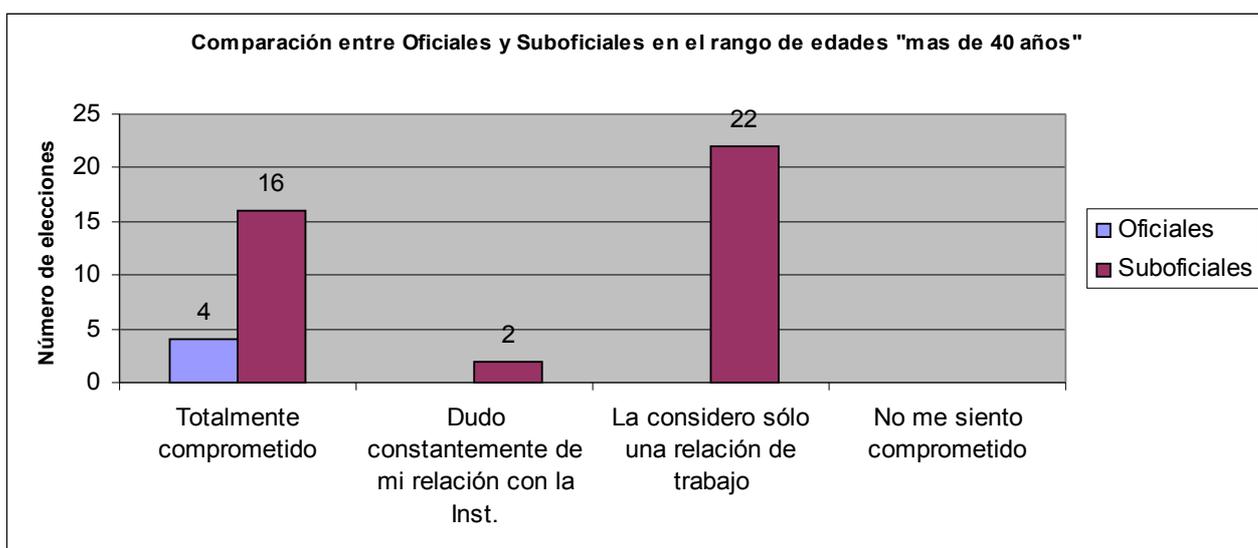
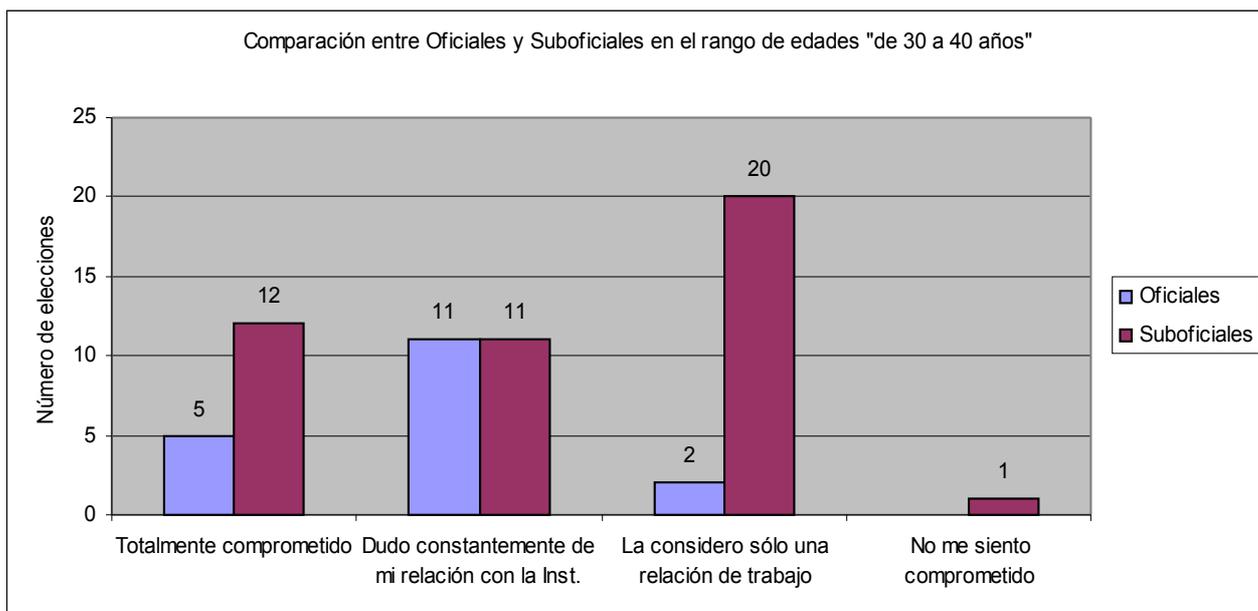
Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

Personal de Oficiales y Suboficiales encuestados:



Discriminados por edades dentro de los Oficiales y Suboficiales encuestados:





b) Análisis:

Como se ve en los resultados de la encuesta, la mayoría del personal considera a su situación actual con el Instituto como una simple relación de trabajo.

Entre los Oficiales, se observa que las dos primeras opciones comparten los mayores porcentajes, sin embargo al discriminarlos por edades, se puede ver algunos datos interesantes. Para los Oficiales de 20 a 29 años aparecen con altos porcentajes las opciones "B" y "C". Situación

que vale la pena destacar debido a que con esa edad ya existen Oficiales que dudan de su relación con la Institución o sólo la consideran una relación de trabajo.

En el rango de edades de 30 a 40 años podemos observar que la mayoría de ellos duda constantemente de su relación con la E.A.M (opción “B”), mientras que la situación cambia completamente para los Oficiales mayores de 40 años, ya que la totalidad de ellos se encuentran totalmente comprometidos con el Instituto (opción “A”).

La situación en el cuadro de Suboficiales es contundente en cuanto a su elección ya que la mayoría de ellos considera a su relación con el Instituto como una simple relación de trabajo (opción “C”).

Al discriminar por edades los resultados de los Suboficiales, podemos ver que en todos los rangos de edades la opción que más sobresale es la “C”, sin embargo, no puede pasar desapercibida la situación en el rango de 20 a 29 años ya que aquí es donde se encuentra el mayor porcentaje de la opción “C” (74%). Aquí la situación es mucho más marcada que en el cuadro de Oficiales para la opción anteriormente mencionada.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que el compromiso de las personas hacia la Institución es la base del éxito en el cumplimiento de la misión. Por las características de las actividades que lleva adelante una institución como la E.A.M no puede admitirse la falta de compromiso con la misión ya que se pueden poner en riesgo la vida de muchas personas.

Sería muy fácil limitar el problema de la falta de compromiso y decir que la culpa es del personal, sin embargo esto sería un reduccionismo del problema ya que la falta de compromiso es sólo la consecuencia visible de años de ausencia de políticas de recursos humanos.

Como se dijo anteriormente, todas las personas son distintas, y si no se aceptan conceptos básicos como estos, va a ser muy difícil lograr que las personas se comprometan con la Institución y los resultados están a la vista.

También hay que tener en cuenta que las personas van cambiando a lo largo de su vida laboral, como así también sus expectativas y necesidades, por lo tanto, para lograr un compromiso duradero hay que mantener un seguimiento del personal en toda su carrera institucional.

I.6- Herramientas, materiales y tecnologías de trabajo:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de la pregunta n° 9 (nueve).

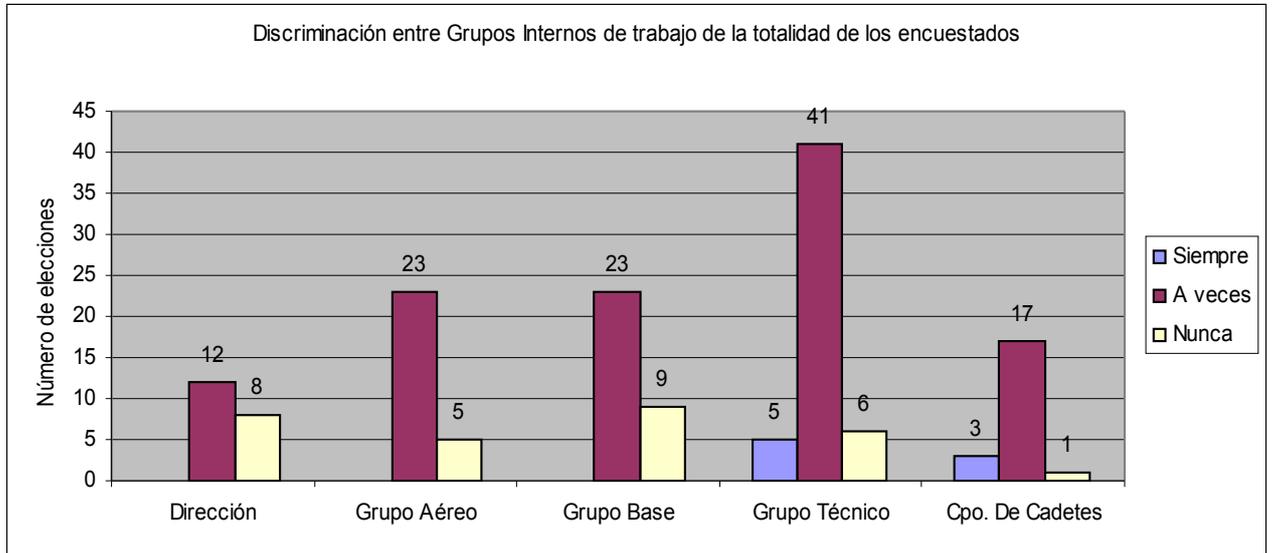
PREGUNTA N° 9: “¿Posee los materiales y la tecnología necesaria para realizar su trabajo diario?”

Las respuestas posibles eran: a) SIEMPRE b) A VECES c) NUNCA

Total del Personal Militar encuestado:

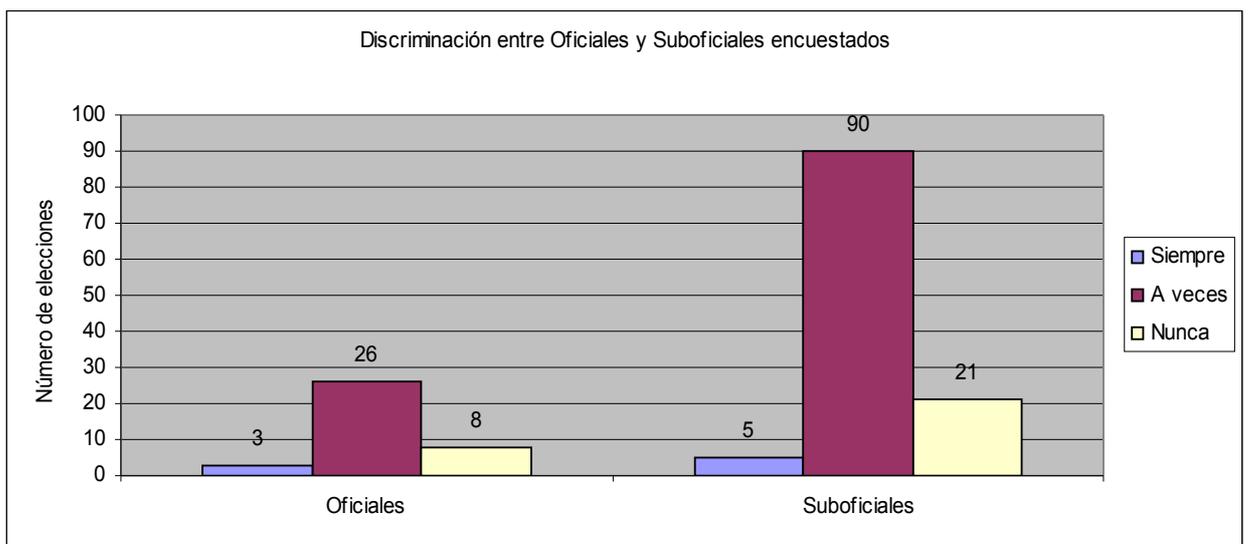


Discriminados por Grupos internos dentro del total del Personal Militar encuestado:

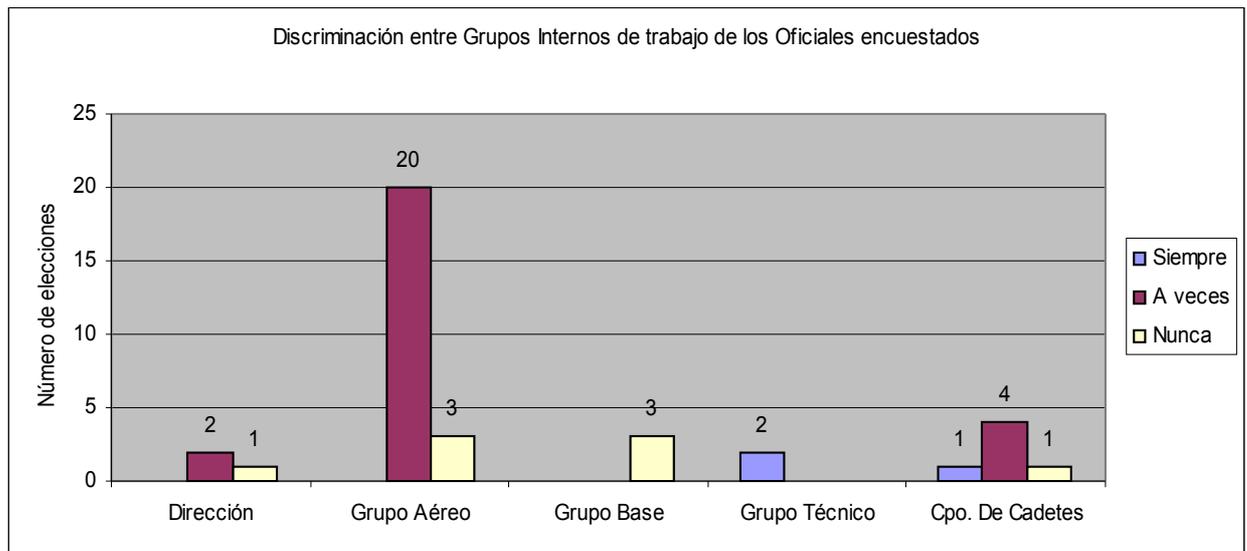


Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

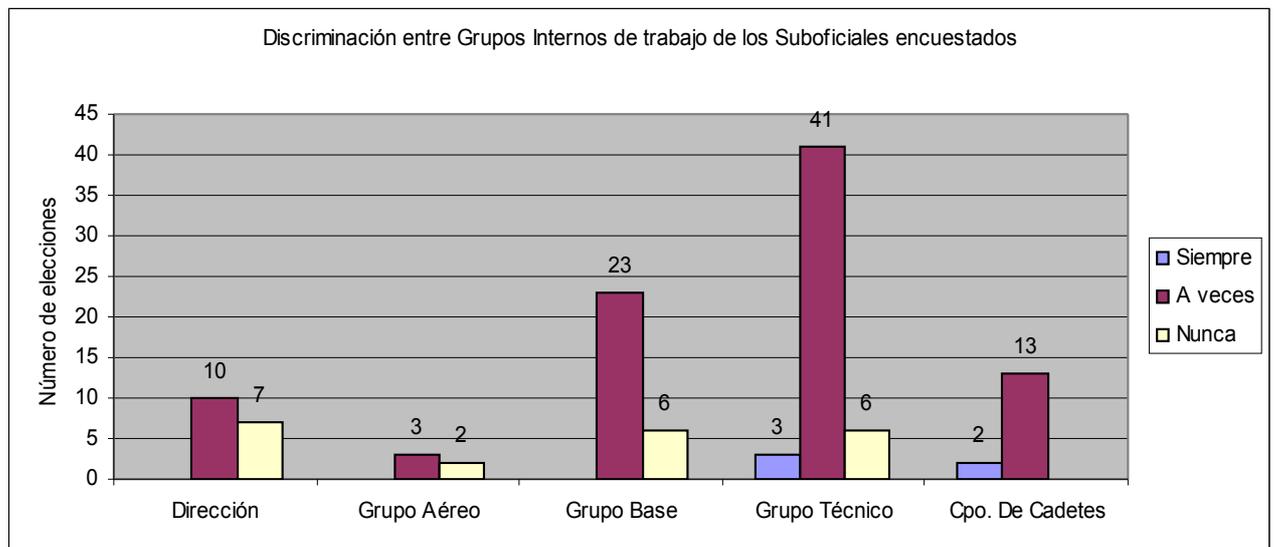
Personal de Oficiales y Suboficiales encuestados:



Discriminados por Grupos internos dentro de los Oficiales encuestados:



Discriminados por Grupos internos dentro de los Suboficiales encuestados:



b) Análisis:

La mayoría del Personal Militar encuestado cuenta sólo “A VECES” con los medios necesarios para realizar su trabajo. También se puede observar que la opción SIEMPRE se encuentra en la última posición.

Al discriminar en Grupos internos de trabajo los resultados del total del Personal Militar encuestado, podemos ver que en todos los caso la opción

“A VECES” es ampliamente superior a las demás, siendo que la opción SIEMPRE aparece con 0% en tres Grupos (Dirección, Grupo Aéreo y Grupo Base).

Para el caso de los Oficiales, si bien la opción que más sobresale para la totalidad de ellos es “A VECES”, al separarse los resultados por Grupos internos, se puede ver que en dos de los Grupos ocurren situaciones antagónicas. Mientras que en el Grupo Base los Oficiales aseguran no tener NUNCA los medios necesarios para realizar las actividades, en el Grupo Técnico los Oficiales afirman, con sus respuestas, tener SIEMPRE los medios necesarios.

Para los Suboficiales todos los resultados son muy similares, ya que tanto en la totalidad de los mismos como en la discriminación por Grupos internos, la opción más sobresaliente es A VECES. Sin embargo, es interesante observar una discrepancia que ocurre en un mismo Grupo entre Oficiales y Suboficiales encuestados. En el Grupo Técnico, los Oficiales respondieron unánimemente contar SIEMPRE con los medios necesarios para realizar las tareas diarias que les son encomendadas, pero los Suboficiales, no sólo respondieron en su mayoría A VECES, sino que la opción NUNCA es mayor (12%) que la opción SIEMPRE (6%). Resulta difícil entender como en un mismo Grupo, cuyos objetivos generales son los mismos, los Oficiales supuestamente cuentan con todos los medios necesarios mientras que con los Suboficiales ocurre lo contrario.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que es importante en cualquier trabajo o actividad que se realiza contar con los materiales, herramientas y tecnologías necesarias para poder hacerlo de la manera más eficiente posible.

En la E.A.M se desarrollan trabajos muy complejos debido a que los aviones que forman parte de su dotación son utilizados para la instrucción de los futuros pilotos de la Fuerza Aérea.

La falta de materiales y repuestos ocasiona no sólo demoras en el cumplimiento de los planes de instrucción sino también que provoca volar con aviones que no se encuentran en óptimas condiciones.

Situaciones como éstas traen aparejada desmotivación en el personal militar ya que ven que no pueden cumplir con sus actividades diarias o que si las cumplen, no lo hacen como ellos quisieran hacerlo debido a que no cuentan con los materiales o tecnologías necesarias.

I.7- El clima organizacional:

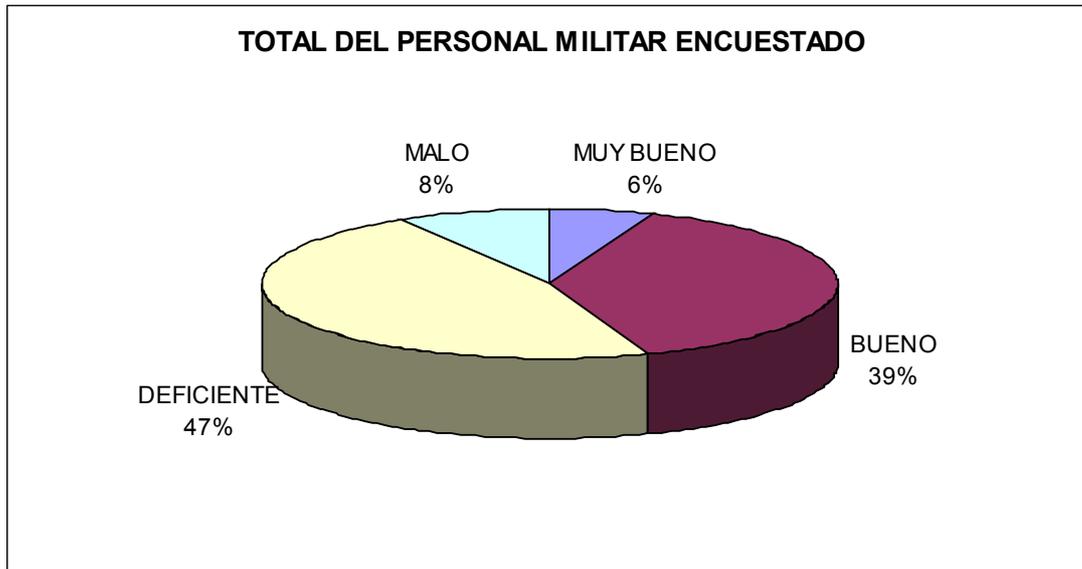
a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de las preguntas n° 15 (quince) y n° 19 (diecinueve).

PREGUNTA N° 15: “¿Cómo considera, actualmente, el clima organizacional en el cual trabaja?”

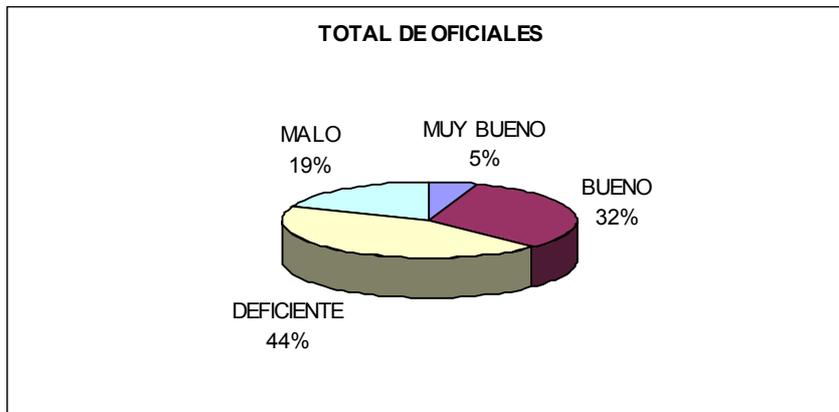
Las respuestas posibles eran: a) MUY BUENO b) BUENO
c) DEFICIENTE d) MALO

Total del Personal Militar encuestado:

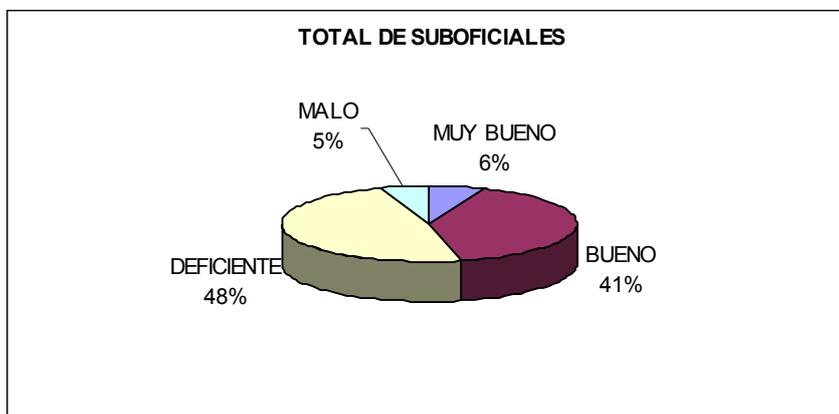


Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

Personal de Oficiales encuestados:



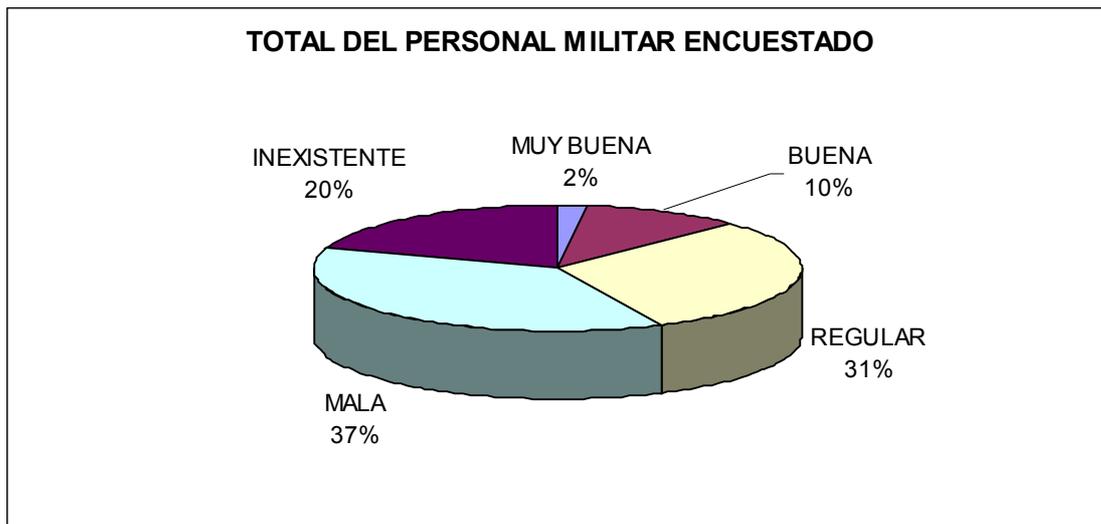
Personal de Suboficiales encuestados:



PREGUNTA N° 19: “¿Cómo considera la política de Recursos Humanos de la E.A.M?”

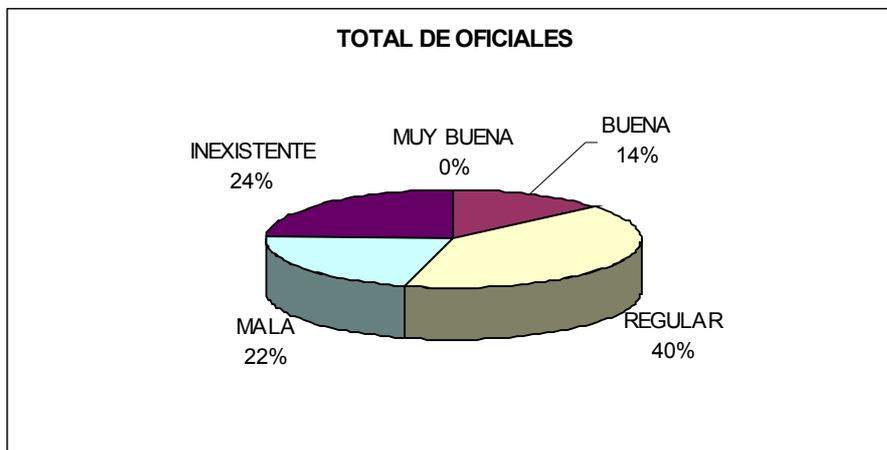
Las respuestas posibles eran: a) MUY BUENA b) BUENA c) REGULAR d) MALA e) INEXISTENTE

Total del Personal Militar encuestado:

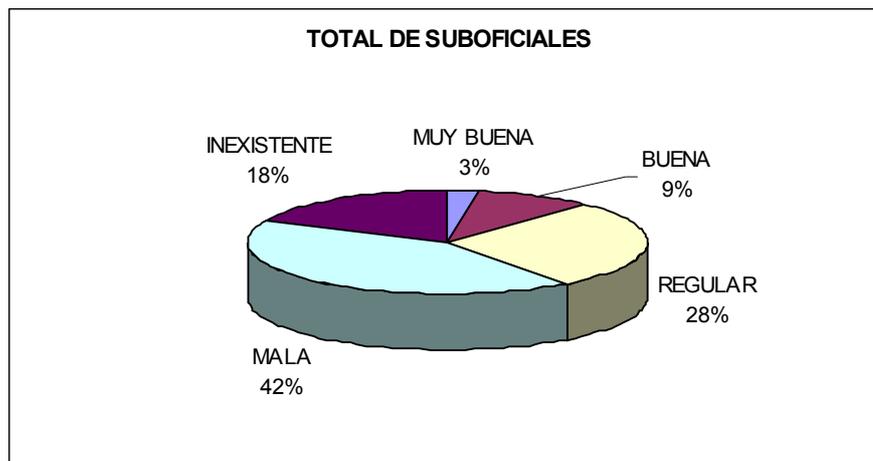


Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

Personal de Oficiales encuestados:



Personal de Suboficiales encuestados:



b) Análisis:

Respecto de los datos obtenidos de la pregunta n° 15, podemos ver que la mayoría del Personal Militar encuestado percibe que el clima organizacional en el cual trabaja es DEFICIENTE.

También es importante destacar que si sumamos los porcentajes de las opciones “a” y “b”, consideradas positivas para la motivación, no alcanzan a superar a la opción “c” (deficiente) la cual es considerada negativa para la motivación debido a que resulta imposible mantener motivada a las personas en un clima organizacional DEFICIENTE.

Al discriminar los resultados por Cuadros, observamos que si bien los Suboficiales perciben en un mayor porcentaje al clima organizacional como DEFICIENTE (48% contra 44% de los Oficiales), también lo hacen con respecto a la opción BUENO (41% contra 32% de los oficiales).

Así mismo, es interesante ver que los Oficiales poseen mayor porcentaje de elección que los Suboficiales respecto a la opción MALO (32% contra 5%), esto evidencia que si bien el clima organizacional existente es considerado negativo o que atenta contra la motivación, el mayor descontento parece percibirse en el Cuadro de Oficiales.

Respecto de los datos obtenidos de la pregunta n° 19, podemos ver que la mayoría del Personal Militar encuestado percibe que la política de recursos humanos de la Escuela de Aviación Militar es MALA. Además, otro punto que resalta es que un considerable porcentaje considera INEXISTENTE políticas de recursos humanos.

Al discriminarlos por Cuadros, vemos que los Suboficiales son los que consideran mas deteriorada la política de recursos humanos de La Escuela de Aviación Militar.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que tanto el clima organizacional como las políticas de recursos humanos son fundamentales en la Institución para influir en la motivación del personal militar.

Las políticas de recursos humanos son los caminos para potenciar al personal y obtener así su máxima entrega hacia el logro de los objetivos institucionales. Sin estas políticas, es muy difícil mantener motivados a las personas porque en todo aquello relacionado con la motivación, lamentablemente, no se puede improvisar.

Se puede ver claramente que todos estos aspectos motivacionales están relacionados, ya que sin políticas de recursos humanos es muy probable que la mayoría de las personas se encuentre desmotivadas y, por lo tanto, este malestar en su lugar de trabajo genere un clima organizacional indeseable.

I.8- El Liderazgo:

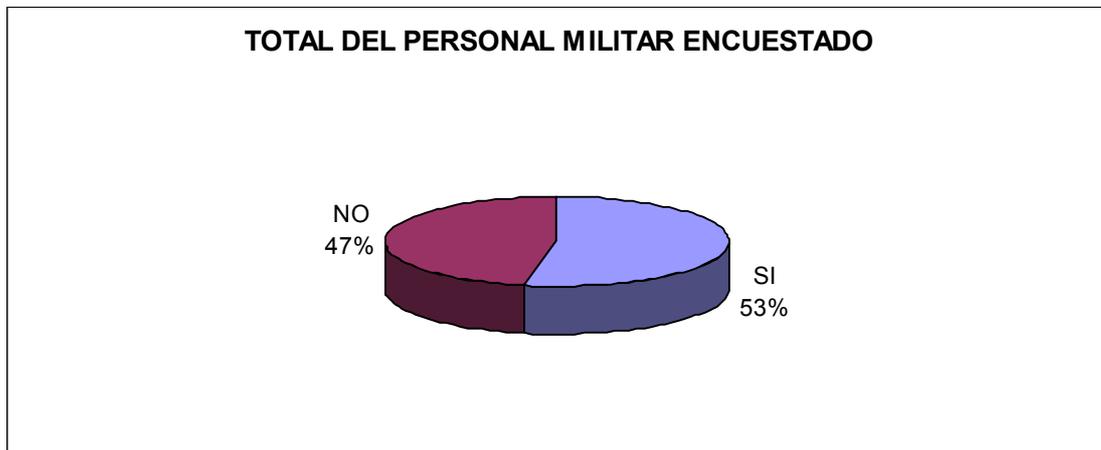
a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de las preguntas n° 17 (diecisiete) y n° 24 (veinticuatro).

PREGUNTA N° 17: “¿Posee “modelos” a seguir dentro de su ámbito laboral?”

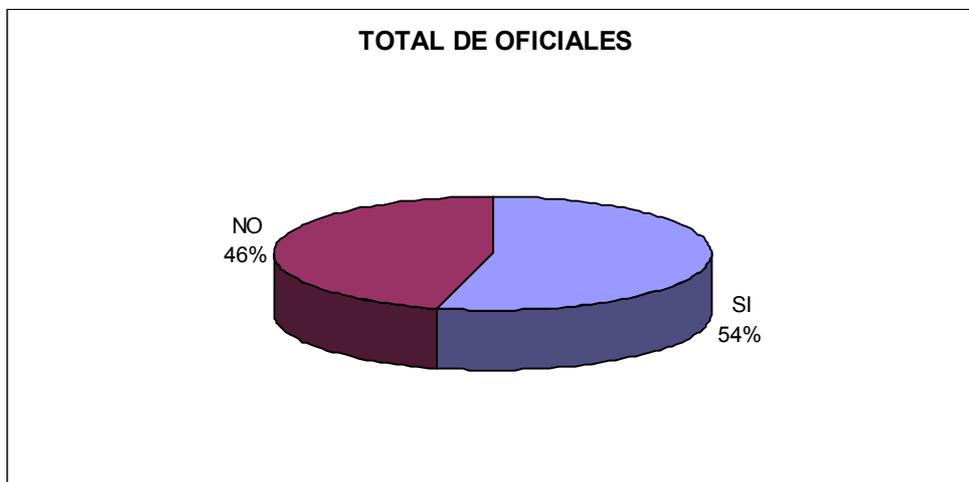
Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del Personal Militar encuestado:



Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

Personal de Oficiales encuestados:



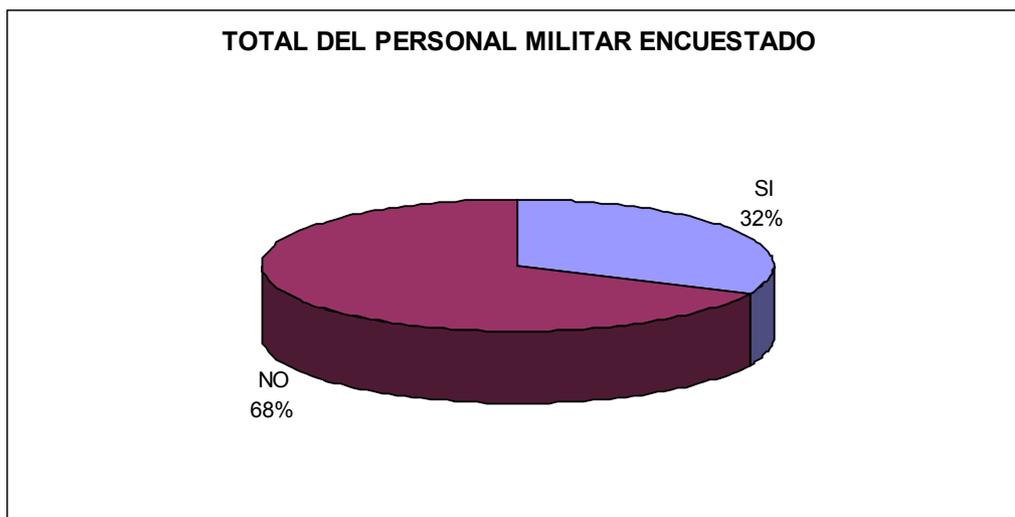
Personal de Suboficiales encuestados:



PREGUNTA N° 24: “¿Considera que los resultados de esta encuesta tendrán alguna repercusión positiva en el futuro?”

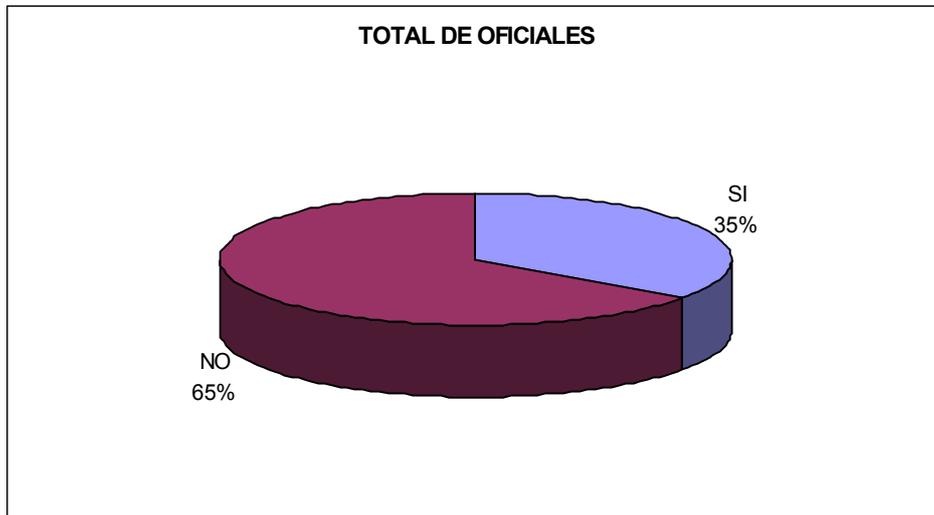
Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del Personal Militar encuestado:

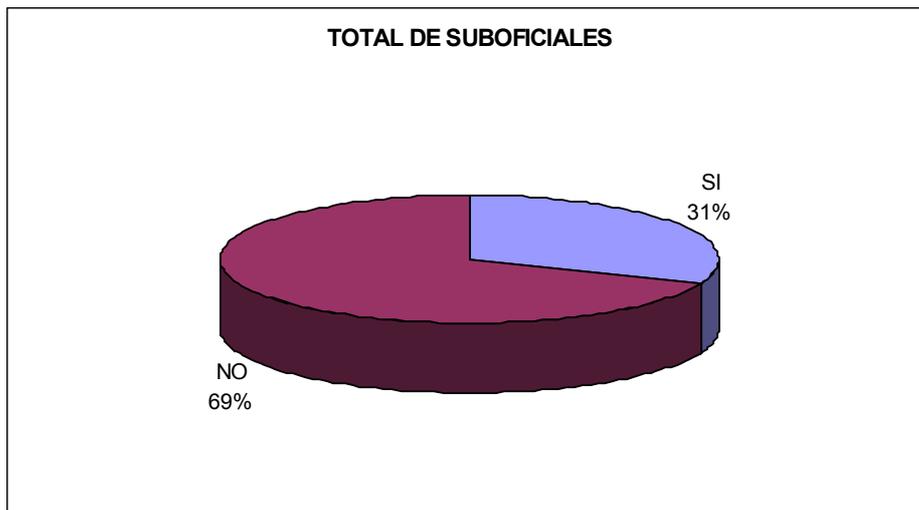


Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

Personal de oficiales encuestados:



Personal de Suboficiales encuestados:



b) Análisis:

Respecto de los datos obtenidos de la pregunta n° 17, podemos ver que los porcentajes para el total de los encuestados también se mantienen al ser discriminados por Cuadros, indicando que no existen mayores diferencias de elección entre ellos.

Si bien en todos los casos el mayor porcentaje lo obtiene la opción “SI”, la diferencia de porcentajes es muy pequeña, pudiendo deducir que de cada dos encuestados, uno no posee modelos a seguir dentro del Instituto.

Respecto de los datos obtenidos de la pregunta n° 24, podemos observar que la opción “NO” es la más elegida tanto para el total de los encuestados como así también por los diferentes Cuadros.

Los resultados demuestran la falta de confianza que existe hacia una posible mejora en el Instituto como consecuencia de un trabajo de investigación.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que en la Institución militar es fundamental la existencia de líderes y ejemplo a seguir.

No es un buen indicador que en una Institución militar la mayoría de las personas encuestadas no tengan líderes a seguir. La Organización Militar posee características muy particulares, sin embargo, el verticalismo en las relaciones laborales es una de las más importantes y, como consecuencia de esto, el ejemplo es una de las mejores formas de educar y guiar al los subalternos.

Todos sabemos que no existe peor cosa que un buen consejo seguido de un mal ejemplo, situación que genera una gran decepción en las personas y la pérdida de la confianza hacia el superior.

Las personas encuestadas han perdido la confianza en que esto pueda cambiar, pero esta pérdida de confianza no se genera de un día para otro o por un solo hecho en particular. Esta desconfianza a una mejora en la vida laboral e institucional es producto de la observación diaria de la falta de líderes y superiores capaces de entender al personal a su cargo.

Pueden faltar muchas cosas en la vida Institucional de la E.A.M que con el tiempo se pueden subsanar, sin embargo, si el personal perdió la esperanza en que la Institución puede mejorar, se necesitará de mucho tiempo para que esa confianza vuelva ser parte de la vida de la Organización.

I.9- Remuneraciones y beneficios:

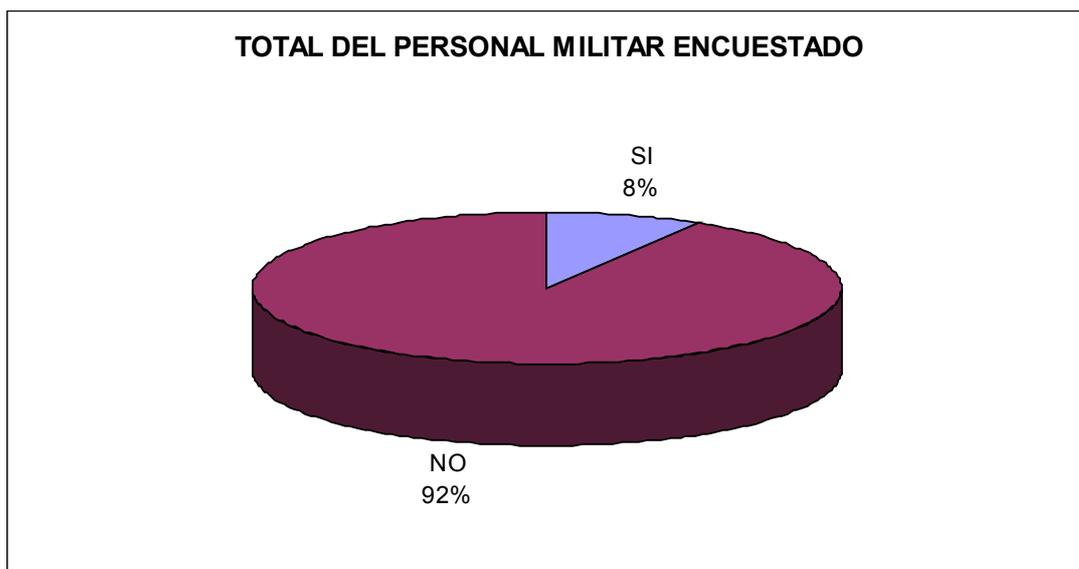
a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de las preguntas n° 20 (veinte), n° 21 (veintiuno), n° 22 (veintidós) y n° 23 (veintitrés).

PREGUNTA N° 20: “¿Considera justo su salario en relación a lo que se paga en el mercado por la misma actividad?”

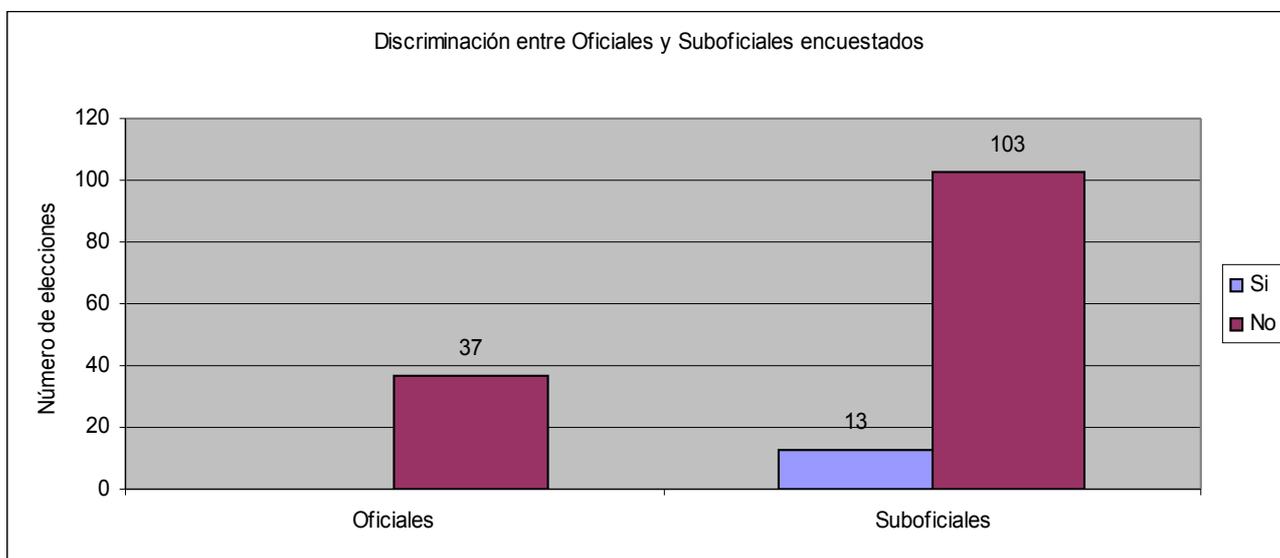
Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del Personal Militar encuestado:



Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

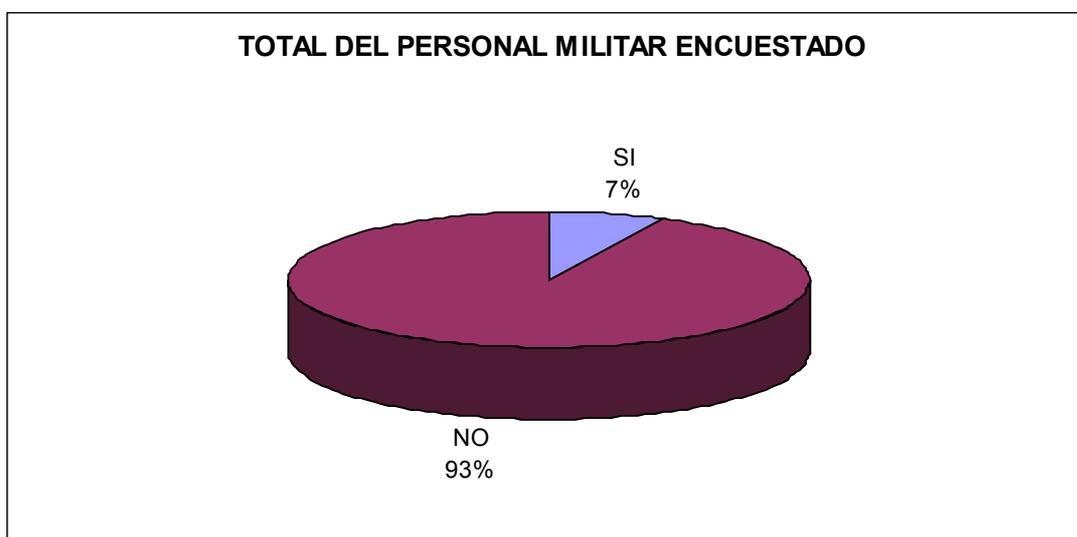
Personal de Oficiales y Suboficiales encuestados:



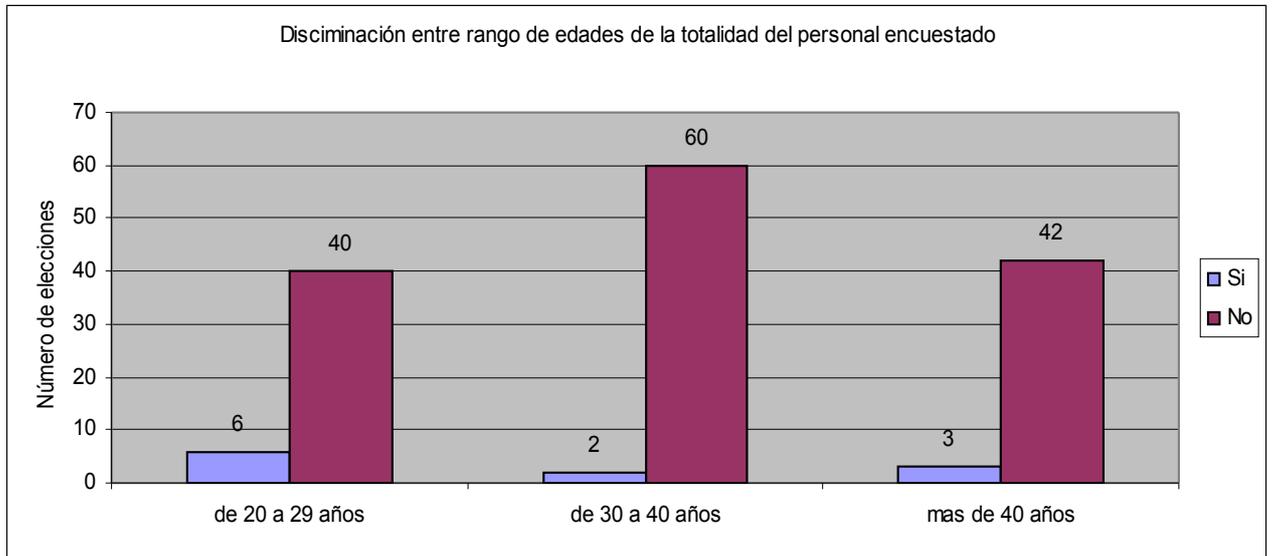
PREGUNTA N° 21: “¿El salario que recibe como personal militar le alcanza para cubrir sus necesidades y las de su grupo familiar? (salud, educación, vivienda propia, recreación, vacaciones, comida, vestimenta)”

Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del Personal Militar encuestado:

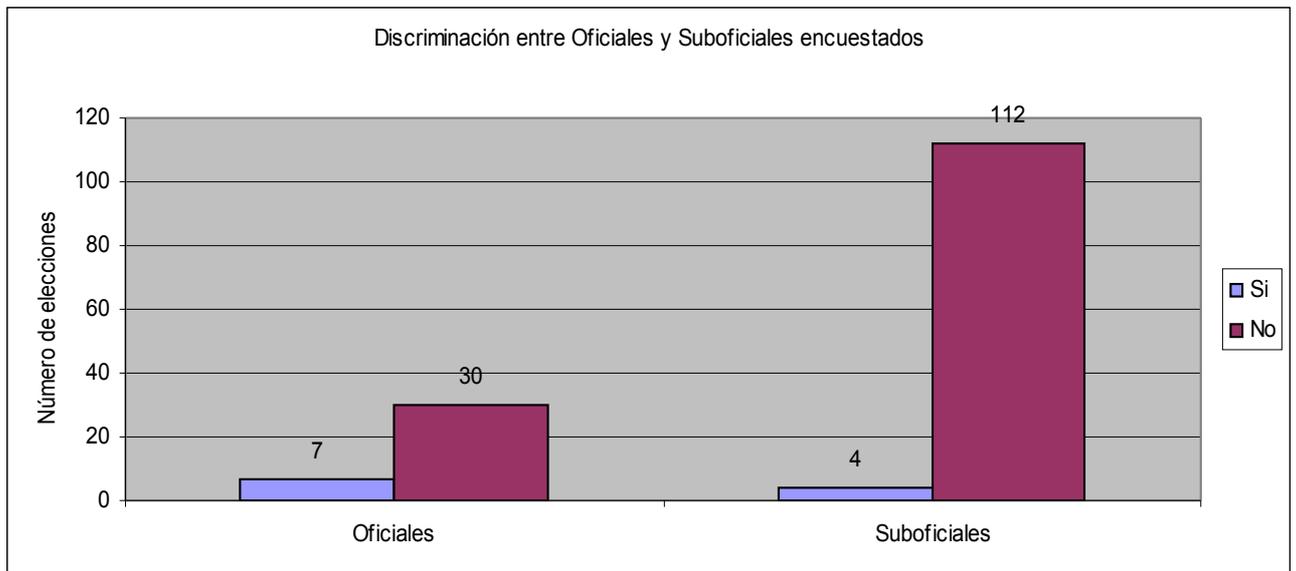


Discriminados por edades dentro del total del Personal Militar encuestado:



Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

Personal de Oficiales y Suboficiales encuestados:

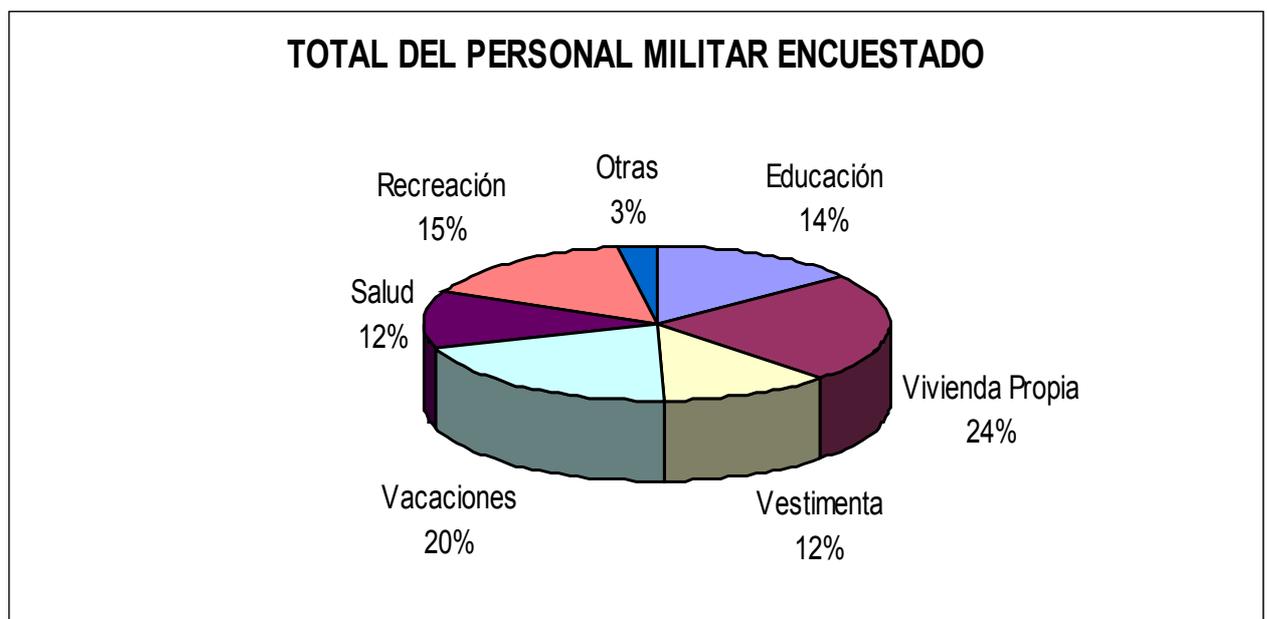


PREGUNTA N° 22: “En el caso de que la respuesta a la pregunta N° 21 haya sido NO, señale con una cruz aquellas necesidades que no considera satisfechas por usted y su grupo familiar. Al final de las opciones encontrará un espacio en blanco con la palabra OTRAS, en el cual puede colocar alguna otra necesidad insatisfecha que no figure en el listado de la pregunta”.

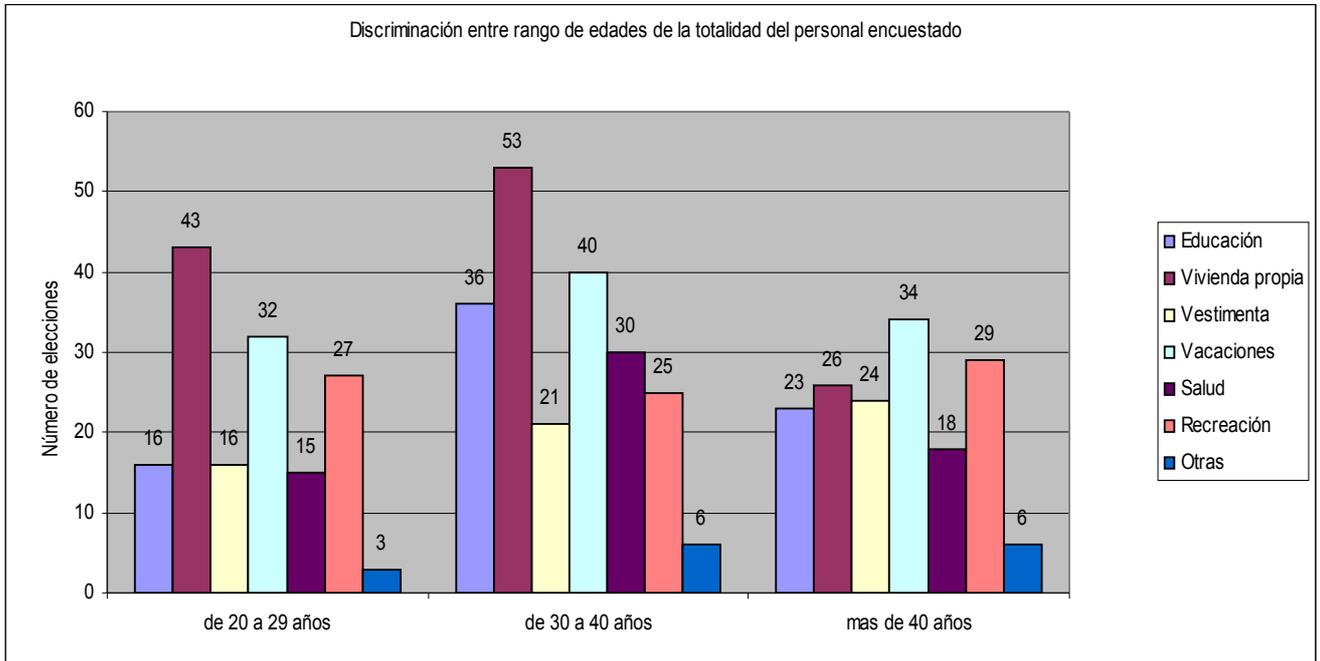
Las respuestas posibles eran:

- a) EDUCACION
- b) VIVIENDA PROPIA
- c) VESTIMENTA
- d) VACACIONES
- e) SALUD
- g) RECREACIÓN
- h) OTRAS

Total del Personal Militar encuestado:

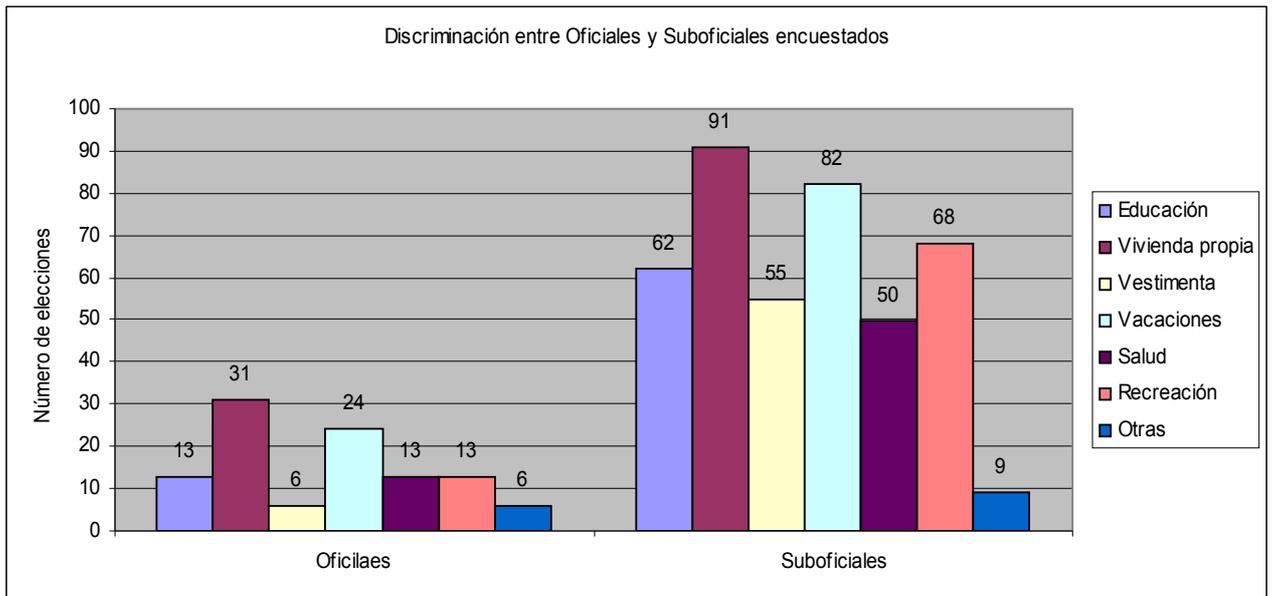


Discriminados por edades dentro del total del Personal Militar encuestado:

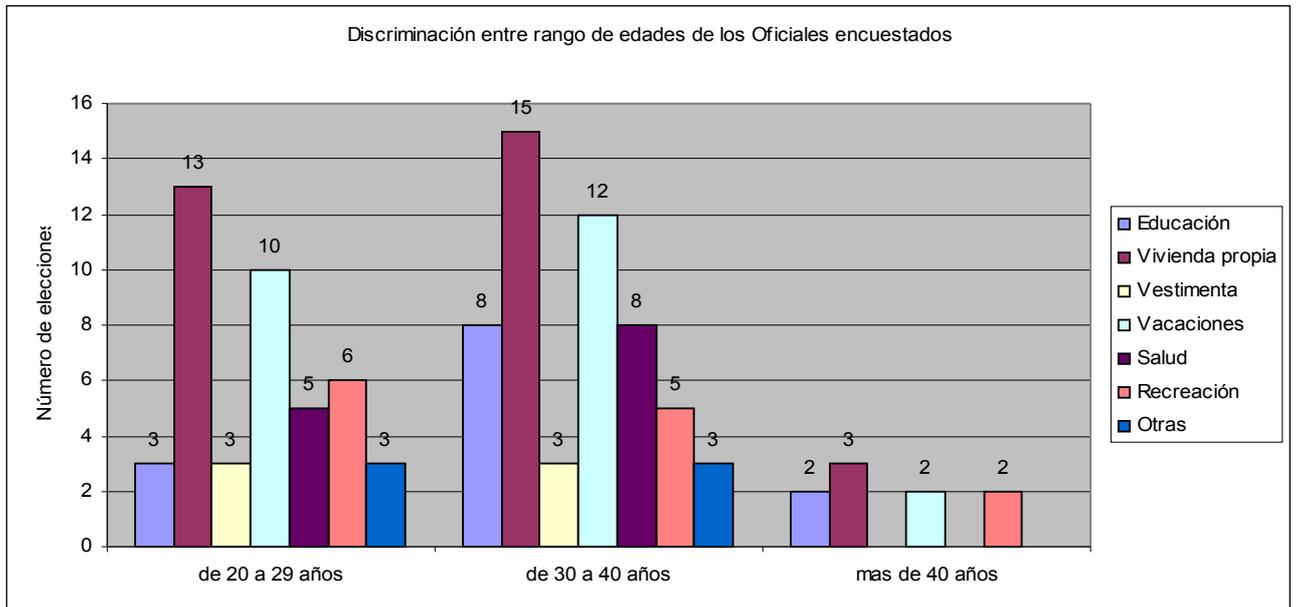


Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

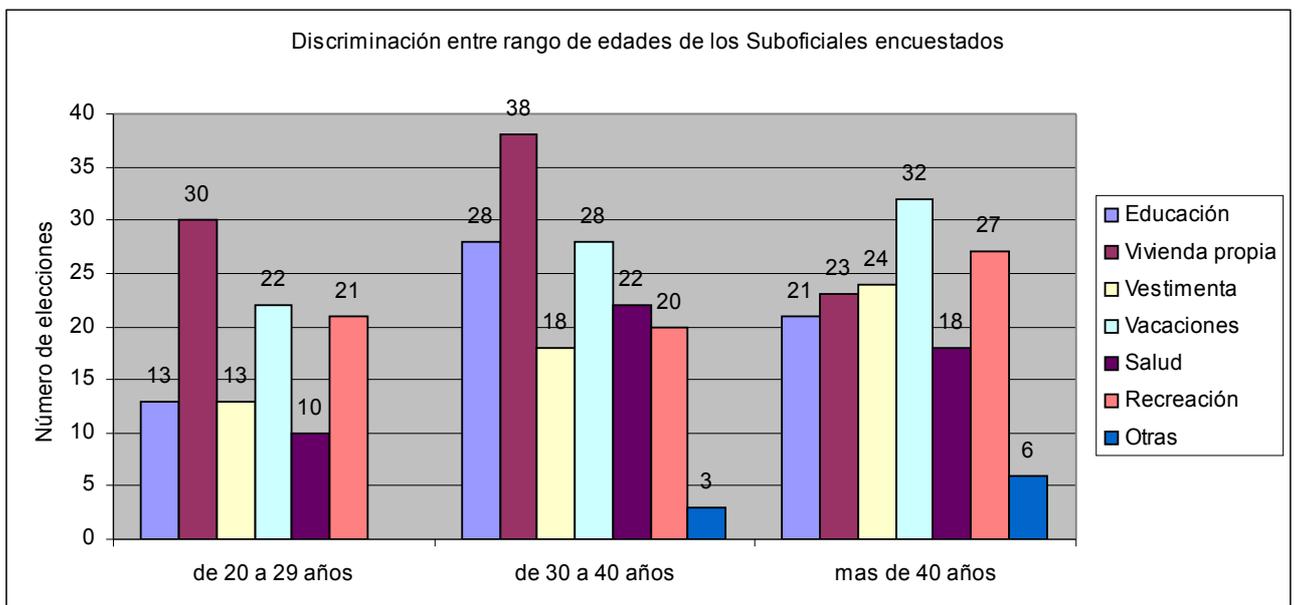
Personal de Oficiales y Suboficiales encuestados:



Discriminados por edades dentro de los Oficiales encuestados:



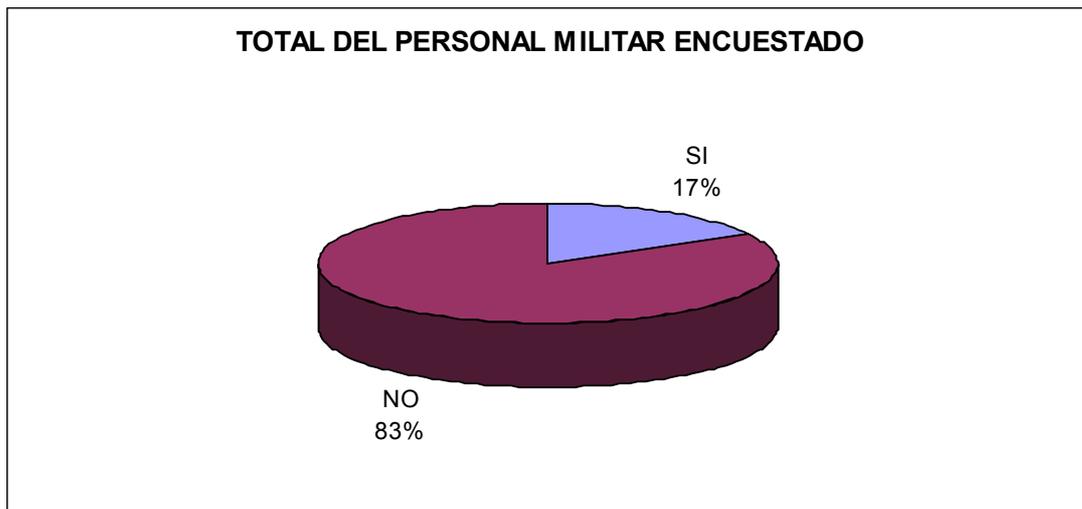
Discriminados por edades dentro de los Suboficiales encuestados:



PREGUNTA N° 23: “¿Considera justo el salario que recibe en comparación con el resto del personal militar de su cuadro? (responsabilidad y desempeño vs remuneración y beneficios)?”

Las respuestas posibles eran: a) SI b) NO

Total del Personal Militar encuestado:



Discriminados por Cuadros (Oficiales – Suboficiales)

Personal de Oficiales encuestados:



Personal de Suboficiales encuestados:



b) Análisis:

Respecto de los datos obtenidos de la pregunta n° 20, podemos ver que en el total del Personal Militar encuestado una amplia mayoría considera que la remuneración que recibe es injusta al compararla con iguales ocupaciones del ámbito civil. Al realizar la discriminación por cuadros, si bien los Oficiales y los Suboficiales optaron mayoritariamente por la opción NO, los Oficiales tuvieron una elección unánime mientras que los suboficiales 89% sobre dicha opción.

Respecto de la pregunta n° 21, podemos observar que en el total del Personal encuestado el mayor porcentaje lo posee, de forma muy marcada, la opción NO, sin embargo, al realizar la discriminación por rango de edades podemos ver que el menor porcentaje de dicha opción, a pesar de ser ampliamente mayoritaria, lo encontramos en el primer grupo de edades (de 20 a 29 años con 87%). Según los datos obtenidos, el rango que más dificultades posee para satisfacer sus necesidades es el que comprende a los militares encuestados entre 30 y 40 años. Así mismo, se observa claramente que los Oficiales poseen un mayor porcentaje de personas con sus necesidades básicas satisfechas respecto de los Suboficiales.

Respecto de la pregunta n° 22, podemos observar que en el total del Personal Militar encuestado la necesidad más insatisfecha es la VIVIENDA PROPIA. Ahora bien, al discriminar estos resultados en los distintos rangos de edades, podemos ver que los dos primeros rangos de edades (de 20 a 29 años y de 30 a 40 años) también colocaron como más insatisfecha la necesidad básica de VIVIENDA PROPIA, sin embargo, los del tercer rango de edades (más de 40 años) se inclinaron por la opción VACACIONES. Esto demuestra que las necesidades van cambiando a lo largo de la carrera profesional del Militar a medida que van logrando satisfacer dichas necesidades.

De todos modos, estos resultados corresponden a la discriminación por edades dentro del total del Personal Militar encuestado. Ahora bien, al discriminar los resultados por Cuadros se pueden ver algunos datos muy interesantes. Si se observan los resultados del total de cada uno de los Cuadros, se podrá ver que la necesidad básica más insatisfecha corresponde a VIVIENDA PROPIA. Sin embargo, al ser discriminados estos resultados por rango de edades se observa una particularidad entre los Cuadros. En todos los rangos de edades de los Oficiales la necesidad más insatisfecha corresponde, nuevamente, a VIVIENDA PROPIA, mientras que entre los Suboficiales, los dos primeros rangos de edades también coinciden con esa necesidad insatisfecha, pero el rango de más de 40 años la ubica en el cuarto lugar y no en el primero. Esto quiere decir que la mayoría de los Suboficiales tarde o temprano acceden a la vivienda propia, y por lo tanto, satisfacen esta necesidad básica muy importante para el crecimiento personal y familiar. En el caso de los Oficiales, como se dijo anteriormente, vemos que todos los rangos de edades la colocan en primera posición de las necesidades insatisfechas, demostrando que a ellos les cuesta mucho más saciar esta necesidad básica.

En cuanto a la pregunta n° 23, podemos observar claramente que la amplia mayoría del personal considera injusto o desigual lo que percibe como remuneración al compararse con otras personas del Instituto.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que si bien la remuneración no es el aspecto que más le interesa al personal militar, esto no deja de ser importante si dicha remuneración no cumple con las necesidades básicas de dicho personal y de su familia.

Si el trabajo del personal militar no alcanza para cubrir necesidades como la salud o la vivienda propia, generará en dicho personal una gran incertidumbre y una desmotivación laboral y social.

Las remuneraciones y beneficios económicos tienen como finalidad la equidad interna y la competitivaza externa. Si alguno de estas dos condiciones no se cumple, y peor aún si no se cumplen las dos, será muy difícil mantener motivado al personal de la Organización.

Como se pudo comprobar, la equidad interna es nula ya que prácticamente cobran lo mismo, o la diferencia es mínima, dos personas con cargos, grados y responsabilidades claramente diferentes en cantidades e importancia.

La competitividad externa también es un factor muy importante, sin embargo, tampoco parece tener importancia en la Institución debido a que se considera que existe una gran diferencia en la remuneración respecto de la misma actividad en el ámbito civil.

La remuneración y los beneficios económicos son factores motivacionales indiscutibles aunque las personas de la Institución no las coloquen en lo más altos de dichos factores, por tal motivo, es de vital importancia para la motivación extrínseca que se confeccione un sistema

remunerativo justo y competitivo. Ahora bien, en la situación actual no sólo que no es equitativo internamente ni competitivo externamente, sino que tampoco alcanza para cubrir las necesidades mínimas de cualquier trabajador. Como consecuencia de esto no hace falta mayor análisis para entender que la desmotivación del personal militar es totalmente entendible.

I.10- Condiciones de higiene y seguridad laboral:

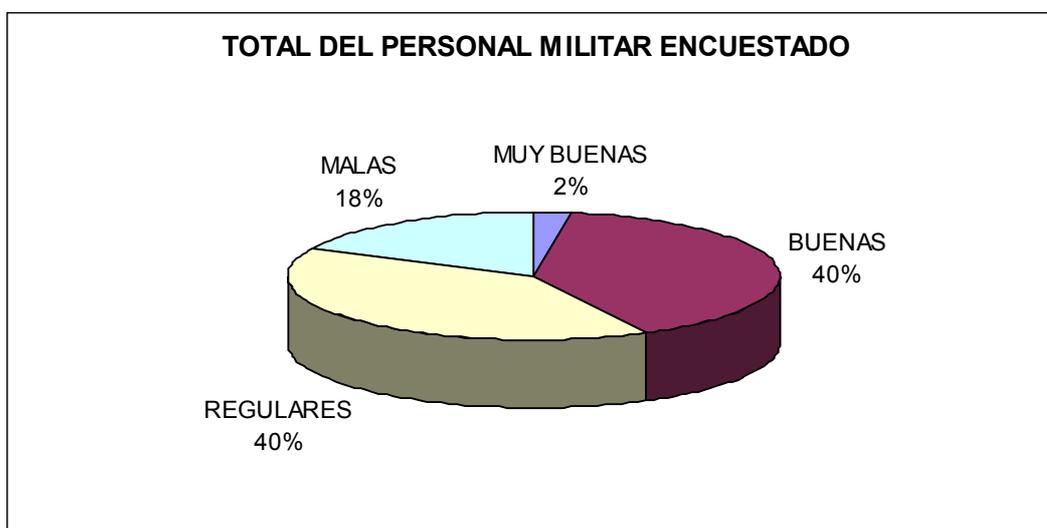
a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de la pregunta n° 10 (diez).

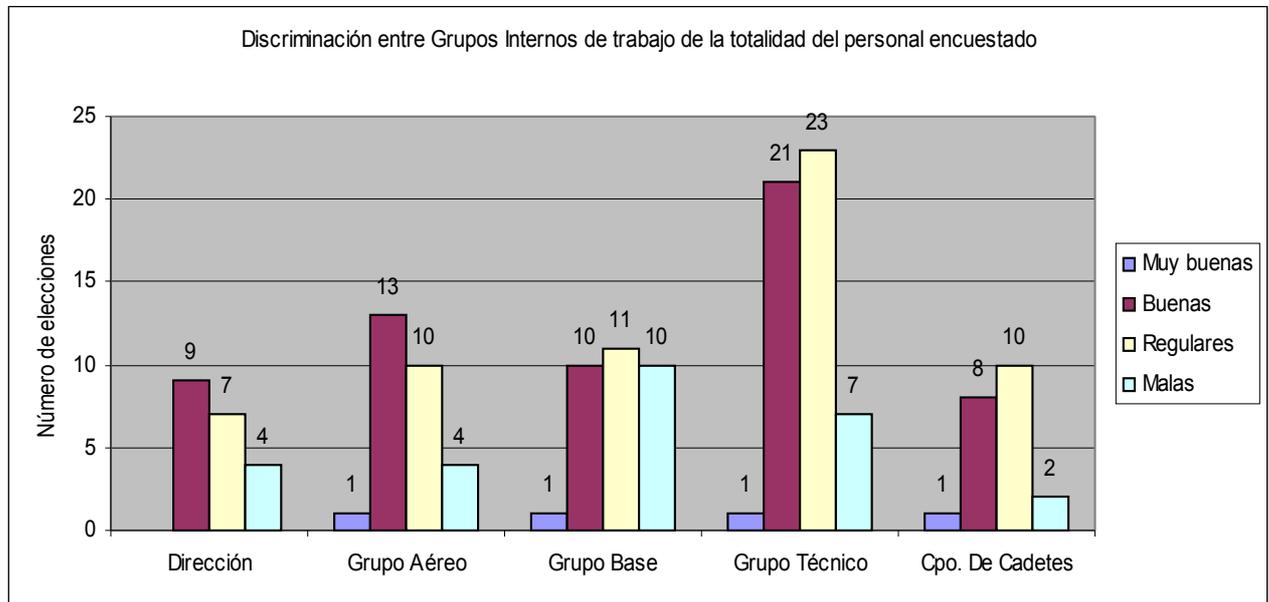
PREGUNTA N° 10: “¿Cómo considera las condiciones de higiene y seguridad en las cuales trabaja?”

Las respuestas posibles eran: a) MUY BUENAS b) BUENAS
c) REGULARES d) MALAS

Total del Personal Militar encuestado:



Discriminados por Grupos internos dentro del total del Personal Militar encuestado:



b) Análisis:

Si tomamos al total de los encuestados observaremos que las opciones BUENAS y REGULARES igualan en porcentajes elección. Al discriminar los resultados por Grupos internos de trabajo, podemos ver que de los cinco Grupos, en tres sobresale la opción REGULARES (Cuerpo de Cadetes, Grupo Técnico y Grupo Base) y en dos de ellos sobresale la opción BUENAS (Grupo Aéreo y Dirección).

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que así como son importantes los materiales y tecnologías para realizar un trabajo en la Organización, es muy importante que las condiciones de higiene y seguridad sean las óptimas.

En la E.A.M se llevan adelante trabajos extremadamente riesgosos como el manipuleo de armas, combustibles y explosivos, por lo que las condiciones de seguridad deben ser estrictas. Para estos casos no es admisible que las condiciones de seguridad sean sólo buenas y menos que se consideren regulares ya que el personal militar no se sentirá seguro en la ejecución de su trabajo, trayendo como consecuencia desmotivación.

La falta de seguridad e higiene en los puestos de trabajo genera distintos tipos de accidentes e incidentes laborales, cuyos resultados son devastadores para la Organización, el personal militar afectado y, trascendiendo las fronteras de la Institución, a la familia de dicho personal militar.

II. Entrevistas:

II.1- El contrato psicológico:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de las preguntas n° 2 (dos) y n° 3 (tres) realizadas al Personal Militar que abandonó la Institución y producto de la pregunta n° 5 (cinco) realizada al Personal Militar que actualmente presta servicio en la Institución.

Preguntas realizadas al Personal Militar que abandonó la Institución:

Pregunta n° 2: “¿Por qué decidiste dejar la Institución?”

Ex Instructor y Jefe de Escuadrilla del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“Sabía que venía esa pregunta...que difícil...es difícil responder con palabras lo que uno siente, pero voy a tratar de ser concreto. Creo que la principal causa fue que no sentía que me necesitaran, no me hacían sentir útil. Eso por una parte...en cuanto a la parte operativa, no me sentía seguro volando en el estado en el cual estaban los aviones...dude muchas veces de subirme a un avión a dar instrucción.”

Ex Instructor y Jefe de Sección del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa Aerolíneas Argentinas, respondió:

“Yo me fui porque me cansé de que me trataran mal...no tengo más para agregar...no tenía más ganas de ir a dar Instrucción...me cansaron!

Además, la inestabilidad de residencia me complicaba la vida, no podía planificar un futuro familiar porque a fin de año siempre había sorpresas con los destinos”

Ex Instructor del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“La causa principal fue porque veía que no tenía futuro en la Institución, todo seguía igual que cuando había entrado hacía casi 10 años atrás...y algunas cosas empeoraron...como el estado de los aviones. Sentía que trabajaba para nada...todos te pintaban un futuro mejor pero en la realidad te dabas cuenta que hicieras lo que hicieras, las cosas no iban a cambiar. No podía confiar en nadie porque a la larga te dabas cuenta que te mentían. Muchas veces no sabía que decirles a mis alumnos cuando su Curso de Aviadores en vez de durarle un año, le iba a durar dos y encima, no iban a egresar con las horas de vuelo que les habían prometido. Todo empeoraba y como te dije...sentía que todo lo que me esforzaba no servía para nada...me sentía un inútil. Eso en lo que respecta a lo profesional, en lo personal o lo económico...ni hablar, fijate, me fui de baja de Primer Teniente y ni siquiera tenía en vista acceder a una casa...no porque no quisiera, sino porque llegaba a fin de mes con lo justo...y a veces pidiendo prestado”

Pregunta n° 3: “¿Encontraste en tu nuevo trabajo lo que buscabas o lo que te faltaba en la Escuela de Aviación Militar?”

Ex Instructor y Jefe de Escuadrilla del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“Si, totalmente, no sólo me significó un cambio económico importante en mi vida sino que me hacen sentir como lo mas importante que tiene la empresa. No me lo dicen con palabras solamente, porque me podrían mentir, pero me lo demuestran con hechos concretos como los cursos de capacitación, la constante preocupación que estemos cómodos en los destinos en donde hacemos postas (lugares donde hacen escala de varios días) y las consultas que nos realizan a los pilotos sobre algunos temas de la empresa. Eso te hace sentir importante!!!”

Ex Instructor y Jefe de Sección del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa Aerolíneas Argentinas, respondió:

“Si, me fui sin buscar algo en particular y la verdad es que me encontré una empresa que por lo menos te agradecen lo que haces...para mi eso es suficiente. Hoy tengo ganas de ir a trabajar todos los días! Otra cosa, afuera las reglas son claras, vos sabes que mucho cuidan su puesto y si te tienen que pasar por arriba lo van a hacer...pero es así y ya sabes con las reglas que jugás. En la Fuerza Aérea te “pintan” una cosa y después te das cuenta que “la familia aeronáutica” existe cuando a alguien le conviene”

Ex Instructor del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“Aunque no lo creas, encontré mas de lo que esperaba, hasta el día de hoy me da miedo y desconfío como me tratan (risas), no puedo creer que me pregunten si estoy bien con lo que hago, si quiero cambiar algo para mejorar mi ámbito laboral o si necesito algo...lo que sea...no se, me cuesta creer esto por la diferencia que viví cuando estaba en la E.A.M. Mirá...te

doy un ejemplo claro, hace unos meses atrás me llamó el Jefe de Flota de Airbus 320 para hablar conmigo, te imaginarás que cuando me avisaron que tenía que ir a verlo se me cruzaron por la cabeza un millón de cosas y empecé a pensar que macana me había mandado...no se...quería entender porque me mandaba a llamar. La hago corta...obviamente voy a verlo, cuando entro a su despacho me hace sentar, me ofrece un café y me dice que me mandó a llamar porque yo hacía poco que había entrado a la empresa y quería saber si me sentía bien trabajando acá, si me trataban bien y que le contara como estaba mi familia porque sabía que tenía dos hijos chiquitos y tuve que mudar a mi familia de Córdoba a Bs. As. Imagínate... no podía creer lo que pasaba, no entendía nada y hasta llegué a desconfiar de la situación. Nunca en mi vida me llamó un superior en la E.A.M para preguntarme nada de nada...y menos de mi familia, si me llamaba era para llamarme la atención por algo o decirme que algo no le había gustado. Esto es sólo un ejemplo de lo que viví y vivo actualmente no? Tengo muchos más...como para hacer otra tesis (risas). Espero que con este ejemplo haya sido concreto con la diferencia de trato y preocupación por la gente que existe entre LAN y la E.A.M.”

Preguntas realizadas al Personal Militar que actualmente presta servicio en la Institución:

Pregunta n° 5: “¿Dejarías la Institución? ¿Por qué?”

Capitán que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 15 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Por ahora no...mientras me dejen volar, no. El tema me parece que va a estar cuando me toque la Escuela de Guerra, eso ya me pone mal de

sólo pensarlo. Capaz que no llegue a la Escuela de Guerra, pero por ahora me siento bien con lo que hago.”

Primer Teniente que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Si...estoy un poco cansado y veo que esto no cambia mas...ojala me equivoque pero no se ve nada que pueda modificar esto a corto plazo.”

Primer Teniente que presta servicio en el Grupo Base pero es Instructor de vuelo sin poder desempeñarse como tal por decisión de la superioridad, 13 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Si...si me iría, de hecho, ya presenté currículum en LAN y en Aerolíneas para ir a rendir, estoy esperando que me llamen. Esto no da para mas...por lo menos para mí.”

Vicecomodoro que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 26 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“No, estoy muy conforme con lo que me ha dado la F.A.A durante mi vida militar, sin duda que he pasado por malos momentos y muchas veces me enoje...y actualmente me enojo con decisiones de superiores o con procedimientos burocráticos. Sin embargo me quedo para seguir luchando por esto que siempre quise y creo que como soldados que somos debemos mantener la guardia, que tarde o temprano vamos a salir de esta complicada situación.”

Suboficial Principal que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 29 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Si...me iría...pero adonde. Como te dije antes, no tenés a donde ir, buscaría un lugar para trabajar donde valoren lo que haces y tus años de experiencia...sólo eso...con eso me conformo.”

Cabo Primero que presta servicio en el Grupo Técnico Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“No...por ahora no. Estoy bien como estoy. No me gustan muchas cosas pero las se llevar y trato de no bajonearme.”

b) Análisis:

Respecto de las preguntas realizadas a los Militares que abandonaron la Institución, se puede ver que la razón principal por la cual decidieron dejar la E.A.M fue el mal trato que recibieron en los últimos años de servicio. Palabras como “mentiras”, “desconfianza” o “inseguridades en la parte operativa”, fueron palabras que no esperaban encontrar en la Institución que los vio crecer como profesionales.

Así mismo, todos los encuestados afirmaron haber encontrado, en las diferentes empresas donde trabajan actualmente, aquello que no le dieron en la E.A.M. No sólo en lo referido a lo económico, lo cual no lo resaltan como lo más importante, sino en lo referido al trato y al reconocimiento diario por su trabajo.

Respecto a los Militares que actualmente prestan servicio en la E.A.M., se puede ver que tanto entre los Oficiales como entre los Suboficiales, uno de cada dos entrevistados tiene pensado dejar el Instituto.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que la mayoría de los encuestados considera que se ha roto el contrato psicológico y por eso abandonaron la Institución o están por hacerlo.

Es realmente preocupante que personal militar con bastante experiencia abandone la Institución porque sus superiores no lo hayan hecho sentir importantes o no le hayan reconocido su trabajo.

¿Tanto cuesta cumplir con las necesidades de las personas para que realicen su trabajo de forma motivada y comprometida? En la situación actual de la Organización parece que sí, de acuerdo a lo respondido por aquellos que abandonaron la Institución como así también quienes se encuentran en actividad, no se cumplen las condiciones mínimas del contrato psicológico que alguna vez llevó a que estas personas ingresaran en la Institución.

II.2- La Motivación:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de las preguntas n° 4 (cuatro) y n° 5 (cinco) realizadas al Personal Militar que abandonó la Institución y producto de las preguntas n° 3 (tres) y n° 6 (seis) realizadas al Personal Militar que actualmente presta servicio en la Institución.

Preguntas realizadas al Personal Militar que abandonó la Institución:

Pregunta n° 4: “¿Extrañas algo de la E.A.M?”

Ex Instructor y Jefe de Escuadrilla del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“Si...mas vale...los extraño a ustedes!!! ¿Te acordás las horas que pasábamos en la sala de pilotos? ¿Y los operativos? Que bueno...que épocas no? En LAN el vuelo es el vuelo y después de eso cada uno se va a su casa...no es que nos llevemos mal ni mucho menos, pero nadie se queda a tomar un café o a charlar un rato. La verdad...los extraño mucho!”

Ex Instructor y Jefe de Sección del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa Aerolíneas Argentinas, respondió:

“Me fui tan mal y tan dolido que al principio no extrañé nada... excepto a mis compañeros, pero después de un tiempo empecé a extrañar los operativos y las reuniones que teníamos al final del día en el bar de pilotos.”

Ex Instructor del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“Si claro...extraño a mis compañeros, el vuelo en escuadrilla, los despliegues...muchas cosas, se extraña a la gente y eso que antes de irme ya se habían ido muchos y había cambiado el grupo...de todos modos en el Grupo Aéreo la pasábamos muy bien!”

Pregunta n° 5: “Si te diera el mismo dinero que ganas actualmente, ¿Volverías a la Institución?”

Ex Instructor y Jefe de Escuadrilla del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“Noooo....ni loco! Ya te dije...me siento importante en donde estoy, me hacen sentir bien. Además hago lo que se hacer...volar. En la E.A.M te daban cualquier cargo que no tenias ni idea que hacer y encima te exigían que lo hagas bien, algo para lo que no estabas preparado...y bueno...antes que pilotos éramos militares.” (risas)

Ex Instructor y Jefe de Sección del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa Aerolíneas Argentinas, respondió:

“No...no hay ninguna posibilidad de que vuelva...en ninguna condición. Existen muchísimas cosas de base que no van a cambiar nunca y que hacen que las personas no quieran volver.”

Ex Instructor del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“Nooo (risas), no...no se...simplemente no. Creo que es un sistema muy arraigado y no va a cambiar nunca...la plata no tiene nada que ver, vos sabes que no tiene nada que ver. Cuando entramos a la F.A.A sabíamos que no íbamos a ser ricos ni nada parecido, pero nos sentíamos orgullosos de ser parte de la Institución, eso cambió...y mucho, culpa de superiores que no entienden a sus subalternos.”

Preguntas realizadas al Personal Militar que actualmente presta servicio en la Institución:

Pregunta n° 3: “¿Crees que mejorando la remuneración se puede mejorar la situación o solucionar alguno de los problemas?”

Capitán que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 15 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Y...uno de los problemas es la baja remuneración del militar, eso lo sabe todo el mundo. Ahora...no se si con mas plata la gente cambia su forma de ver las cosas, creo que es mas complejo de lo meramente económico, por lo menos lo que yo escucho es que las principales quejas no son por plata. Yo creo que con mas plata no solucionaríamos el malestar general de los subalternos.”

Primer Teniente que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“No...nada que ver, y eso es lo peor de todo, porque los superiores creen que si nos aumentan el sueldo o nos dan mas aviones vamos a estar felices...y no es así, se equivocan. Esta bueno que te aumente el sueldo, obvio, pero no te soluciona el problema de fondo que es el mal trato y la falta de agradecimiento que hay.”

Primer Teniente que presta servicio en el Grupo Base pero es Instructor de vuelo sin poder desempeñarse como tal por decisión de la superioridad, 13 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“No, no hay forma que la plata cambie esto, además, teniendo en cuenta la situación del país y la estabilidad que te da este trabajo, no la estamos pasando tan mal desde lo económico. La estamos pasando mal

porque a nadie le importa si uno esta mal o bien anímicamente, o si haces el trabajo que te gusta, o si estas capacitado para hacer lo que te ordenan... y así un montón de cosas que son muchas mas importantes que te aumenten el sueldo.”

Vicecomodoro que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 26 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“No, considero que la plata no soluciona todos los problemas, si bien un aumento de sueldo soluciona el problema de la baja remuneración que tiene el militar, eso no significa que ese aumento solucione todos los problemas. Sin duda que hay muchos mas problemas que el económico...y mas importantes también.”

Suboficial Principal que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 29 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“No...no solucionaría todo...pero si estaría bueno para no tener la necesidad de tener otro trabajo, vos sabes que la mayoría de los Suboficiales tenemos dos trabajos para poder crecer un poco, sino sería imposible. El Oficial es distinto, tiene mejores sueldos, aunque sea poco por el tipo de actividad y la formación que tienen, de todas maneras te da para vivir un poco mejor que a nosotros. Hay problemas que no se solucionan con mas plata, habría que buscar otras soluciones mas inteligentes que la plata, somos militares, no mercenarios.”

Cabo Primero que presta servicio en el Grupo Técnico Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Puede ser...siempre que te mejoren el sueldo está bueno y te alivia mucho si tenés familia, sino tenés que trabajar afuera también para

mantenerlos...no es mi caso, pero tengo un montón de compañeros que lo hacen porque no les queda otra.”

Pregunta n° 6: “En el caso de ser positiva la respuesta a la pregunta n° 5. ¿Por qué continuas en la E.A.M?”

Primer Teniente que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Y...tengo una familia y hay que darles de comer, no puedo irme a probar suerte por ahí. Si me voy tengo que estar seguro de entrar a alguna aerolíneas antes de pedir la baja, no es tan fácil como parece.”

Primer Teniente que presta servicio en el Grupo Base pero es Instructor de vuelo sin poder desempeñarse como tal por decisión de la superioridad, 13 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Porque estoy esperando que me llamen de los lugares que mande currículum...nada mas. No me voy a quedar sin nada hasta que aparezca algo...tengo familia y lamentablemente no me puedo dar ese lujo...encima mi esposa se quedo sin trabajo cuando nos vinimos para Córdoba...ves? Vos dejas todo por la Institución...y que tenés a cambio?”

Suboficial Principal que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 29 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Porque ya me estoy por retirar...no me queda mucho y porque es una entrada más que en esta situación del país es fundamental para poder mantener a mi familia y darles un porvenir.”

b) Análisis:

Respecto a la pregunta n° 4 del Personal Militar que abandonó la Institución, podemos ver que las respuestas son unánimes, ya que todos los

entrevistados aseguran extrañar a sus compañeros de trabajo y el tipo de vuelo que se hacía en la E.A.M. Esto demuestra el alto grado de motivación intrínseca que poseían estas personas.

Así mismo, la pregunta n° 5 al mismo personal, también demuestra unanimidad en las respuestas debido a que todos aseguran que no volverían a la Institución por más que le den los mismos beneficios económicos que su trabajo actual. Esto deja bien claro que el dinero no es el principal motivador para el Militar.

Ahora bien, al ver los resultados de la pregunta n° 3 del Personal Militar que actualmente presta servicio en la Institución, podemos decir definitivamente, que para el Militar el dinero no es lo mas importante en cuanto a su motivación, ya que la amplia mayoría de ellos afirma que un aumento en la remuneración del Personal Militar no mejoraría la situación del Instituto. Sólo uno de los entrevistados (Cabo Primero) consideró que “puede ser” que un aumento en la remuneración solucione la situación actual.

Por último, los datos extraídos de la pregunta n° 6 nos muestran que a pesar de haber Militares con ganas de dejar la Institución, no lo hacen porque consideran a este trabajo como un medio de ingresos económicos. Sin embargo, cuando encuentren otra opción laboral mejor, dejarán el Instituto.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que la motivación intrínseca es positiva respecto al tipo de actividad que se realiza y de las personas que rodean al personal militar entrevistado, sin embargo, en el caso de aquellos que abandonaron la Institución cabe preguntarse ¿Por qué se fueron si el

trabajo que realizaban les gustaba tanto y sus compañeros de trabajo también eran muy importantes tanto en sus vidas laborales como sociales?

La respuesta esta en la motivación extrínseca, ya que si en la balanza personal la vocación de servicio se ve superada por los aspectos negativos externos de la vida laboral, la decisión de abandonar la Institución será una cuestión de tiempo.

Existen muchas causas por las cuales una persona puede mantenerse en una Institución a pesar de estar totalmente desmotivado, y esta situación es la más preocupante, debido a que las características del trabajo que se realiza en la E.A.M requiere del máximo compromiso del personal ya que hay muchas vidas en juego.

II.3- El crecimiento profesional y psicosocial:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de la pregunta n° 1 (uno) realizada al Personal Militar que actualmente presta servicio en la Institución.

Pregunta n° 1: “¿Cómo te sentís actualmente en la E.A.M con el trabajo que realizas?”

Capitán que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 15 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Bien...dentro de todo (risas). Me gusta lo que hago, yo pedí venir a este destino porque me gusta dar instrucción, hay un montón de cosas que no me gustan y que hacen que me enoje (en reemplazo de otra palabra)

mucho...pero bueno...trato de olvidarlas para dar lo mejor de mí en beneficio de los alumnos, trato de no perder de vista el objetivo.”

Primer Teniente que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Mas o menos...me gusta volar y lo que estoy haciendo, pero el vuelo esta quedando en segundo plano cada vez más. Volás tres turnos de instrucción y te tenés que quedar hasta las seis de la tarde llenando papeles, tendiendo reuniones eternas que no sirven para nada o cumpliendo otras tareas que no tienen nada que ver con el vuelo y que las tendrían que hacer los Suboficiales. Me gusta la instrucción pero me cansa todo lo que condiciona el vuelo o la actividad del instructor”

Primer Teniente que presta servicio en el Grupo Base pero es Instructor de vuelo sin poder desempeñarse como tal por decisión de la superioridad, 13 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Muy mal...muy decepcionado, me mandaron de XXXX (destino anterior) jurándome que iba al Grupo Aéreo como instructor, no quería venir a Escuela por mi familia para no hacer otra mudanza, pero si iba al Aéreo era algo bueno para mi, lo veía como un desafío. Después, estando de pase en Escuela y habiendo terminado el curso de instructor, me dicen que me voy destinado al Base porque para el Comodoro XXXX no estoy preparado o maduro para dar instructor. Como querés que me sienta?”

Vicecomodoro que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 26 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Bien...muy bien con el trabajo que realizo. Siempre quise tener este puesto, lo había pedido hace dos años atrás y por distintas situaciones tuve que esperar, pero ahora llegué y lo disfruto mucho.”

Suboficial Principal que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 29 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Mal, muy decepcionado...tengo casi 30 años de servicio y me tratan como un inútil o me dan tarea que las podría hacer mi hija de 12 años. Como querés que me sienta?”

Cabo Primero que presta servicio en el Grupo Técnico Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Bien...soy técnico electrónico y trabajo con los Tucanos y eso me gusta mucho, de chico quise trabajar en los aviones.”

b) Análisis:

Como se puede ver, las opiniones están bastante divididas ya que encontramos Militares muy conformes con lo que hacen y otros muy decepcionados con las actividades que realizan. Es importante resaltar que en el grupo de las personas conformes con su trabajo, encontramos a aquellas que realizan actividades afines a su formación y que hacen lo que realmente querían hacer profesionalmente. En cambio, en el otro grupo de Militares encontramos a aquellos que realizan actividades o tareas para las que no fueron formados y que no les gusta las funciones que desempeñan actualmente.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que si una persona se encuentra en el lugar de trabajo para el cual se preparo durante años, se sentirá muy bien en lo que respecta a su motivación intrínseca, luego se debería analizar

la motivación extrínseca para tener el panorama completo de la motivación de esa persona.

Ahora bien, si a una persona que se preparó durante años para volar, por ejemplo, y se la destina a una dependencia donde realiza trabajos de oficina, sin duda que estamos partiendo de una motivación intrínseca totalmente negativa, y por mas que la motivación extrínseca sea positiva, será muy difícil mantener motivada a esta persona porque desde el principio el sentimiento de frustración es muy grande. La situación es aún peor y con consecuencias devastadoras, si a la situación planteada se le suma una motivación extrínseca negativa.

II.4- Los Reconocimientos:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

II.5- Compromiso u obediencia:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

II.6- Herramientas, materiales y tecnologías de trabajo:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

II.7- El clima organizacional:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de la pregunta n° 2 (dos) realizada al Personal Militar que actualmente presta servicio en la Institución.

Pregunta n° 2: “Según tu apreciación ¿Cómo ves el ánimo del personal?”

Capitán que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 15 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“En general bastante mal...está muy difícil la situación. Para los jóvenes que recién empiezan es muy difícil darles algo que los motive y para los más viejos, creo que el desgano es el común denominador. Esto hace bastante que se percibe, pero en los últimos años se hizo muy notorio, es como que a nadie le importa nada...te das cuenta en las actitudes de los subalternos.”

Primer Teniente que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Lo que yo veo y escucho...es que todo esta cada vez peor. Fijate que en cualquier lugar que entras se están quejando por algo, nadie tiene ganas de trabajar, a las 14 no queda nadie en la Escuela, excepto los del Aéreo, y cada uno trata de salvarse solo. Yo veo mal la cosa.”

Primer Teniente que presta servicio en el Grupo Base pero es Instructor de vuelo sin poder desempeñarse como tal por decisión de la superioridad, 13 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Imagínate que en el Grupo Base, el 90 % del personal, no quiere estar en ese destino, no porque no le guste lo que hace el Grupo Base, sino porque la mayoría de la gente no tiene la especialidad para estar ahí. Vos sabes... hay técnicos, pilotos, contables...que se yo...es como que todo lo que sobra lo mandan al Base, o a los que quieren amargarle la vida. Después de lo que vivo a diario...como crees que veo la situación? Pero independientemente del Base, escucho a gente de otros grupos y también

me doy cuenta de la cara o las actitudes de las personas...y lo que veo, es que todo esta mal.”

Vicecomodoro que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 26 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Es difícil la situación para todos...no importa el grado o el cargo que ocupes, hay mucha incertidumbre y los cambios son continuos. Si no estás convencido de lo que querés y no sabes bien para que estás, es muy probable que te deprimas y que con el tiempo bajes los brazos. En estos momentos es cuando más necesitamos estar unidos e ir todos para el mismo lado. Yo lo que percibo es que estamos muy desunidos y eso genera mal estar y afecta mucho el clima de trabajo.”

Suboficial Principal que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 29 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Creo que en general está mal para todos. Yo separo la situación de los Oficiales y la de los Suboficiales por la experiencia que tengo en la F.A.A. El Oficial puede estar mal pero tarde o temprano encuentra una salida o un cargo que lo saca del pozo, o con los años puede ir mejorando su situación porque tiene acceso a otras personas y cargos, o si a lo largo del tiempo sigue mal...se va de retiro y listo porque sabe que va a encontrar trabajo afuera, la mayoría son profesionales (pilotos, ingenieros, contables, etc.). En cambio nosotros parece mentira pero mientras más años de servicio tenés, peor te tratan y menos te respetan. Y si te cansas...¿a donde vas a ir? Si sos joven, nadie te toma en un trabajo serio porque no tenés experiencia, o si te toman los sueldos son un desastre y no te conviene irte de la F.A.A. Si sos viejo...¿a donde vas a ir? Nadie te va a contratar, entonces lo único que te queda es aguantar esto por un sueldo, pero no porque estés cómodo.”

Cabo Primero que presta servicio en el Grupo Técnico Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Puedo hablar por los Suboficiales en general porque con los Oficiales no tengo mucho contacto y no se como piensan de algunos temas. No veo bien a los suboficiales, me parece que la mayoría viven de mala onda y es difícil trabajar así, hay veces que querés preguntar algo y le ves la cara o como tratan a otros compañeros y no te dan ganas de preguntar nada. Todos se viven quejando del sueldo, de los horarios, de los materiales...que se yo...se quejan de todas las órdenes que reciben.”

b) Análisis:

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los entrevistados, se puede ver claramente que la totalidad de ellos percibe un clima organizacional malo o deficiente. Así mismo, la mayoría coincide en que la situación es difícil de llevar y que no se verán mejoras en el corto plazo, situación que genera incertidumbre, desconfianza y desgano.

Por último, es interesante destacar que la visión del malestar en el Instituto se da tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba. Esto quiere decir que los superiores observan que entre los subalternos el clima está muy deteriorado, pero a su vez, los subalternos observan que entre los superiores el clima también está muy deteriorado.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que si los aspectos motivacionales de la Organización no son cuidados y a esto se le suma la falta de reconocimiento social, es predecible que el ánimo del personal

decaiga rápidamente y una vez que esto sucede, el ambiente organizacional se convierte en perjudicial para el personal militar.

Si el ánimo del personal es malo, o por lo menos no es el deseable, genera un alto grado de stress e incertidumbre que muchas veces desencadena enfermedades laborales y deterioro físico y mental. Esta situación no se soluciona en el corto plazo y menos aún con palabras y discursos rutinarios sin ningún tipo de respaldo en acciones o políticas organizacionales. Por este motivo, es muy importante evitar que el personal llegue al desánimo o a la frustración laboral.

II.8- El Liderazgo:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de las preguntas n° 6 (seis) y n° 7 (siete) realizadas al Personal Militar que abandonó la Institución y producto de la pregunta n° 4 (cuatro) realizada al Personal Militar que actualmente presta servicio en la Institución.

Preguntas realizadas al Personal Militar que abandonó la Institución:

Pregunta n° 6: “Sabiedo que los casos como los tuyos son muchos, y que, en los últimos años se ha transformado en un problema muy grave en la Institución ¿A quien o a que atribuis este problema en constante crecimiento?”

Ex Instructor y Jefe de Escuadrilla del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“Uh...eso si que es difícil de responder! Creo que la culpa es un poquito de todos, y me incluyo, porque nadie de nosotros se dedicó durante la vida militar a hacer sentir bien a los subalternos...no nos prepararon para eso...había que cumplir las órdenes y listo, el que mejor las cumplía ese era el mejor. Las políticas de los distintos gobiernos también afectan a las Instituciones Militares porque de eso dependen las condiciones de los aviones que volamos, pero soy un convencido que el 90% de los problemas que hay son culpa de las personas encargadas de manejar la Institución.”

Ex Instructor y Jefe de Sección del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa Aerolíneas Argentinas, respondió:

“La culpa es de los superiores de la Institución que lo único que saben hacer es dar órdenes...y a veces ni eso, y no se preocupan por el bienestar de los subalternos, es mentira que no pueden hacer nada...pueden hacer mucho y no lo hacen porque tienen miedo de quedarse sin alguna comisión al exterior.”

Ex Instructor del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“No me hagas hablar (risas)...hablando en serio, creo que la culpa, como te dije hace un rato, es de los superiores que no hacen nada para evitar que la gente se vaya...y pueden hacer muchas cosas, porque siempre escuchamos la frase “no se puede hacer nada, nos tienen las manos atadas” y eso es mentira...lo sabemos porque vemos que la realidad demuestra que la mayoría de los que se van son los jóvenes, los viejos están cómodos porque ya hicieron lo que tenían que hacer...en cambio los jóvenes cuando

se ven frustrados y ven que no tienen futuro, se van, porque sienten que tienen mucho para dar y que en la Institución no lo pueden hacer.”

Pregunta nº 7: “Según tu visión y tu experiencia en la E.A.M, ¿Cuál sería la o las soluciones?”

Ex Instructor y Jefe de Escuadrilla del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“No se...creo que cambiar la mentalidad de la gente...buscar mas compromiso por parte de quienes dirigen la Institución y hacerles entender que con la vocación no alcanza...esto es algo de todos los días!”

Ex Instructor y Jefe de Sección del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa Aerolíneas Argentinas, respondió:

“Yo echaría a promociones enteras de Brigadieres y Comodoros y pondría al frente de la Institución a personas que entiendan que lo mas importante que tiene la Fuerza Aérea es la gente...y hay que cuidarla, y no hacer que se vaya porque se cansa!”

Ex Instructor del Grupo Aéreo Escuela que actualmente desempeña sus funciones como piloto comercial en la Empresa LAN ARGENTINA, respondió:

“Se tendría que cambiar la forma de pensar pero desde chicos... desde cadetes, porque es casi imposible cambiarle la forma de pensar a un Oficial o a un Suboficial con 30 años de vida militar. También cambiaría eso de que cualquiera puede ocupar cualquier cargo...eso es mentira y así nos fue durante años. Muchos creen que por ser buen piloto sos buen

administrador o puedes dirigir una Unidad Militar y creo que la realidad y la experiencia ha demostrado innumerables fracasos por pensar de esa manera.”

Pregunta realizada al Personal Militar que actualmente presta servicio en la Institución:

Pregunta n° 4: “¿Qué cambiarías en la E.A.M para que sea un lugar ideal para trabajar?”

Capitán que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 15 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Uh...tenés ganas que hable mucho no? (risas) Lo primero que cambiaría es la forma de tratar a la gente, a nadie le importan las personas y creo que eso tarde o temprano, cansa. Otra cosa que cambiaría sería hacer participar a todos los niveles en los distintos proyectos de planificación... eso hace sentir bien a las personas y además creo que todos tiene algo bueno para aportar no? Hay muchas mas cosas, pero con lo que te dije creo que empezaría a cambiar las cosas de a poco.”

Primer Teniente que presta servicio como Instructor de vuelo en el Grupo Aéreo Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Ya te dije...creo que si se trata mejor a las personas y se reconoce el trabajo que hacen, estoy seguro que esto empezaría a cambiar. Tiene que haber una muestra de humildad de los superiores, tienen que dar el ejemplo...decir “gracias”, ¿tanto cuesta?”

Primer Teniente que presta servicio en el Grupo Base pero es Instructor de vuelo sin poder desempeñarse como tal por decisión de la superioridad, 13 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Creo que lo fundamental es empezar a tratar bien a los subalterno y reconocerlos por el trabajo que hacen. Hay que convencer al personal...no tenerlos amenazados por la sanción ni por mandarlos a un destino que no quieran. Otra cosa que es básica, es que muchas personas están muchos años preparándose y estudiando para tener una especialidad, como piloto o como ingeniero, y los destinan a lugares que no sólo no tienen nada que ver con su preparación sino que las actividades que realizan son muy básicas respecto de su formación. Por ejemplo, un piloto tiene que controlar el corte de pasto o el alineamiento de los soldados voluntarios. A vos te parece?”

Vicecomodoro que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 26 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Lo principal es analizar y aceptar la situación actual de la E.A.M. No podemos planificar o generar soluciones si no sabemos y no aceptamos donde estamos parados. Creo que ese es el problema principal, hay muchos superiores que no se dan cuenta lo que está pasando y siguen viviendo muy alejados de la realidad...y encima, toman decisiones desde esa falsa realidad, imaginate lo que son esas decisiones. Creo que algo muy importante también es aumentar la comunicación en todos los niveles para saber que es lo que pasa con los subalternos y sobretodo, saber que piensan y en que peden colaborar para lograr los objetivos. No debemos olvidarnos que somos un equipo y que todos somos importantes en ese equipo. Lamentablemente, muchas gente no se siente parte del equipo y generan conflictos en cualquier grupo que integren.”

Suboficial Principal que presta servicio en el Grupo Aéreo Escuela, 29 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Educar a los Oficiales desde chicos para que no cometan los errores que cometen los actuales, enseñarles a respetar a la gente, sobretodo a los mas viejos y con más experiencia...que aunque tengamos menos estudios que muchos oficiales, también podemos aportar nuestra experiencia porque eso también sirve.”

Cabo Primero que presta servicio en el Grupo Técnico Escuela, 12 años de servicio en la F.A.A., contestó:

“Cambiaría las relaciones entre Oficiales y Suboficiales porque se va de un extremo al otro, se pasa de amiguismo a enemigos, y eso me parece que no ayuda al trabajo, el Suboficial debería obedecer las ordenes del Oficial y asesorarlo, y el Oficial debería respetar al Suboficial y aceptar que el Suboficial lo asesore en algunas cosas. Muchas veces parece que somos enemigos o vivimos en distintas Escuelas de Aviación, y en realidad somos iguales pero con jerarquías y cargos diferentes, nada más.”

b) Análisis:

Como se puede observar en la gran mayoría de las respuestas, tanto del personal que dejó la Institución como el que aún continúa, todos los problemas se atribuyen a la deficiencia en la conducción por parte de los mandos superiores. Así mismo, las distintas manifestaciones de los entrevistados dejan ver la falta de confianza hacia sus superiores. Algunos afirman falta de humildad y de ejemplo por parte de estos últimos.

Finalmente, y en consonancia con lo antes dicho, las soluciones a los problemas del Instituto, según los entrevistados, están en cambiar la forma de conducir de los superiores, centrándose más en las personas y no sólo en alcanzar los objetivos planteados.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que si las personas de la Institución ven que los problemas son debido a la mala gestión de sus superiores, será muy difícil aceptar cualquier tipo de cambio generado por dichos superiores ya que la confianza hacia ellos es inexistente.

Instituciones como la E.A.M necesita superiores que entiendan que no son dueños de la Institución, sino que son administradores de un bien público que encierra una gran responsabilidad.

El asesoramiento de distintas personas de la Organización permite tener una visión amplia de la situación actual, sin embargo, si el superior no admite ningún tipo de consejo de sus subalternos, tendrá una visión muy parcial y pequeña de la realidad, la de él mismo.

II.9- Remuneraciones y beneficios:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

II.10- Condiciones de higiene y seguridad laboral:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

III. Análisis documental:

III.1- El contrato psicológico:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto del contenido de la página de Internet de la Fuerza Aérea Argentina y del Reglamento del Régimen del Servicio (R.A.G – 11).

Datos extraídos de la página de Internet de la Fuerza Aérea Argentina (www.faa.mil.ar):

SER PARTE DE LA FUERZA AEREA, SIGNIFICA PERTENECER A UNA INSTITUCION DE PRESTIGIO NACIONAL E INTERNACIONAL

INGRESO A LA FUERZA AEREA

BENEFICIOS INMEDIATOS *

- VIVIENDA DEL ESTADO
- ESTABILIDAD LABORAL
- RECIBIS TU SUELDO MIENTRAS ESTUDIAS
- OFICINA DE GENERO PARA ATENDER CONSULTAS
- OBRA SOCIAL PARA TITULAR Y GRUPO FAMILIAR
- AMBIENTE LABORAL ACORDE A SUS FUNCIONES
- CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL CONTINUO
- POSIBILIDAD DE TRABAJAR EN EL PAIS Y EN EL MUNDO

→ ESCUELA DE AVIACION MILITAR

- INFORMACION GENERAL
- SITIO WEB
- E-MAIL
- DOCUMENTACION

→ ESCUELA DE SUBOFICIALES

- INFORMACION GENERAL
- SITIO WEB
- E-MAIL
- DOCUMENTACION

→ INSTITUTO DE FORMACION EZEIZA

- INFORMACION GENERAL
- SITIO WEB
- E-MAIL
- DOCUMENTACION

→ LICEO AERONAUTICO MILITAR

- INFORMACION GENERAL
- SITIO WEB
- E-MAIL
- DOCUMENTACION

* LOS BENEFICIOS PUBLICADOS SE ENCUENTRAN SUJETOS A REGLAMENTACION ESPECIFICA

WWW.FUERZAEREA.MIL.AR
DIFUSION@FAA.MIL.AR
(011) 4317.6362

Esta página constituye la presentación oficial de la F.A.A ante la sociedad argentina. En la sección “Incorporación y educación” se pueden ver los beneficios que la Institución ofrece para todos aquellos que quieran formar parte de ella.

Así mismo, en la apartado “orientación” de la misma sección, se pudo extraer lo siguiente:

“Para la formación y perfeccionamiento de los Oficiales, Suboficiales y Civiles, la Fuerza Aérea cuenta con institutos específicos, que depende del Comando de Educación, el que tiene a su cargo la ejecución de los planes y programas. En el caso de los Soldados Voluntarios, se los instruye en las Unidades Militares donde se los incorpora, procediendo posteriormente a su perfeccionamiento en las distintas especialidades.

La educación, en el ámbito de la Fuerza Aérea Argentina, es el proceso de desarrollo integral y armónico, de las potencialidades físicas y espirituales del personal, como ser individual y social, para satisfacer las exigencias propias del ejercicio de su profesión y las del poder aeroespacial militar, en tiempo de paz, en caso de conflicto y también para la participación en las operaciones de paz.

El Sistema Educativo está estructurado en dos etapas sucesivas e interdependientes:

Formación: Abarca el período comprendido desde la incorporación del personal, hasta el egreso del correspondiente centro de formación.

Perfeccionamiento: Abarca el período comprendido desde la incorporación al cuadro permanente de la Fuerza Aérea Argentina, hasta su alejamiento definitivo de la Institución.

En ambas etapas se busca la capacitación integral del hombre, que ejerza su profesión y dirija su conducta como protagonista creador, crítico

y transformador de la sociedad en que vive, con las características y valores propios de la sociedad argentina y al servicio del bien común.

Datos extraídos del Reglamento del Régimen del Servicio (RAG – 11):

Este reglamento tiene como propósito uniformar los procedimientos y las relaciones dentro del servicio militar, delimitando las responsabilidades de sus miembros, con el fin de crear el sistema de disciplina necesario para el logro de los altos fines perseguidos por la Fuerza Aérea Argentina (FAA).

Constituye una guía de procedimientos para el personal de la Fuerza Aérea Argentina. Su existencia se debe a la necesidad de disponer un conjunto de normas en un solo cuerpo que uniforme el régimen del servicio.

Se persiguen dos finalidades, con la primera sintetizar el desenvolvimiento de la vida interna en los Comandos, Unidades y Organismos de la Fuerza Aérea; con la segunda servir al personal militar cualquiera sea su jerarquía, como documento de consulta permanente, que garantice un procedimiento uniforme.

Las normas establecidas en sus capítulos son de aplicación obligatoria en todas las dependencias de la FAA, alcanzando por igual a toda persona con estado militar cualquiera sea su situación.

Respecto al tema tratado, este reglamento especifica las siguientes exigencias de la vida militar:

“PROCEDIMIENTOS DE LA VIDA MILITAR ÉTICA, CONDUCTA Y APTITUD

La vida de un ciudadano dentro del sistema militar impone a sus procederes una serie de exigencias que, aparte de las aptitudes analizadas en la I Parte de este Reglamento, pueden definirse como de ética, conducta y aptitud.

Idénticas son las cualidades y virtudes militares que todos los integrantes de la escala jerárquica, desde Brigadier General hasta Soldado Aeronáutico, deben poseer y cultivar.

Su definición tiene no obstante matices diferentes, según se trate del Personal Superior o Personal Subalterno. En lo que se refiere a los Soldados Aeronáuticos, en el Capítulo XV de este Reglamento queda expuesto detalladamente lo concerniente a sus aptitudes y procedimientos. Es el propósito de este Capítulo referirse entonces especialmente al Personal Militar Superior y Subalterno, incluyendo este último a los Voluntarios.

La Ley para el Personal Militar (LA 1) y especialmente su Reglamentación, establecen los respectivos aspectos salientes de las distintas jerarquías que conforman los cuadros.

Es responsabilidad de los mandos y autoridades militares inculcar a sus subordinados los conceptos de ética, conducta y aptitud; sus atribuciones correlativas les permiten exigir su debido cumplimiento. Cada individuo dentro del servicio militar deberá de por sí cultivarlas intensamente.

Ética Profesional

Por ética profesional se entiende, en la Fuerza Aérea, al celo que sus integrantes ponen en la satisfacción de aquellos deberes y realización de actos que, por ser imperativos de la moral, escapan en cierta forma a las obligaciones específicas de la profesión, quedando su cumplimiento librado, en gran parte, a la libre voluntad de cada uno.

Lealtad

Esta virtud, cuyo solo enunciado da pauta de su importancia, significa rectitud de proceder para con la Patria, la misión de la Fuerza Aérea, los superiores, los subalternos, los de igual jerarquía y consigo mismo.

Espíritu de Sacrificio

Servir a una causa tan noble como es la misión que la Fuerza Aérea debe cumplir dentro del esquema de la defensa nacional, así como contribuir a promover al bienestar general, impone a sus integrantes poseer una natural predisposición a sufrir moral o físicamente, cuando sea necesario, en bien del servicio.

Cooperación

El espíritu de equipo, del que trata la I Parte de este Reglamento, presupone la tendencia de los miembros de la Fuerza Aérea a coadyuvar, con entusiasmo e inteligencia, con superiores y subalternos en funciones y tareas que no fueran estrictamente de la propia responsabilidad.

Honradez

Tal virtud consiste en poseer el carácter necesario para no apartarse en su conducta y proceder de lo que es correcto y acertado.

Conducta Militar

Definida la conducta militar como “el conjunto de normas a que debe ajustarse un ciudadano dentro de la Fuerza Aérea para uniformar su vida, apariencia y procedimientos, con los del resto y posibilitar así el desarrollo armónico del servicio”, debe entenderse que no sólo interesan sus actos dentro de la Institución sino aún los que corresponden a la vida privada.

El Militar no tiene dos personalidades, por el contrario su vida y energía se deben a la profesión, sus creencias religiosas, sus obligaciones para con las personas de su familia o a su cargo y a los deberes de ciudadanía. Al respecto, las virtudes más importantes que deben caracterizar a un hombre de armas son las que se definen a continuación.

Cumplimiento del Deber

La puntualidad y la exactitud en las funciones que cada uno debe desempeñar de acuerdo con las responsabilidades del cargo o posición, como asimismo el empeño en la ejecución de las propias obligaciones

militares entre las cuales debe contarse el ejercicio de las atribuciones conferidas, constituyen lo que llamamos el cumplimiento del deber.

Comportamiento Militar

El porte exterior y la manera con que cada uno gobierna su vida y dirige sus acciones, es de suma importancia dentro de la Fuerza Aérea. Sus miembros deben ser elevados exponentes de la corrección y preocupación por el cumplimiento de tales obligaciones en todo lugar y circunstancia.

Cuidado Personal

El aseo personal así como el correcto uso del uniforme y de las ropas civiles que se visten, deberán ser motivo de preferente atención. Nada hay que justifique la falta de esmero. Podrá el uniforme haberse roto en el trabajo o durante una acción militar, pero no obstante, de la dedicación que se preste por ponerlo en condiciones dependerá en mucho el aspecto exterior de quien lo vista.

Tacto y Sociabilidad

La vida de relación impone siempre a los individuos la necesidad de conducir su persona en forma tal de hacer posible la vida de relación. Cierta habilidad, acierto y cordura, junto con el conocimiento de las normas de urbanidad, serán el medio adecuado de lograrlo. Debe descartarse el uso del tuteo.

La presencia de un superior no puede ni debe ser ignorada en ningún lugar ni circunstancia. El proceder correcto que la educación militar impone, es la presentación reglamentaria o el saludo efectuado con consideración y respeto con la moderación que impongan el lugar, el acto que se realiza y la oportunidad.

Uso del Tabaco

Constituye una falta de respeto al superior fumar en su presencia sin haber sido expresamente autorizado para ello. Durante la realización de comidas

o actos similares, podrá comenzarse a fumar cuando el superior de más antigüedad lo haga o autorice a hacerlo.

Prestigio

Es el reconocimiento que se logra de los subalternos y superiores, lo cual es sólo posible mediante la práctica intensa de todas las virtudes militares, sin ostentaciones, con modestia, perseverancia y dedicación.

Austeridad

Es esta una de las virtudes militares por excelencia, particularmente en aquellos incorporados voluntariamente a la Fuerza Aérea para hacer de ella su carrera y su vida. El militar es un individuo destinado a cumplir misiones que, cuando esté de por medio la suerte y el porvenir de la Nación, significarán obligadamente el cumplimiento de su deber en destinos peligrosos y de vida ardua. Por ello, la ciudadanía se encarga de asistir a sus necesidades, en forma tal que dedique todo su tiempo y energía a la práctica de la profesión y al cultivo de sus virtudes. La vida del militar debe ser modesta y circunspecta, sin alardes de lujo ni ostentaciones.

Honor

El prestigio de la Fuerza Aérea reposa sobre el buen nombre y honor de sus integrantes y especialmente sus cuadros, máxime si se tiene en cuenta que en ella los Oficiales y Suboficiales constituyen la mayoría del personal. El honor individual, tanto como el honor colectivo son indispensables para respaldar la eficiencia de los equipos, los aviones y las armas que operan.

Aptitud Profesional

La aptitud profesional se logra por medio de una adecuada instrucción y adiestramiento; se mantiene e incrementa merced a la correcta ejercitación de cada uno de los aspectos que configuran la eficiencia alcanzada. Además de la capacidad para el desempeño de las funciones específicas de cada jerarquía y escalafón, la aptitud de instruirse e instruir a otros (vale decir la de asimilar y transmitir conocimientos), así como la aptitud para

mandar o sea la facultad para conducir e infundir respeto y obediencia, son fundamentales. En conjunto determinan la aptitud profesional de los cuadros. También es necesario saber adaptarse a la evolución de la Fuerza Aérea y seguir el ritmo de su progreso, con mente ágil y valentía intelectual.

Aptitud General

La aptitud general abarca junto con la cultura general aquellas condiciones innatas tales como inteligencia, memoria, etc. que configuran la personalidad intelectual.

Cultura General

La suma de conocimientos generales y especialmente la amplitud de visión para adecuar dichos conocimientos a una concepción real de la vida en cuyo panorama se encuentre perfectamente definido el trascendente destino del hombre, la igualdad de todos, y las conquistas sociales que jalonan la historia de la humanidad, configuran la cultura general que deben poseer los miembros de la Fuerza Aérea Argentina.

Inteligencia

Es la facultad de conocer y entender (agudeza mental). Permite a quien la posee aumentar el valor de su aptitud general. Tal facultad es incrementable con la práctica y en consecuencia merecerá preferente atención de los mandos.

Criterio

Es la facultad de juzgar, después de apreciar mentalmente y con métodos los valores y las relaciones de los hechos y cosas, sirve de columna vertebral al juicio profesional y éste es el que permitirá los aciertos dentro del servicio en la Fuerza.

Memoria

Las características del servicio en la Fuerza imponen la necesidad de hombres de sólida facultad de fijación y retención de órdenes, hechos y circunstancias. También la memoria se acrecienta con la práctica.

Presencia de Animo

Proceder con tranquilidad y conciencia en toda circunstancia es un atributo de la personalidad militar que podrá evitar la pérdida inútil de vidas y materiales.

Rendimiento

No basta solo con desarrollar actividades, realizar tareas y llenar el tiempo con ocupaciones; es preciso hacerlo de forma tal que se logre eficiencia en el trabajo y utilidad del mismo.

Iniciativa

La iniciativa, dentro de los límites y teniendo siempre presente las intenciones del superior y las prescripciones reglamentarias, permitirá proceder con prontitud y llevar a cabo las tareas que sea necesario realizar aún cuando no medie orden al respecto. Debe ser fomentada por el superior, llevando al ánimo del subalterno el convencimiento de que su eficiencia beneficia a la institución.

Aptitud Física

Por último, dentro de esta serie de virtudes que configuran la ética, la conducta y la aptitud profesional, es necesario también la posesión y mantenimiento de aptitudes físicas de elevada calidad.

Tanto el cultivo de la salud del cuerpo por medio de ejercicios y deportes, como el cuidado personal con relación a las enfermedades, han de proporcionar las bases para la formación de una elevada aptitud física que permitirá el mantenimiento en servicio de la mayor cantidad de personal, aumentándose así la capacidad combativa o de trabajo de la Unidad”.

b) Análisis:

Como se puede ver, la Fuerza Aérea ofrece, en forma general, una serie de beneficios tendientes a cubrir necesidades básicas como vivienda, trabajo estable y salario desde el ingreso a la Institución. Sin embargo, a la hora de exigir a sus miembros, se puede observar que la lista de valores y características a desarrollar es bastante extensa, desde valores como la inteligencia hasta comportamientos sociales y culturales.

Por ultimo, todo lleva a entender que la Fuerza Aérea propone una formación integral y armónica de la persona, fundamentando este proceso en el orgullo de pertenecer a una Institución con prestigio.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que ambas partes esperan algo de la otra y que si alguna de las dos no cumple con lo esperado, generará en la otra parte desmotivación y falta de confianza.

Todas las personas necesitan seguridad en su lugar de trabajo, esta seguridad se logra en gran medida en saber que lo esperado de la otra parte es algo real y cotidiano. Es importante que ambas partes tengan bien en claro las expectativas que tienen hacia la otra parte y de esta forma no generar falsas motivaciones.

III.2- La Motivación:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de lo extraído del Reglamento del Régimen del Servicio (RAG – 11).

“En la Fuerza Aérea los medios materiales desempeñan un papel preponderante, pero siempre los hombres que la integran exigirán la máxima atención de los comandos.

La conducción comienza por el conocimiento de la naturaleza humana así como por la individualización de cada integrante de un organismo. Cada oficial, suboficial, o individuo de tropa dentro de la Fuerza Aérea, no obstante poseer elevado espíritu de equipo y adecuado espíritu de cuerpo, tiene sus ideales y sus ambiciones. Es obligación permanente de los mandos, y del conductor en particular, el conocer a sus subalternos lo suficientemente bien como para adecuar las aptitudes que cada uno posee en bien del servicio.

Es necesario aprovechar de los hombres sus aptitudes y mejorar sus aspectos débiles por medio de una adecuada instrucción, la influencia y el ejemplo; recurriendo en cada caso a sus antecedentes que es donde se encuentra la base de su personalidad.

Los hombres por naturaleza son inquietos e inquisitivos, tienden a no aceptar como verdad sino aquella que les resulta clara o que el influjo del conductor haga aparecer como aceptable.

Las funciones de cada hombre deben ser tales que exceptuando los descansos, absorban todo el tiempo; la inactividad da lugar a conversaciones estériles, al nacimiento de pasiones y al arraigo de vicios.

La moral, como todos los factores del servicio, es acrecentable; debiendo el conductor agotar todos los medios para despertar en sus hombres la más alta expresión de esta virtud.

Como todo lo que afecta al intelecto la moral no puede ser impuesta por la fuerza, y la práctica indica que ni siquiera el razonamiento tiene éxito a veces. El campo propicio es el emotivo, por ello es de gran importancia cierta alegría dentro del servicio.

El conductor y sus mandos subordinados deberán poseer una personalidad capaz de influir sobre sus hombres actuando persuasivamente, dando el ejemplo, exhortando mediante adecuados argumentos apoyados en la lógica de los acontecimientos, etc. Si dentro del servicio los hechos se presentan en forma simple, cada hombre sacará por sí solo las conclusiones que han de indicarle el camino que debe seguir.

La profesión militar, y más particularmente la correspondiente a la Fuerza Aérea, requiere muchas veces acciones inmediatas y expeditivas. La orden breve y rápida se impone en muchos casos pues será necesario adiestrar a los hombres en este difícil arte.

Si los integrantes de una unidad se encuentran bajo la influencia de depresión moral es deber de su conductor incentivarlos, para elevar su estado de ánimo. Esto no rige solo para la guerra sino también en tiempo de paz, cuando el esfuerzo de una tarea puede llegar a cansar a los integrantes de un grupo.

No son los discursos antes de la acción los que despiertan bravura en los hombres. Las arengas y exhortaciones son útiles durante la campaña para eliminar las impresiones desfavorables, para corregir informes falsos y para mantener encendido el debido espíritu dentro del Organismo.

La sorpresa tiene una gran influencia emocional sobre los hombres, pues cuando es agradable se produce un marcado ascenso de la moral. Es fundamental evitar la difusión de versiones extraoficiales y rumores, pues generan incertidumbre y desmoralización o falsas expectativas. Lo mejor es ser claro y preciso en la información suministrada a los integrantes del Organismo y que la misma sea proporcionada siempre por los mandos naturales”.

b) Análisis:

En este reglamento se deja claro que lo más importante con que cuenta la Institución es el factor humano, el cual debe atraer la atención de los superiores debido a que la adecuada participación de este recurso garantiza el cumplimiento de la misión.

También se resalta la importancia de conocer a los subalternos a fin de saber que los motiva y cuales son sus capacidades y debilidades. En base a este conocimiento se puede asignar a cada persona a un puesto o función adecuada en bien del servicio.

Aquí se puede ver que dentro de la vida militar la palabra “moral” es lo que en la parte civil se conoce como “motivación”. Se remarca la necesidad de elevar dicho estado tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra, responsabilizando al superior en el caso de que exista “depresión moral” en el grupo de trabajo.

Así mismo, señala la importancia de una adecuada comunicación con el grupo para evitar incertidumbre, desmoralización o falsas expectativas.

Por último, es necesario destacar que el proceso de motivación reviste mucha importancia en la vida de la Fuerza Aérea y así se plasma en su reglamento más importante.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que para saber como motivar a un militar hay que conocerlo. Es imposible intentar motivar a alguien si no se conoce como piensa, cuales son sus aspiraciones, sus limitaciones, sus capacidades o sus condicionamientos sociales y familiares.

No es necesario alimentar la motivación intrínseca del personal militar debido a que claramente su vocación de servicio es incondicional y

disfruta de su trabajo diario, sin embargo, la motivación extrínseca es fundamental en la vida militar para apuntalar esa motivación intrínseca.

Lo responsables de mantener la motivación intrínseca intacta, complementándola con la motivación extrínseca, es el superior. Así lo plasma el RAG – 11 y es el superior quien debe arbitrar todos los medios para que los subalternos puedan encontrar en su carrera militar el medio para crecer en todos sus aspectos.

III.3- El crecimiento profesional y psicosocial:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de lo extraído del Reglamento del Régimen del Servicio (RAG – 11).

“El hombre trabaja por una razón básica que es obtener satisfacciones de alguna especie. Tales satisfacciones son de los más diversos tipos como; el mejoramiento individual, el afecto, la estima de otros, la identificación con una causa y en algunos hasta los beneficios de orden material. Si como resultado de su labor cada individuo no comprueba que se aproxima al logro de tales aspiraciones se frustra, su entusiasmo muere, y dentro del servicio el rendimiento decae.

El adiestramiento de los hombres para lograr su adecuada preparación para la guerra y el correspondiente alistamiento de la Fuerza Aérea, deberá ser interpretado como un patriótico placer y como una sana actividad más que como una dura obligación.

El conductor debe evitar a sus subordinados los cansancios innecesarios, que actúan perjuicio de la moral y del rendimiento del personal.

El adecuado conocimiento de cada uno de los integrantes de la unidad facilita el logro de la eficiencia colectiva. No puede conformarse un mando, con que las tareas inherentes a su servicio sólo se hayan cumplido; será necesario que se cumplan de la manera más eficiente posible. No es aceptable conformarse con que las cosas funcionen, es necesario que lo hagan cada vez mejor. La forma de lograrlo es el adecuado conocimiento de cada uno de sus hombres y de sus aptitudes específicas.

Esto contribuirá a realizar una asignación homogénea del personal y además producirá en el subalterno la convicción de que su trabajo es necesario y apreciado, incentivo para la natural predisposición del hombre para triunfar, descollar y alcanzar el éxito.

Siendo múltiples las tareas del servicio, hay campo propicio para cada hombre y oportunidad de éxito para todos. Destinar adecuadamente al personal, según sus aptitudes y preferencias conduce al éxito en el cumplimiento de las actividades.

La especialización resulta una imposición orgánica. El corolario de colocar a cada hombre en su lugar es prescindir al hombre sin aptitud para una tarea y reemplazarlo por otro.

Toda carrera y toda tarea deben tener un porvenir abierto. Es el deseo de propia superación lo que en último término estimula la ambición de los integrantes de la Fuerza Aérea. Desaparecido este aliciente, decaerá el rendimiento”.

b) Análisis:

El RAG – 11 manifiesta lo importante que resulta el trabajo para las personas que forman parte de la institución y las diversas causas por las cuales trabajan.

También estipula que en la Institución existen variados campos de especialización como para que todas las personas puedan desarrollarse en los puestos y funciones adecuados a sus capacidades.

Así mismo reitera la importancia de conocer las capacidades de los subalternos a fin de ser ubicados en funciones que generen un bien al servicio y evitar, de esta manera, ubicar a una persona en un puesto con características y necesidades superiores a las capacidades que tiene una determinada persona, o viceversa.

Por último es importante destacar que este reglamento afirma que toda carrera o tarea debe tener un porvenir abierto, lo cual asegura que la persona no tenga techo para su desarrollo o perfeccionamiento. De este modo, los alcances en cuanto al crecimiento profesional dependerán de la ambición de cada trabajador y no de la Institución que lo alberga.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que el ejercicio de la vocación del militar es el camino para alcanzar su realización como persona. Esta profesión no es mejor ni peor que otras profesiones, sin embargo, las características intrínsecas, que motivan al militar, son muy diferentes a otras profesiones.

Como ya se vio en otros puntos, los militares de la E.A.M no poseen como primera prioridad los beneficios económicos, sólo buscan ser reconocidos y ser capaces de crecer en todos los aspectos personales y profesionales mediante el ejercicio de su vocación.

A simple vista parece fácil motivar al militar de la E.A.M debido a que el problema motivacional no está relacionado con el dinero o los beneficios económicos, sin embargo, aquí radica el problema más importante debido a que muchos pueden pensar que aumentando el sueldo

de los militares se debería solucionar cualquier problema motivacional y el personal militar trabajaría muy satisfecho. Pensando así no sólo se confunde el camino de solución sino que se agrava la situación porque se reduce al militar a un mercenario y eso produce una gran desmotivación en ellos.

III.4- Los Reconocimientos:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de lo extraído del Reglamento del Régimen del Servicio (RAG – 11).

“Al mismo tiempo que la educación y la disciplina militar forman al personal y le enseñan sus deberes, mediante recompensas y distinciones se estimula el esfuerzo y celo en sus actividades.

Para estimular al personal se utilizarán algunos de los siguientes tipos de recompensas:

Arengas: Se formulan al personal formado; el Jefe expresará verbalmente aquellos conceptos que resalten las buenas condiciones del felicitado.

Felicitaciones: Podrán ser verbales, escritas o por menciones especiales en Boletín Aeronáutico u Orden del Día en Comandos y Unidades. Para otorgarlas deberá tenerse en cuenta que:

El superior que las concede deberá contemplar en cada caso el alcance que dará a las mismas y la forma de otorgarlas.

Las felicitaciones destinadas a su publicación serán acordadas únicamente por el Comandante Superior, Jefe de Brigada, Director de Instituto o equivalentes, por apreciación directa o a propuesta de los superiores del causante; un duplicado de dicha publicación se hará llegar al felicitado.

Certificados:

Al personal de Soldados se le otorgará, al finalizar su compromiso de servicio, un certificado (ANEXO 3) donde constará el desempeño y la capacitación obtenida dentro de la subespecialidad en la que ha prestado servicio.

Les está prohibido a las autoridades de la Fuerza Aérea en general, otorgar a requerimiento de parte interesada informes escritos por hechos que versen sobre el servicio o concepto de miembros de la Institución. Dichos informes se producirán solamente en los casos en que sean requeridos por jueces, preventores, investigadores u otros funcionarios facultados para solicitarlos, “con carácter oficial”.

Premios: Dentro de las Unidades e Institutos se estipularán premios autorizados por la superioridad, para ser concedidos al personal con el objeto de estimular su esfuerzo y dedicación. Dichos premios serán siempre de carácter simbólico y adquiridos con fondos propios o por donaciones particulares, nacionales o extranjeras.

Licencias: Los Jefes de Brigada o Grupo, Directores de Institutos y Titulares de Organismos están facultados para otorgar licencias extraordinarias al personal a sus órdenes, como recompensa y estímulo a quienes lo merezcan de acuerdo con cada circunstancia particular y dentro de las atribuciones contenidas en el subtítulo “ Licencias Especiales” del presente Reglamento.

Condecoraciones: Para su uso y el trámite que debe realizarse con tal fin, el Personal Militar se ajustará a lo prescrito en el Reglamento de Uniformes (RAG 5).

Menciones Especiales: Para premiar un acto heroico que no determine un ascenso extraordinario podrá recurrirse a las “Menciones Especiales”, en tal caso deberá tenerse en cuenta lo prescrito en la Reglamentación de la Ley para el Personal Militar (RLA 1).

Ascensos Extraordinarios: Los ascensos extraordinarios, a los efectos de premiar actos heroicos, de arrojo o de señalada conducta, deberán ajustarse a lo prescripto en la Reglamentación de la Ley para el Personal Militar (RLA 1)”.

b) Análisis:

Este reglamento manifiesta la existencia de distintos tipos de reconocimientos que se pueden efectuar a aquel personal que sea considerado merecedor de recibirlos.

Se puede ver que dichos reconocimientos o “recompensas”, como se los denomina textualmente en el reglamento, están perfectamente estipulados en que casos deben otorgarse cada uno de ellos. No se permiten, oficialmente, otros tipos de reconocimientos ni el uso de la creatividad del superior para motivar a sus subordinados con otros tipos de reconocimientos.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que es realmente importante que la Organización tenga una política de reconocimientos hacia su personal y no que se deje librada esta herramienta al ingenio de quien posee personas a cargo, lo cual, sería muy beneficioso si se combina con una adecuada política organizacional.

Esta política no significa reconocer a una persona con cualquier cosa, sino con algo que verdaderamente tenga valor para ella, en el momento justo y con la magnitud adecuada.

Todos los militares esperan ser reconocidos por sus superiores, sin embargo, esto no es frecuente en la vida militar a pesar de estar claramente estipulado en los reglamentos internos.

Esta situación genera mucha frustración debido a que todos conocen los reglamentos y sabiendo que ellos estipulan lo importante de los reconocimientos, nadie puede entender porque no se aplican estos conceptos.

III.5- Compromiso u obediencia:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de lo extraído del Reglamento del Régimen del Servicio (RAG – 11).

“Disciplina militar es la disposición mental y estado de adiestramiento tales, que provocan obediencia y adecuada conducta uniforme en toda circunstancia. Se apoya firmemente sobre el respeto y la lealtad para con la autoridad legítimamente constituida.

La obediencia y adecuada conducta no es solo la mera y superficial sujeción de un hombre mandado a pesar suyo; es la voluntad firmemente decidida a aceptarlas como parte necesaria y propia del sistema militar dentro del cual se vive. El respeto y la lealtad deben surgir espontáneamente por el adecuado trato de los hombres.

El espíritu de equipo es un estado de conciencia de la propia responsabilidad, de la de esta con relación al conductor y de la de los subordinados entre sí. Es la responsabilidad hacia la misión lo que une armónicamente a un conjunto y lo predispone a trabajar coordinadamente si se lo conduce con habilidad y se respetan ciertas leyes básicas.

Los medios de la Fuerza Aérea difícilmente puedan ser conducidos por un solo hombre. Todo se hace en equipo, y el equipo precisa de esa

recíproca compenetración de ideales y de responsabilidades que permite obtener los resultados esperados sin pérdidas de esfuerzos ni energías.

La experiencia demuestra que cuando ese espíritu ha sido altamente desarrollado, el rigor de las tareas diarias en la paz o el de las acciones en la guerra despierta el espíritu de cuerpo; éste se suma al espíritu de equipo y multiplica el rendimiento del conjunto.

Para que el espíritu de equipo sea real tiene que emanar de ciertas reglas básicas, de manera que teniendo cada hombre una función definida y siendo todos partícipes en el logro de un mismo propósito, persista la armonía colectiva.

Es función del mando determinar por sí mismo cuáles son los defectos de la organización que dan origen a problemas disciplinarios, y consecuentemente provocan un escaso rendimiento, con el fin de darles solución adecuada.

El espíritu de equipo requiere también de la tolerancia recíproca y de la benévola consideración hacia las particularidades de los demás. Del mismo modo resulta fortalecido por la atención que el conductor preste al bienestar de sus subordinados, así como por el aprecio de los hombres a su jefe.

En lo que al trato del conductor con sus subalternos se refiere, no se debe censurar sus actitudes o conductas en comentarios con personal más moderno, es indispensable fomentar la confianza de los subordinados hacia los superiores.

El conductor debe fomentar y lograr que exista un adecuado espíritu de equipo teniendo en cuenta que este surge espontáneamente como consecuencia de su propia conducción, y no puede ser forzado artificialmente.

El complemento del espíritu de equipo es el espíritu de cuerpo. Es necesario que además de una natural inclinación a trabajar en armonía

con otros, exista un legítimo orgullo de pertenecer a determinada unidad de la Fuerza Aérea. Son sus éxitos en el campo de batalla, el sacrificio en la acción heroica, y muchas veces hasta la misma adversidad, las causas que producen ese sentimiento tan útil al desenvolvimiento del servicio.

El espíritu de cuerpo no significa rivalidad; es positivo y no relativo. Se tiene orgullo de pertenecer a tal unidad, y no más orgullo que el de pertenecer a otra.

El espíritu de equipo y el espíritu de cuerpo deben ser fomentados por los mandos, cada hombre debe sentir a su unidad como algo propio y que su labor es útil y contribuye al éxito del conjunto”.

b) Análisis:

En este extracto del Reglamento se habla primeramente de la obediencia a la cual debe someterse la persona que forme parte de la Institución, sin embargo, luego se habla de dos conceptos muy importantes en la vida militar que son el espíritu de cuerpo y el espíritu de equipo.

Estos dos últimos conceptos hacen referencia a la responsabilidad individual y al compromiso que deben demostrar los militares que formen parte de cualquier equipo de trabajo.

Por último se resalta la importancia de que cada hombre sienta a su equipo como propio y que su esfuerzo contribuirá al éxito del conjunto.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que el militar no debe desarrollar sus actividades por temor a una sanción o por el sólo hecho de obedecer al superior. El militar debe estar comprometido con la misión de

la Institución y de esta manera formar un equipo de trabajo que tenga en todos sus integrantes el mismo objetivo.

Si el militar no está comprometido y sólo obedece las órdenes impartidas, nunca formará un equipo de trabajo ya que sus objetivos serán diferentes a los de la Institución.

El compromiso tarda muchos años de formación, sin embargo, se puede perder en un lapso de tiempo muy corto, y si esto ocurre, será muy difícil volver a recuperarlo.

Una Institución militar como la E.A.M necesita personas comprometidas con los objetivos organizacionales y capaces de dar, de forma incondicional, más de lo que se les exige. Pero esto no se logra con palabras, se obtiene con políticas motivacionales específicas y a lo largo del tiempo.

III.7- El clima organizacional:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

III.8- El Liderazgo:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de lo extraído del Reglamento del Régimen del Servicio (RAG – 11).

“Conducción:

Conducción es la aplicación del comando a la solución de un problema militar. La conducción es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas.

El conductor debe dirigir más que mandar; inspirar más que exigir. Una buena conducción es aquella que se realiza asumiendo todas las responsabilidades y delegando parte de la propia autoridad en los mandos subordinados.

Mando:

Mando es la autoridad y responsabilidad con que se ha investido a determinada persona para conducir y cumplir una misión. En el servicio de armas es indispensable la existencia de buenos conductores para poseer eficientes comandos. Mando denota el ejercicio de poder legal sobre los subordinados para conducir los medios puestos a su disposición hacia el cumplimiento de la misión.

La incertidumbre que resulta de la falta adecuada de confianza, es una de las causas principales de la desmoralización. Para mantener la más elevada eficiencia dentro de la Fuerza, el personal de las unidades debe tener confianza en cinco aspectos fundamentales: en sí mismos, en su unidad, en sus conductores, en sus subordinados y en la misión cuyo propósito se procura alcanzar.

El estado de confianza no es una situación emocional invariable; tiene permanentemente sus altibajos. Es deber de los mandos el mantener lo más elevado posible tal estado de confianza atacando en sus raíces mismas las causas de desmoralización.

En muchos casos, no obstante los cuidados del conductor para afirmar la confianza entre sus subordinados, estados depresivos pueden afectar al conjunto. Será entonces necesario destacar la misión como una causa noble y apelar a los sentimientos más profundos del hombre.

El concepto de que el personal debe tener confianza y respeto por sí mismo, así como fe en el éxito de sus tareas, es algo ya evidenciado por la experiencia. No debe pensarse que si una persona es ponderada deducirá

que es muy hábil y que no necesita mejorar; por el contrario ello incentivará sus energías”.

b) Análisis:

En el RAG – 11 se define los conceptos de mando y conducción, los cuales dejan bien claro la importancia que tiene dentro de la Institución su ejercicio.

También se puede ver que en este Reglamento se otorga mucha importancia a la confianza como factor determinante del éxito. Esta confianza no debe ser solamente del subalterno al superior y viceversa sino también en cada persona en sí mismo y en sus tareas.

Se deja bien claro que en la vida militar siempre deberá existir un líder investido de mando por el sólo hecho de vivir dentro de una Institución con una cadena de mando y jerarquías perfectamente establecidas.

Por último, es necesario destacar que el líder siempre va a ser el que más jerarquía posea en la cadena de mando. Ya está impuesto de antemano. Entre los subalternos podrá emerger algún líder pero sólo para actividades muy puntuales y de carácter informal.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que un buen líder militar debe impulsar a sus subordinados a lograr los objetivos voluntaria y conscientemente, tanto en la paz como en la guerra. Para ello debe realizar una serie de acciones consecuentes con el fin último hacia el cual se conduce el grupo, motivando, incentivando y procurando el desarrollo personal y grupal de dichos subordinados.

En muchas Organizaciones o grupos sociales los líderes surgen de forma democrática producto de la elección de sus pares. Sin embargo, en la vida militar la situación es muy distinta, ya que la mayoría de los líderes son impuestos por la superioridad. La E.A.M es una escuela de líderes, debido a que del Cuerpo de Cadetes egresan Oficiales, los cuales serán siempre “Jefes de”. No hay lugar al surgimiento de líderes elegidos por sus pares o subalternos para las tareas formales u ordenadas. Este tipo de líderes se pueden dar sólo en el ámbito informal o en la realización de actividades extrainstitucionales.

Con estas características, si el líder “impuesto” no es capaz de movilizar a sus subalternos diariamente, siempre recibirá rechazo o sólo se cumplirán sus órdenes cuando él este presente. La mejor forma de guiar a un grupo hacia los objetivos organizacionales es con el ejemplo.

III.9- Remuneraciones y beneficios:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de lo extraído de la Constitución Nacional y de los recibos de haberes de militares de distintas jerarquías y puestos de trabajo, como así también de otros pilotos de empresas privadas y de personas que cumplen distintas actividades fuera del ámbito aeronáutico y militar.

Art. 14 de la Constitución Nacional:

“El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor; jornada limitada; descanso y vacaciones pagadas; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea;

participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial. Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con a estabilidad de su empleo.

El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna”

Datos extraídos de los distintos recibos de haberes:

1)

Jerarquía: Vicecomodoro de la Fuerza Aérea Argentina

Puesto dentro de la organización: Jefe de Departamento

Años de antigüedad: 32 años

Hijos: ----

Remuneración neta: \$ 11.876,74 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: 2 Oficiales, 18 Suboficiales y 3 voluntarios

2)

Jerarquía: Capitán de la Fuerza Aérea Argentina

Puesto dentro de la organización: Inspector de vuelo

Años de antigüedad: 16 años

Hijos: 2

Remuneración neta: \$ 8.510 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: ---

3)

Jerarquía: Capitán de la Fuerza Aérea Argentina

Puesto dentro de la organización: Jefe de Compañía del Cuerpo de Cadetes

Años de antigüedad: 16 años

Hijos: 1

Remuneración neta: \$ 9.044,32 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: 53 cadetes, 8 oficiales y 4 suboficiales

4)

Jerarquía: Primer Teniente de la Fuerza Aérea Argentina

Puesto dentro de la organización: Instructor de vuelo

Años de antigüedad: 11 años

Hijos: 1

Remuneración neta: \$ 8.724,01 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: 3 alumnos

5)

Jerarquía: Alférez de la Fuerza Aérea Argentina

Puesto dentro de la organización: Cursante del Grupo Aéreo Escuela

Años de antigüedad: 5 años

Hijos: ---

Remuneración neta: \$ 6.062,92 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: ---

6)

Jerarquía: Suboficial Auxiliar de la Fuerza Aérea Argentina

Puesto dentro de la organización: Técnico aeronáutico de EMB-312

Años de antigüedad: 17 años

Hijos: 3

Remuneración neta: \$ 8.051,26 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: ---

7)

Jerarquía: Suboficial Mayor de la Fuerza Aérea Argentina

Puesto dentro de la organización: Encargado de Servicio Mantenimiento

Años de antigüedad: 36 años

Hijos: ---

Remuneración neta: \$ 8.365,13 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: 16 suboficiales

8)

Jerarquía: Cabo de la Fuerza Aérea Argentina

Puesto dentro de la organización: Técnico aeronáutico de B-45 Mentor

Años de antigüedad: 3 años

Hijos: ---

Remuneración neta: \$ 6.540,09 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: ---

9)

Jerarquía: Soldado voluntario de la Fuerza Aérea Argentina

Puesto dentro de la organización: Conservación de instalaciones

Años de antigüedad: 7 años

Hijos: 1

Remuneración neta: \$ 6.391,24 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: ---

10)

Jerarquía: Empleado de LAN Argentina

Puesto dentro de la organización: Copiloto de Airbus 320

Años de antigüedad: 2 años

Hijos: 2

Remuneración neta: \$ 19.200 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: ---

11)

Jerarquía: Empleado de empresa constructora

Puesto dentro de la organización: Piloto del avión ejecutivo

Años de antigüedad: 3 años

Hijos: 2

Remuneración neta: \$ 16.300 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: ---

12)

Jerarquía: Empleado de la TAMSE

Puesto dentro de la organización: Chofer de colectivo

Años de antigüedad: 16 años

Hijos: ---

Remuneración neta: \$ 9.800 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: ---

13)

Jerarquía: Empleado de empresa mediana de servicio

Puesto dentro de la organización: Gerente Administrativo

Años de antigüedad: 8 años

Hijos: ---

Remuneración neta: \$ 11.200 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: 20

14)

Jerarquía: Empleado de un taller del aeroclub

Puesto dentro de la organización: Técnico aeronáutico

Años de antigüedad: 2 años

Hijos: ---

Remuneración neta: \$ 7.000 (con descuentos de aportes jubilatorios y obra social incluidos)

Personas a cargo: ---

b) Análisis:

En primera instancia se puede ver que en la Constitución Nacional se establece la garantía de que los salarios deben alcanzar para las necesidades básicas claramente establecidas en su Art. 14.

Respecto a los recibos de sueldo de los militares tomados como muestra, podemos ver algunas comparaciones entre ellos mismos y entre los de otras personas que se desarrollan en el ámbito civil con ocupaciones similares en cada caso.

Respecto al análisis de los salarios de los militares entre sí, podemos ver que:

- Un Primer Teniente, Instructor de Vuelo, con once (11) años de antigüedad en la Institución y un (1) año en el función que realiza, con tres (3) alumnos para instruir, con un (1) hijo y sin vivir en vivienda aeronáutica cobra \$ 8.724,01 (Punto nro. 4 de los datos obtenidos). Un Capitán, Jefe de Compañía del Cuerpo de Cadetes, con dieciséis (16) años de antigüedad en La Fuerza Aérea Argentina y tres (3) años en la función que realiza, responsable de mas de cincuenta (50) cadetes, con un (1) hijo y sin vivir en vivienda aeronáutica cobra \$ 9.044,32 (Punto nro. 3 de los datos obtenidos). La diferencia entre ellos es de sólo \$ 320,31 a favor del Capitán.

- Un Soldado Voluntario, destinado en el Grupo Base, con siete (7) años de antigüedad, cuya actividad consiste en el mantenimiento general de las instalaciones (barrido, corte de pasto, pintura, etc.), con un (1) hijo, sin vivir en vivienda aeronáutica cobra \$ 6.391,34 (Punto nro. 9 de los datos obtenidos), mientras que un Cabo, técnico aeronáutico, con tres (3) años de antigüedad, egresado de La Escuela de Suboficiales luego de dos (2) años de formación militar y técnica, cuya actividad es el mantenimiento general de aeronaves, con un (1) hijo y sin vivir en vivienda aeronáutica cobra \$ 6.540,09 (Punto nro. 8 de los datos obtenidos). La diferencia entre ellos es de sólo \$ 148,75 a favor del Cabo.

- En el mismo sentido, tomamos al Soldado Voluntario del caso anterior pero ahora lo comparamos con un Alférez, que estando destinado en el Grupo Aéreo finalizando el Curso de Aviador Militar, con cinco (5) años de antigüedad, sin hijos y sin vivir en vivienda aeronáutica cobra \$ 6.062,92 (Punto nro. 5 de los datos obtenidos). La diferencia entre ambos es de \$ 328,42, pero lo más llamativo es que dicha diferencia es a favor del Soldado Voluntario.

- Un Suboficial Auxiliar, técnico aeronáutico, encargado de la reparación y mantenimiento de las aeronaves, con diecisiete (17) años de antigüedad, con tres (3) hijos y sin vivir en vivienda aeronáutica cobra \$ 8.051,26 (Punto nro. 6 de los datos obtenidos). Un Suboficial Mayor, técnico aeronáutico, inspector de aeronaves y encargado de un Servicio de Mantenimiento, con treinta y seis (36) años de antigüedad a poco de retirarse de la Institución, sin hijos y sin vivir en vivienda aeronáutica cobra \$ 8.365,13 (Punto nro. 7 de los datos obtenidos). La diferencia entre ellos es de sólo \$ 313,87 a favor del Suboficial Mayor.

Respecto al análisis de los salarios de los militares respecto del ámbito civil, podemos ver que:

- Un Inspector de vuelo, con dieciséis años (16) en la Institución, casado con dos (2) hijos y sin usar vivienda aeronáutica cobra una remuneración de \$ 8.510 (Punto nro. 2 de los datos obtenidos), mientras que un Copiloto de LAN Argentina, en las mismas circunstancias familiares, cobra \$ 19.200 de bolsillo con dos (2) años de antigüedad en la empresa (Punto nro. 10 de los datos obtenidos). Asimismo, en una empresa constructora que posee avión ejecutivo para el traslado de su personal, un piloto casado con dos (2) hijos y con tres (3) años de antigüedad cobra \$ 16.300 de bolsillo (Punto nro. 11 de los datos obtenidos).

- Saliendo del ámbito de los pilotos, un Jefe de Compañía del Cuerpo de Cadetes, con dieciséis (16) años de antigüedad, con una extensa formación profesional y responsable de la formación de los futuros Oficiales de la Fuerza Aérea cobra \$ 9.044,32 (Punto nro. 3 de los datos obtenidos) sin vivir en vivienda aeronáutica, mientras que, un chofer de la TAMSE con la misma antigüedad cobra un promedio de \$ 9.800 (Punto nro. 12 de los datos obtenidos) sólo con secundario completo como exigencia laboral.

- Un Vicecomodoro, Jefe de Departamento, con treinta y dos (32) años de antigüedad, sin familiares a cargo, sin vivir en vivienda aeronáutica y con más de veinte (20) personas a su cargo cobra \$ 11.876,74 (Punto nro. 1 de los datos obtenidos), mientras que a ese nivel gerencial en el mercado encontramos que un Gerente Administrativo de una empresa mediana de servicios con sólo ocho (8) años de antigüedad y veinte (20) personas a cargo, cobra \$ 11.200 (Punto nro. 13 de los datos obtenidos).

- Para el caso del Personal Militar Subalterno, un Cabo, técnico aeronáutico, con tres (3) años de antigüedad y sin vivir en vivienda aeronáutica cobra \$ 6.540,09 (Punto nro. 8 de los datos obtenidos), mientras que un técnico aeronáutico civil, con dos (2) años de antigüedad cobra \$ 7.000 (Punto nro. 14 de los datos obtenidos).

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que si una persona no tiene satisfechas sus necesidades básicas, es muy difícil que tienda a lograr las necesidades de niveles superiores. Esto que afirma Maslow y Alderfer se manifiesta en la E.A.M ya que con salarios tan bajos es muy difícil que se puedan cubrir las necesidades básicas de todo el grupo familiar. Si esto ocurre, el índice de desmotivación será muy alto.

Según la Constitución Nacional, el acceso a la vivienda propia, por ejemplo, no sólo es un sueño o un deseo de cualquier familia, sino que se constituye en un derecho. Sin embargo, esta necesidad básica no esta cubierta en la mayoría de los casos debido a que los salarios sólo alcanzan para lo mínimo e indispensable, y en muchos casos, ni siquiera para eso.

Además de esto, son claras las incoherencias existentes entre los distintos cargos y grados, ya que un cabo recién egresado recibe una remuneración bastante cercana respecto de un suboficial con 15 años de antigüedad.

Un sistema de remuneraciones con desigualdades internas e incapaz de cubrir las necesidades básicas del personal esta destinado al fracaso y a provocar un alto grado de frustración en el personal militar.

III.10- Condiciones de higiene y seguridad laboral:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

IV. Observación:

IV.1- El contrato psicológico:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

IV.2- La Motivación:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

IV.3- El crecimiento profesional y psicosocial:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

IV.4- Los Reconocimientos:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

IV.5- Compromiso u obediencia:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de lo extraído de la observación realizada un día miércoles del mes de octubre del 2011 en el hangar correspondiente a los aviones B-45, dependiente del Grupo Técnico Escuela.

Ese día accedimos al hangar a las 11 de la mañana para ver como trabajan los distintos equipos en los aviones B-45 Mentor. Al entrar observamos que había varios aviones desarmados y otros elevados en

“gatos” listos para ser inspeccionados, sin embargo, no había ningún mecánico trabajando en dichos aviones. Al acercarnos a la sala de mecánicos observamos que estaban sentados tomando mate sólo dos mecánicos. Ante esta situación, preguntamos acerca de la llamativa ausencia del resto del personal y de la falta de atención de las aeronaves. En cuanto al personal ausente, uno de los Suboficiales nos dijo que no sabía donde estaban sus otros compañeros de trabajo, que seguramente estaban llegando o que estarían en otra parte del hangar. Respecto a los aviones, nos dijo que estaban así desde el día anterior a la tarde debido a que faltaba hacer algunas inspecciones y no se podía avanzar en otros trabajos sin dichas inspecciones.

Luego de salir de esta sala de mecánicos nos dirigimos a la Oficina del Jefe de Línea de B-45 Mentor, que es un Oficial e ingeniero aeronáutico, para ver si nos podía explicar esta situación. Al llegar a su oficina nos atiende su ayudante, que es un Suboficial Principal, y nos dice que el Jefe no iba a venir a trabajar por problemas familiares desde el día anterior, y que estaba a cargo del hangar y de todos los trabajos un Suboficial Principal.

b) Análisis:

Se puede ver que ante la ausencia del Jefe de Línea las tareas diarias no se realizan en tiempo y forma como deberían realizarse. Así mismo, el control de asistencia del personal tampoco se controla ni se hace cumplir.

Por último, se observa claramente la ausencia de iniciativa y compromiso de parte del personal cuando no está presente un Oficial o alguna persona con la autoridad y conocimiento suficiente como para coordinar las tareas diarias.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que las personas comprometidas son aquellas que cumplen sus obligaciones sin que nadie los controle. Si sólo se trabaja con personas obedientes, los objetivos se cumplirán en la medida que algún superior o Jefe controle sus acciones.

Las características y las funciones que realiza la E.A.M no admite personas obedientes, necesita de personas comprometidas con sus objetivos. Sin duda que lo más fácil sería culpar a los militares y decir que es culpa de ellos por no sentirse comprometidos con los objetivos de la E.A.M, sin embargo, habría que preguntarse ¿qué hace la Institución para que los militares se sientan comprometidos?

IV.6- Herramientas, materiales y tecnologías de trabajo:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de lo extraído de la observación realizada un día miércoles del mes de octubre del 2011 en el hangar denominado “Talleres”, el cual depende del Grupo Técnico Escuela y está destinado a la ejecución de las inspecciones mayores de todos los aviones que integran la Escuela de Aviación Militar.

Ingresando a dicho hangar pudimos observar una gran cantidad de aviones desarmados y en algunos de ellos personal técnico trabajando en ellos. Ante esta situación decidimos preguntarle a uno de los inspectores encargados de dar el “alta” de estos aviones para ver si nos podía explicar porque había tantos aviones “parados” y tan poca gente trabajando en ellos. Este inspector, Suboficial Mayor con 30 años de servicio, nos explicó que lo que estábamos viendo era la consecuencia de la falta de repuestos y la

ausencia de una cadena logística adecuada. Muchos aviones tenían distintas novedades pero si no llegaba el repuesto para solucionar una de ellas, no se podía avanzar con la otra novedad. Así mismo, nos indicó que esto se viene dando desde hace mas de cinco años y actualmente el atraso de trabajo es de 6 meses a 1 año, es decir, que por falta de repuestos el avión que tiene que estar listo en diciembre, va a estar listo en junio del año siguiente, en el mejor de los casos, o sino, recién en diciembre.

b) Análisis:

Como se puede ver, la falta de materiales genera distintos tipos de atrasos que impactan directamente en la actividad aérea de la Escuela de Aviación Militar. De igual forma, el personal no realiza las actividades para las cuales está capacitada debido a que no tiene los materiales necesarios para hacerlo.

Por último, es necesario resaltar que la falta de materiales genera ocio entre las personas que no hacen otra cosa que esperar en la sala de mecánicos tomando mate y charlando.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que tener herramientas modernas y tecnologías actualizadas ayuda a que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a una Organización.

Cuando las personas perciben que el esfuerzo que realizan para terminar un trabajo es demasiado alto debido a la falta de materiales adecuados o herramientas, su frustración aumenta. Peor es el caso en el cual a pesar del esfuerzo, ni siquiera se pueda completar el trabajo por la falta de logística, esto condena al desánimo del personal.

Las herramientas, materiales y tecnologías de trabajo son directamente proporcionales a la motivación, Cuando aumenta una variable, lo hace la otra, mientras que para el caso contrario, si una disminuye, lo hace también la otra.

Para cualquier organización, invertir en tecnologías y herramientas de trabajo no sólo es invertir para reducir costos o producir más, sino que también significa invertir en motivación.

IV.7- El clima organizacional:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

IV.8- El Liderazgo:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

IV.9- Remuneraciones y beneficios:

En relación a este tema, la presente herramienta no proporcionó datos para su análisis.

IV.10- Condiciones de higiene y seguridad laboral:

a) Datos obtenidos:

Respecto al tema en análisis, esta herramienta nos proporcionó los datos que a continuación se detallan, producto de lo extraído de la observación realizada un día miércoles del mes de octubre del 2011 en el hangar denominado “Talleres”, el cual depende del Grupo Técnico Escuela y está destinado a la ejecución de las inspecciones mayores de todos los aviones que integran la Escuela de Aviación Militar.

En este hangar observamos varios aspectos referidos a la higiene y a la seguridad. En primer término, fuimos a la sección pintura, en la cual se almacenan todos los materiales necesarios para pintar los aviones. En esta sección se vio un gran desorden de las diferentes latas de pintura como así también la inexistencia de medidas de seguridad de elementos como estos que son muy tóxicos. Un ejemplo de esto es que la mayoría de dichas latas estaban destapadas. También observamos que no habían mascararas especiales para pintar, ante lo cual preguntamos a uno de los encargados de dicha sección y nos dijo que lamentablemente hacía varios años que no las usaban porque no tenían repuestos para los filtros de dichas máscaras. Actualmente sólo usaban barbijo para pintar.

En segundo término fuimos a la sección de baterías, en la cual se realiza el mantenimiento y almacenamiento de las distintas baterías de los aviones. Allí vimos que no había ningún tipo de medida de seguridad ya que los Suboficiales movilizaban dichas baterías de forma manual y sin los elementos adecuados para dichas tarea. La ventilación era bastante deficiente al igual que la iluminación ya que se pudo notar la ausencia de varios tubos de luz.

Por último, hicimos una recorrida general de este hangar y notamos carteles o marcaciones en escaleras y pisos que no coincidían con los trabajos realizados en ese lugar, aparentemente esto se debe a que se llevaron esos lugares de trabajo a otra parte pero se dejaron los carteles en el lugar anterior sin ningún tipo de sentido.

La limpieza en general era buena aunque había algunas manchas de aceite o líquido hidráulico que no tenían marcaciones de precaución y se tardaba mucho tiempo en limpiarlas, con lo cual se generaba una situación peligrosa debido a que cualquier persona podía pisar esos charcos y generar una fuerte caída.

b) Análisis:

Se puede ver que las condiciones no son las adecuadas para realizar este tipo de tareas ya que se necesitan medidas de seguridad específicas y sobretodo el control de las mismas. Según lo observado, no existen ni medidas adecuadas y menos aún el control de las mismas.

El desorden en los distintos pañoles como así también la falta de luz, no sólo genera retraso en las tareas sino también el riesgo de producir daño al personal por una posible caída o algún tipo de golpe con las distintas herramientas.

Por último, en trabajos riesgosos por su toxicidad, como son los de pintura o los referidos a la manipulación de baterías, se carece de algún tipo de medida de seguridad o de elemento protector de la salud del personal.

c) Interpretación:

Respecto a este tema, de acuerdo a los datos obtenidos y lo que nos dice el marco teórico, se puede determinar que las condiciones del ambiente de trabajo influyen directamente en la motivación del personal militar. Todas las personas son importantes en la E.A.M y la ausencia de una de ellas debido al deterioro de su salud por malas condiciones ambientales, genera una pérdida en la fuerza laboral pero sobretodo, una pérdida moral en el equipo de trabajo.

Nadie quiere trabajar en un ambiente con condiciones de seguridad marginales. Todos sabemos que generar un ambiente adecuado para trabajar es económicamente costoso, sin embargo, la ausencia de este ambiente es mucho más costoso, no sólo en lo económico sino en lo motivacional.

Durante mucho tiempo se pensó que la persona debía adaptarse a su puesto y a las condiciones del mismo. Progresivamente se está cambiando

este concepto en muchas organizaciones, es decir, surge la propuesta de adaptar el trabajo, sus procesos, los medios con que se realiza, los materiales, las instalaciones, los equipos y el ambiente físico y social a las condiciones y características del hombre, dado que el trabajo está en función de éste y su realización como persona y no a la inversa.

V. Síntesis:

V.1- El contrato psicológico:

De acuerdo a lo obtenido, analizado e interpretado de las distintas herramientas podemos concluir en primera instancia que en alguna parte de la vida militar de las personas que integran la Institución se produce un quiebre del contrato psicológico. Que esta quiebra produce una gran disminución de la motivación y aumenta la desilusión del personal hacia el Instituto.

En segunda instancia se puede concluir que las causas de esta ruptura son muy variadas pero las mas sobresalientes son: el mal trato que recibe el personal militar por parte de los superiores, la falta de reconocimientos, la incapacidad para ubicar a cada persona en los puestos de trabajo para los que fue capacitados y la falta de comprensión de cuales son las necesidades realmente importantes para el militar, ya que siempre se ha creído que aumentando el sueldo de los militares se los mantiene contentos y motivados, lo cual es totalmente erróneo y ha quedado demostrado en todo lo aportado por las herramientas de recolección. Si alguien pensaba que lo más importante de esta relación era la parte económica, estaba muy equivocado.

En tercera instancia, podemos resumir que la ruptura del contrato es causa de los constantes incumplimiento de todo aquello que espera el personal del Instituto. No existe una reciprocidad en esta relación ya que el Instituto sólo exige la entrega del personal militar sin cumplir con sus obligaciones hacia dicho personal.

Por último, podemos concluir que la ruptura del contrato psicológico se produce, cada vez más, a muy pocos años de formar parte al Instituto. Es así que los más desmotivados y desilusionados con el Instituto son los más jóvenes.

Sin duda que lo ideal sería que la motivación del personal crezca a lo largo de su vida militar o que por lo menos se mantenga siempre igual y en el peor de los casos, si decrece, que lo haga en la última etapa de la vida militar en la cual el deterioro físico y mental, el cambio de necesidades y prioridades y las situaciones profesionales particulares pueden hacer que esta motivación tenga una pequeña caída. Sin embargo, lo que menos se espera o desea para el Organismo es que el personal recién egresado manifieste la motivación en franco descenso. Esto significa que en cuatro años, en el caso de los Oficiales, y en dos años, en el caso de los Suboficiales, no se pudo mantener la motivación con la cual este personal ingresó, permitiendo que la misma decreciera.

Considerando esta preocupante situación en la cual el personal militar de 20 a 29 años, en su mayoría recién egresados, se encuentra desmotivado para desarrollar sus actividades e incrementar su vocación de servicio, es difícil imaginarse el futuro del organismo en estas condiciones, si el motor de él es el personal joven que debería contar con ideas innovadoras, iniciativa, fuerzas y energías movilizadoras.

V.2- La Motivación:

De acuerdo a lo obtenido, analizado e interpretado de las distintas herramientas podemos concluir que el personal militar posee un alto grado de motivación intrínseca, sin embargo, la motivación extrínseca que los afecta es muy pobre o inexistente. Ante esta situación se van a conformar tres grupos de personas según sea el balance de sus motivaciones. En el primer grupo se encuentran los militares en cuya balanza pesa más la motivación intrínseca que la falta de motivación extrínseca y se mantienen motivados en su ámbito laboral. En el segundo grupo la balanza está equilibrada entre las dos motivaciones. Por último, en el tercer grupo se ubican los militares que poseen la balanza inclinada hacia la motivación

extrínseca y son éstos los que se considerarán desmotivados ya que la falta de motivación extrínseca pesa más que la motivación intrínseca.

Aquí se puede ver lo expuesto por Herzberg en su “teoría de los factores”, ya que la inexistencia de factores extrínsecos genera desmotivación entre las personas.

Según lo extraído de la investigación realizada, el último grupo es, ampliamente, el más grande entre los militares de la Escuela de Aviación Militar. Esto demuestra a simple vista que el Organismo cuenta con Personal Militar desmotivado, en donde la vocación de servicio, origen de la motivación intrínseca, ya no alcanza por si sola para movilizar a la mayoría del personal a realizar sus actividades debido a la disminución o extinción total de la motivación extrínseca.

Nos queremos detener en esta conclusión porque muchas veces se cuestiona y se preocupan por todos aquellos Oficiales y Suboficiales que dejaron el Organismo en años anteriores, lo que indiscutiblemente resultó un fuerte golpe para todos no sólo por la pérdida profesional sino también por la pérdida humana, pero consideramos que la mayor preocupación debería centrarse en los Oficiales y Suboficiales que por determinadas causas no abandonaron el Instituto pero permanecen en él desmotivados, siendo que, en un Instituto de formación como éste, el trabajo diario realizado por personas desganadas o indiferentes puede traer aparejado serias consecuencias humanas.

Queremos recordar que una de las características que necesitaba tener la motivación para dar resultados positivos era que debía ser “CONTINUA”, y, según los análisis realizados de los datos obtenidos podemos darnos cuenta de que esta característica no se cumple y trae como consecuencia el fracaso de cualquier proceso de motivación.

Por último, es necesario concluir que no se puede motivar a una persona si no se sabe qué es lo que motiva a esa persona, cayendo

generalmente en el concepto erróneo de aumentar el sueldo o dar algún beneficio económico creyendo que eso va a motivar a una persona para que eleve su rendimiento, cuando en realidad, por ejemplo, esa persona esta ocupando un puesto para el que no esta preparada ni capacitada y la desmotiva sentirse poco útil en esa posición.

Conocer a las personas que tenemos a cargo es fundamental para decidir como motivarlas y generar y sostener un clima de confianza y respeto¹⁷. Esto sin duda se logra entablando una relación de confianza con las personas sin que esto signifique, erróneamente, un amiguismo libre de exigencias.

Dar confianza es arriesgado y siempre origina tensión. No se sabe si el otro será capaz de asumir la responsabilidad; pero, de otro modo, si no se le otorga confianza, él no asumirá ninguna función. Para confiar en otro primero hay que tener confianza en uno mismo. La confianza es una actitud y un hábito. Es la base de toda Organización.

V.3- El crecimiento profesional y psicosocial:

De acuerdo a lo obtenido, analizado e interpretado de las distintas herramientas podemos concluir que si bien la gran mayoría de los militares se encuentran en un destino deseado y están conforme con la tarea que realizan diariamente, existe una gran disparidad entre Oficiales y Suboficiales en cuanto a la inestabilidad de residencia que los afecta, siendo los Oficiales el grupo de militares que más sufre la inestabilidad de residencia. Esto genera un gran problema para los Oficiales ya que no sólo les impide establecerse en un lugar sino que les genera distintos inconvenientes sociales como ser, dificultad para conseguir colegio de los hijos, dificultad para que la esposa trabaje y ayude en los ingresos del hogar, constantes cambios de grupos sociales y de amigos, dificultad para decidir donde comprar una casa, cambio constante en el grupo de amigos y

compañeros de colegio de los hijos y otros problemas más que se derivan de cambiar cada dos o tres años de ciudad y destino.

Derivado e esto, también se pudo ver que la gran mayoría de los Suboficiales poseen trabajo fuera del Instituto, mientras que en el grupo de Oficiales es prácticamente inexistente esa situación. Como dijimos anteriormente, esto se puede dar para los Suboficiales porque poseen estabilidad de residencia.

La posibilidad de establecerse en un determinado lugar y destino genera tranquilidad en la persona y su grupo familiar ya que les permite crecer en aspectos sociales y laborales. Para el caso contrario, genera gran incertidumbre y muchos problemas familiares que provocan que cualquier persona se desmotive en su trabajo.

Como vimos, el trabajo debe permitir que la persona logre un crecimiento tanto profesional como personal y, de esta manera, enriquecer su vocación diariamente.

Es fundamental entender la importancia de este factor debido a que una persona que perciba que su trabajo es un medio para el crecimiento personal y profesional, se sentirá motivado y con un alto grado de pertenencia al Organismo.

También sabemos que cada una de las personas que componen el Instituto tienen diferentes necesidades personales y profesionales, y no solo eso, sino que a medida que pasa el tiempo estas necesidades y metas van cambiando, sin olvidar que dichas metas personales y profesionales deben ser coherentes con los objetivos del Instituto para poder lograr el crecimiento de ambos. Creemos que aquí radica el gran desafío, la comprensión de las necesidades y deseo que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, sin perder de vista los objetivos del Instituto como dije anteriormente, es esencial para diseñar el trabajo diario y los programas de motivación para el personal. Muchas veces los miembros de una

Organización ven sus metas personales truncadas o en disonancia con los objetivos organizacionales.

Las consecuencias de estas situaciones son personas frustradas dentro de la Institución y muchas veces, ésta pierde un valioso recurso humano y capital profesional a causa de no haber contado con una adecuada política de motivación para su personal.

La especialidad profesional de cada uno de los militares, su capacitación, y la relación con el destino interno en el cual desarrollan sus actividades, tiene mucha importancia a la hora de posibilitar el desarrollo de cada uno de ellos. Si por alguna causa, la persona percibe que las tareas y funciones realizadas en su destino interno no contribuyen a sus expectativas profesionales, obtendremos una persona desmotivada y sin ningún tipo de incentivo profesional que lo movilice, perjudicando al servicio y al Instituto.

Por último, se puede concluir que si una persona se siente útil en su trabajo diario, si realiza tareas para las cuales fue capacitado, si como fruto de su labor recibe una remuneración digna y suficiente que no requiera de otro trabajo, si su trabajo no es un condicionante o un impedimento para el desarrollo de su familia y si siente que por medio de su trabajo puede enriquecer a diario su vocación de servicio, esa persona, en este caso un militar, verá a su trabajo como un fuente de crecimiento personal y profesional, contribuyendo de esta manera a su calidad de vida laboral y por ende a su calidad de vida general.

V.4- Los Reconocimientos:

De acuerdo a lo obtenido, analizado e interpretado de las distintas herramientas podemos concluir que los Oficiales perciben, en general, mayores reconocimientos por su trabajo que los Suboficiales. Aquí encontramos una preocupante situación ya que una política de

reconocimientos que sólo tenga resultados en parte del personal resulta un fracaso en sí misma ya que debería abarcar a la totalidad del personal del Instituto.

La profesión del militar es, talvez, una de las profesiones que menos reconocimientos materiales espera, (sin desestimar la importancia de ellos) sin embargo, en esta vocación de servicio es fundamental que se reconozca la labor realizada por cada una de las personas del Organismo de forma tal que su sentido de pertenencia sea cada vez mayor.

Sabemos que el reconocimiento externo es tan importante como el interno, sin embargo en estos tiempos, debido a diferentes percepciones y concepciones sociales, la vocación del militar no es precisamente la mas reconocida ni destacada. Por ello, es de vital importancia para la subsistencia de esta vocación que las personas sientan y experimenten que su trabajo diario es importante y útil para el Instituto y la sociedad. Eso se alcanza si sus logros son valorados por otras personas del Instituto, pero no con palabras o discursos conocidos, sino con el convencimiento de que un adecuado reconocimiento, en la forma y en el momento adecuado, es una herramienta clave para hacer notar a las personas que su trabajo es fundamental para el cumplimiento de la misión que nos ha sido asignada como militares. Es muy importante, en cualquier actividad, profesión o trabajo, sentir que lo que uno hace es útil y valorado.

La Institución no necesita que las personas trabajen únicamente porque reciben beneficios económicos, eso sólo debe ser una parte de la política de reconocimientos. Las personas deben ser reconocidas de tal forma que se sientan comprometidas con la Institución, parte fundamental de ella e identificadas con sus objetivos.

V.5- Compromiso u obediencia:

De acuerdo a lo obtenido, analizado e interpretado de las distintas herramientas podemos concluir que la vocación de servicio del militar no puede ser considerada una simple relación de trabajo, sino que a través de La Escuela de Aviación Militar, del logro de su misión, y como resultado de su trabajo diario, deberían materializar esa vocación de servicio. Si las personas no se sienten identificadas con el Instituto porque lo consideran sólo un relación de trabajo, difícilmente puedan materializar y hacer crecer esa vocación de servicio que alguna vez los movilizo para ser parte de la Fuerza Aérea.

Podemos determinar que a medida que los Oficiales avanzan en su carrera militar parecen ir perdiendo su sentido de pertenencia, lo cual implica que ya no sólo es grave la situación de los jóvenes Oficiales, sino que dicha situación se complica aún más si aquellos Oficiales que deben conducir el destino de sus subalternos no se sienten identificados o comprometidos con el Instituto. Porque no hay que olvidarse que por más joven que sea un Oficial, siempre va a tener subalternos a los cuales conducir.

Si un militar de 20 a 29 años considera actualmente su relación con el Organismo sólo una relación de trabajo, es muy difícil que de un día a otro esa postura cambie radicalmente. Esto se agrava si transcurre el tiempo y este Oficial se acostumbra a ese vínculo inexistente de compromiso.

Los resultados expuestos de los militares en actividad nos indican la realidad y, las experiencias acumuladas durante los últimos años de los militares que dejaron la Institución, nos muestran las consecuencias irreversibles de la falta de compromiso e identidad con esta Institución. Con esta demostración de la realidad se puede inferir que es imposible que el compromiso de un Oficial crezca por arte de magia si las condiciones en

general no mejoran o no son favorables para el desarrollo personal y profesional.

Sin duda que cuando un superior imparte una orden, la misma se cumple, pero cuando este superior no está presente, muchas veces los objetivos propuestos no se cumplen. Este es el mejor ejemplo de lo que sucede cuando una persona sólo obedece pero no está comprometida.

Para que las cosas funcionen armónicamente debe haber personas comprometidas en el Organismo que se sientan partícipes y responsables de los logros o los fracasos. Se necesita personal que tome iniciativas sin miedo a cometer errores y que cumplan los objetivos sin tener al superior controlándolos constantemente.

V.6- Herramientas, materiales y tecnologías de trabajo:

De acuerdo a lo obtenido, analizado e interpretado de las distintas herramientas podemos concluir que muchos de los trabajos encomendados por los superiores no se pueden llevar a adelante por la falta de herramientas, materiales o tecnología suficiente. Aquí se rompe el concepto de “cliente interno” debido a que no se pueden cumplir completamente las actividades necesarias para alcanzar el objetivo final.

Estas situaciones generan tensiones y reproches entre las distintas dependencias internas debido a que ninguna puede cumplir con su misión eficientemente. Todas esas tensiones repercuten negativamente en la motivación de cada una de las personas que integran dichas dependencias del Instituto, ya que no sólo se desmotivan porque no cumplen con su trabajo, sino que también sienten que su esfuerzo no se refleja tal como es, debido a que la misión muchas veces no se cumple.

Tener herramientas modernas y tecnologías actualizadas ayuda a que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a una Organización.

V.7- El clima organizacional:

De acuerdo a lo obtenido, analizado e interpretado de las distintas herramientas podemos concluir que el clima organizacional es deficiente y las políticas de recursos humanos son malas. Estas características son muy negativas para la motivación del personal militar ya que el lugar de trabajo se transforma en una carga psicológica para el militar. A nadie le gusta ir a trabajar a un lugar donde el clima organizacional no sea el adecuado y se perciba que no existen políticas de recursos humanos que tiendan a mejorar la calidad de vida laboral de las personas.

Un adecuado clima organizacional permite que la persona se desarrolle plenamente como tal mediante sus actividades diarias, sintiéndose parte de la organización y participe necesario de ese clima. Consideramos que no existe mejor situación en la vida profesional de una persona que levantarse todos los días y tener deseos de ir a trabajar.

V.8- El Liderazgo:

De acuerdo a lo obtenido, analizado e interpretado de las distintas herramientas podemos concluir que en vocaciones como la militar, es muy importante que todas las personas tengan modelos a seguir, preferentemente sus jefes o superiores, los cuales en caso de conflicto armado serán quienes los conduzcan. Sin embargo, en La Escuela de Aviación Militar no se da completamente esa situación ya que sólo algunos militares tienen modelos a seguir o referentes en la Institución. Esto se produce por la ausencia de liderazgo en todos los niveles jerárquicos. Existen muchos “líderes” en el Instituto, pero dichos “líderes” son impuestos por la superioridad debido a la verticalidad de la Institución militar, sin embargo, en ausencia de ese “líder” impuesto, las tareas no se cumplen. Esto demuestra que los líderes de la Institución no son tales, ya que no tienen la capacidad de influir en el convencimiento de sus

subordinados ni cubrir sus expectativas como miembros de un grupo de trabajo, sólo son Jefes impuestos por superiores. Para que las Instituciones militares puedan cumplir eficientemente la misión, necesitan líderes y no jefes.

La falta de líderes en Instituciones como las militares es muy preocupante debido a la particular función que cumplen los militares dentro de la estructura de un país. Si una empresa de servicios, por ejemplo, no posee líderes adecuados en sus equipos de trabajo, seguramente fracasará y en el peor de los casos terminará en quiebra dejando sin trabajo a varias personas. Ahora, si una Institución militar no posee líderes adecuados ni modelos a seguir, las consecuencias pueden costar la vida de muchas personas.

Por último, es necesario destacar que los resultados demuestran la preocupante situación de la falta de confianza que existe hacia una posible mejora en el Instituto como resultado de un trabajo de investigación.

Podríamos hacer una lista muy extensa de las posibles razones que justifiquen esta reacción, sin embargo, tres palabras los resumirían: FALTA DE CONFIANZA.

Es muy difícil ser líder de un grupo de personas en donde las mismas no confíen que su líder podrá mejorar la situación en la cual se encuentran.

V.9- Remuneraciones y beneficios:

De acuerdo a lo obtenido, analizado e interpretado de las distintas herramientas podemos concluir, en primera instancia, que la mayoría de los militares no pueden cubrir sus necesidades básicas con el salario que perciben. En segunda instancia, se puede ver que no existe competitividad externa del salario del militar con respecto a salarios de civiles que ocupan funciones y puestos similares en empresas privadas. Por último, tampoco

existe equidad interna entre los salarios de los militares teniendo en cuenta la relación Responsabilidad del puesto o función / Remuneración.

Es muy difícil explicar para un militar que con su trabajo diario no recibe un salario acorde a sus necesidades, siendo que pone a disposición de La Patria su vida diariamente.

Sabemos que todas las personas poseen necesidades diferentes debido a su particular situación profesional, familiar y social. Independientemente de la situación particular de cada militar, las leyes protegen al trabajador a fin de cubrir una serie de necesidades básicas de él y de su grupo familiar. Para el caso del militar esto no se cumple porque la mayoría de ellos no poseen acceso a la vivienda propia, entre una de las necesidades insatisfechas y de primera necesidad.

Esta complicada y compleja situación, sin duda influye negativamente en la motivación de los militares ya que es muy difícil estar motivado en un trabajo con el cual es imposible cubrir las necesidades básicas personales y del grupo familiar. Así mismo, es desmotivador observar que otras personas que cumplen similares actividades en el ámbito civil cobran bastante más u observar dentro del mismo lugar de trabajo personas que poseen menores responsabilidades o complejidades en sus actividades y cobran igual que otro con mayores responsabilidades y tareas complejas y riesgosas.

En este aspecto Maslow y Alderfer nos orientan bastante bien respecto a este tema y nos ayudan a comprender que si no se satisfacen las necesidades de primer nivel, es muy difícil acceder a necesidades de niveles superiores.

Si se produce este estancamiento en cuanto al logro de necesidades superiores, la persona se sentirá frustrada y producirá una regresión en el deseo de acceder a las mismas.

Por último, y para concluir lo expuesto anteriormente, se puede decir que el sistema de remuneraciones de los militares no cumple con ninguna de las dos características principales de cualquier sistema de remuneración, ya que no posee competitividad externa ni equidad interna. A esto se le agrega que lo poco que recibe como remuneración no alcanza para cubrir necesidades básicas reconocidas por ley como lo son la vivienda propia, salud, esparcimiento, etc.

V.10- Condiciones de higiene y seguridad laboral:

De acuerdo a lo obtenido, analizado e interpretado de las distintas herramientas podemos concluir que las condiciones de higiene y seguridad en los lugares donde se reparan e inspeccionan los aviones, son deficientes o inexistentes. Hicimos una mayor investigación en este tipo de lugares debido a que en ellos se desarrollan actividades de alto riesgo y con materiales que necesitan trato especial.

La higiene y la seguridad son algunos de los factores que influyen en las condiciones de trabajo del puesto y de cualquier Organización, sin embargo, los consideramos uno de los más importantes en este ámbito debido a las características de los medios, materiales y equipamientos que se utilizan en la vida militar.

Todos sabemos lo difícil que resulta trabajar en un ambiente sucio o desordenado, no contar con la iluminación adecuada, someterse a fuertes ruidos, afrontar situaciones de riesgo físico o soportar temperaturas extremas. Muchas de estas situaciones deben ser asumidas por el Militar en tiempos de conflicto armado, sin embargo, si se lo somete a ellos de forma continua, se conseguirá el deterioro físico y mental del mismo, trayendo aparejado alto riesgo de equivocación en una actividad que admite pocos errores.

Si un militar siente que su trabajo constituye un riesgo constante para su salud por falta de normas mínimas de seguridad, control en la prevención de accidentes, falta de equipamiento personal, tecnología, infraestructura o higiene, percibirá un sentimiento de rechazo a su trabajo, disminuyendo su motivación y por lo tanto su rendimiento.

Construir un ambiente seguro de trabajo y contar con los medios necesarios para desarrollar cada una de las actividades ordenadas, no implica un gasto, sino todo lo contrario, implica una inversión en la salud física y mental de las personas que luego se verá reflejado en su motivación.

IV – TERCERA PARTE: Conclusión

En el caso de los militares, nos encontramos con una persona con fuerte motivación intrínseca, sin embargo, esta motivación intrínseca que viene derivada de la vocación de servicio, muchas veces no es suficiente para mantener motivada a la persona debido a la influencia negativa de la motivación extrínseca, y muchas veces, esta situación obliga a los militares a dejar el Instituto. A lo largo de la carrera militar, todo dependerá si lo negativo de la motivación extrínseca pesa más que lo positivo de la motivación intrínseca o viceversa. De todos los análisis hechos se pudo extraer claramente que la mayoría del personal estudiado se encuentra desmotivado debido a que la motivación le decreció a medida que transcurría su carrera militar. Esta preocupante situación se agrava más para el caso de los Oficiales ya que a la gran mayoría le decreció la motivación, siendo que para los Suboficiales, un poco más de la mitad se encuentra en esa situación.

Con respecto a la motivación extrínseca, hemos analizado una serie de factores que consideramos fundamentales en el Instituto en cuanto a su influencia en el personal. El análisis de todo lo investigado nos permite afirmar que la motivación extrínseca es negativa y atenta contra la motivación general del personal debido a:

- 1) Trato burocrático del personal
- 2) Sistema basado en errores-sanciones
- 3) La motivación no se manifiesta de forma continua
- 4) Falta de reconocimientos
- 5) Falta de materiales y tecnologías para desarrollar el trabajo diario
- 6) Condiciones de higiene y seguridad regulares o malas
- 7) Inestabilidad de residencia, sobre todo para los Oficiales
- 8) Clima organizacional deficiente

- 9) Política de Recursos Humanos inadecuada
- 10) Falta de competitividad salarial con el mercado
- 11) Falta de equidad salarial interna
- 12) Imposibilidad de satisfacer necesidades básicas con la remuneración
- 13) Falta de participación en la toma de decisiones de los distintos niveles
- 14) Falta de objetivos claros y bien explicados
- 15) Falta de desarrollo profesional

Entonces, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, en donde se demuestra claramente lo negativo que resulta la motivación extrínseca, es necesario explicar porque algunos militares no se van del Instituto. Podemos observar algunas causas:

1) Porque el balance entre motivación intrínseca y motivación extrínseca de la persona continúa dando saldo positivo hacia la motivación intrínseca, a pesar de lo negativo que pueda resultar la motivación extrínseca.

2) Porque la consideran sólo una relación de trabajo, sin importar el compromiso ni la vocación de servicio que algún día los llevó a ingresar a la Fuerza Aérea. Esto se ve claramente en las respuestas de la pregunta tres (3) en donde el 47% de los encuestados consideran a su relación con el Instituto una relación de trabajo.

3) Porque en el caso de los Suboficiales, al mantener mayor estabilidad de residencia que los Oficiales, les permite obtener estabilidad geográfica, lo cual trae aparejado crecimiento económico debido a que pueden acceder a otro empleo adicional, favorecido también, por la disponibilidad horaria que es superior a la de los Oficiales a causa de los distintos grados de responsabilidad que posee cada uno.

4) Porque a pesar de querer abandonar el Organismo, no encontraron lugar en el mercado laboral privado. Se mantienen prestando servicio en el Organismo a la espera de ese lugar en el ámbito civil.

Esta variedad de razones nos coloca ante una actualidad en la cual encontramos tres (3) grupos de militares en cuanto a su situación motivacional:

- 1) El primer grupo, minoritario, constituido por aquellos en donde la motivación intrínseca continúa siendo superior a la extrínseca y por lo tanto, permanecen convencidos y comprometidos con el Organismo.
- 2) El segundo grupo, también minoritario, compuestos por aquellos que permanecen desmotivados y con intención firme de abandonar el Organismo en el momento que surja la oportunidad esperada en el ámbito civil.
- 3) El tercer grupo, mayoritario, constituido por aquellos que a pesar de estar desmotivados en el Instituto no lo abandonan, ni tienen proyecto de hacerlo, debido a situaciones específicas como contar con estabilidad de residencia, acceso a otro trabajo o estabilidad laboral.

Este último grupo está formado en su mayoría por Suboficiales, lo cual nos lleva a preguntarnos ¿Por qué se produce mayor éxodo de Oficiales y no de Suboficiales? La respuesta la obtenemos en la estabilidad de residencia de los Suboficiales, lo cual les permite acceder a otro trabajo, lograr estabilidad económica y social para su familia y satisfacer sus necesidades básicas.

La posibilidad de satisfacer necesidades de seguridad e interacción social por parte de los Suboficiales, gracias a la estabilidad de residencia, coloca en ellos una motivación extra que los Oficiales no la poseen. La necesidad más insatisfecha de los Oficiales es la vivienda propia en todos

los rangos de edades, mientras que para los Suboficiales esta necesidad no es prioritaria para los mayores de 40 años, demostrando esto que, tarde o temprano ellos acceden a la vivienda propia siendo que los Oficiales, tal vez, nunca lo hagan. Satisfacer necesidades básicas tan importantes como la vivienda propia hacen que los Suboficiales posean una motivación importante para continuar en la institución, pero no por estar comprometidos con ella ni por vocación, sino como un simple medio que colabora con la satisfacción de necesidades básicas. Esto se facilita por las condiciones de trabajo en La Escuela de Aviación Militar, en donde el horario es flexible y permisivo para acceder a otro trabajo fuera de la Institución, las responsabilidades son limitadas debido a que siempre existe un Oficial responsable, sueldo precario pero seguro y, sobre todo, estabilidad de residencia.

Debido a todo lo expuesto anteriormente podemos decir que la primera hipótesis, **“El Personal Militar de La Escuela de Aviación Militar trabaja desmotivado debido a la falta de incentivos remunerativos y no remunerativos”**, es verdadera. La segunda hipótesis, **“La motivación (relacionada con la vocación de servicio) decrece a medida que se avanza en la carrera militar”**, es verdadera. Por último, la tercer hipótesis, **“Una de las causas por las cuales el Personal Militar Subalterno no abandona su carrera profesional, a pesar de encontrarse desmotivados, es la estabilidad de residencia que poseen”**, también es verdadera.

Con este trabajo queda demostrado que por más que un militar posea fuerte motivación intrínseca (vocación) no significa que con el tiempo, si no es adecuadamente fortalecida, no se desmotive o no abandone el Instituto. La motivación extrínseca es fundamental para apuntalar esa vocación de servicio del militar, sin embargo, si se continúan teniendo

conceptos reduccionistas de que sólo con plata se motiva a las personas, lo único que formaremos serán mercenarios y no militares.

Aquí se han podido ver que existe una amplia gama de factores que afectan la motivación extrínseca del militar, y que si no se gestionan adecuadamente, producirá un efecto tan negativo sobre su motivación intrínseca que, en muchos casos, provocará el desmoronamiento de su vocación de servicio y abandono del Organismo.

PROPUESTAS DE MEJORA:

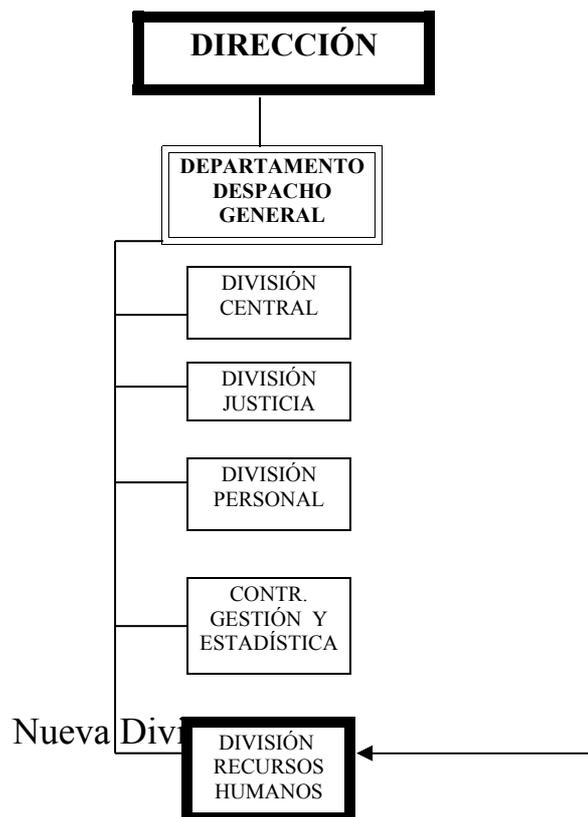
Respecto a las posibles soluciones, podríamos hacer una lista muy extensa y compleja debido a que muchos de los factores que influyen en el Organismos deberían ser considerados a niveles globales de La Fuerza Aérea, sin embargo, consideramos que existen tres diferentes grupos de personas en los cuales centrar la solución del problema con distintos procesos. Los principales procesos de solución son el asesoramiento, la formación y la toma de conciencia de las personas que integran la Institución ya que, es muy difícil llevar adelante un proceso de cambio si las personas de los distintos niveles de la Institución no están convencidos de que ese proceso puede solucionar o mejorar la situación actual.

El primer grupo está formado por los militares que ocupan cargos directivos en la Institución y, para este caso, lo primero que se debe hacer es informar detalladamente la situación actual del Instituto para que no queden dudas del lugar en donde nos encontramos y del cual partimos. Luego de esto, se debería trabajar con un grupo de asesores especialistas en la administración de recursos humanos en lo que respecta a la toma de decisiones referidas al personal. No es necesario buscar estos especialistas fuera de la Institución ni que sean civiles solamente ya que existen Oficiales y Suboficiales egresados de la Universidad con el título de Licenciado en Administración de Recursos Humanos. Formar un Staff de

personas que asesoren a los superiores del Instituto asegura que se lleven adelante políticas de recursos humanos aplicables en la realidad y no que sólo queden plasmadas en los Reglamentos.

En lo que respecta a la estructura de dicho Staff, debería ser incluido dentro del organigrama de la E.A.M como una dependencia del Departamento Despacho General denominada División Recursos Humanos, independiente de la División Personal, ya que ésta última sólo se encarga de la parte burocrática del personal como asistencia, sanciones, autorizaciones, retiros, reclamos, recursos, etc. Esta nueva división deberá ser de consulta permanente por parte de cualquier Jefe que posea personal a cargo y necesite asesoramiento y colaboración para un mejor rendimiento de su grupo de trabajo, como así también, el Director de la E.A.M. deberá consultar a dicha División ante cualquier toma de decisión que involucre a su personal a cargo.

El futuro Organigrama, en lo que respecta a las modificaciones señaladas, sería de la siguiente manera (para organigrama completo, referirse a pag. 19):



En cuanto a lo operativo, debería ser integrada por militares profesionales de la Administración de Recursos Humanos, teniendo como su Jefe a un Oficial en el grado de Mayor o Vicecomodoro y como encargado a un Suboficial Mayor o Principal, y su función deberá ser orientada al asesoramiento de las autoridades del Instituto y a la creación y articulación para la aplicación de políticas de recursos humanos.

Además de lo dicho anteriormente de este grupo de militares, es importante señalar que dicho grupo debe ser capacitado en materias como Motivación y Liderazgo en la Escuela Superior de Guerra Aérea, curso de capacitación que posee una duración de dos años, se realiza en el grado de Capitán en el último año y el primero de Mayor y al cual se deberán agregar esta asignaturas.

El segundo grupo de personas esta formado por los mandos intermedios de la Institución entre los que se encuentran Oficiales Instructores y Suboficiales encargados de los distintos departamentos. Para este caso la solución estaría en la capacitación mediante cursos, conferencias y trabajos de campo guiados por especialistas en la materia. Es muy importante que en este grupo de personas se refuerce la idea de lo importante que resulta la motivación dentro de una Institución militar debido a que estos militares, debido a los cargos que ocupan, son observados constantemente por sus subalternos y deben constituirse en un ejemplo como así también transmitir lo importante que resulta mantener vigente la motivación de los militares. Este segundo grupo toma una importancia particular porque en él recae, no sólo la responsabilidad de aplicar las diferentes políticas de recursos humanos emanadas de la superioridad, sino de controlar su aplicación y verificar sus resultados.

En lo referido a lo operativo de esta solución, para el caso de los Instructores, al realizar el Curso Básico de Conducción, que se realiza en el Edificio Cóndor por un lapso de un mes y el la jerarquía de Primer

Teniente, se deberían incluir como materias de estudio a las asignaturas Motivación y Liderazgo.

Estas materias son factibles de realizarse mediante la teoría pero también mediante trabajos de campo. La Secretaría Académica de la Escuela Superior de Guerra podría implementarlas dentro del plan de estudio de dicho curso y evaluar sus resultados a través de trabajos prácticos dentro del Edificio Cóndor.

De esta manera, se asegura que los Instructores de la E.A.M. podrán ver en lo teórico y en lo práctico la importancia de la Motivación y el Liderazgo dentro de una Institución tan compleja como la militar.

Para el caso particular de los Suboficiales, las materias antes nombradas pueden ser incorporadas en los materiales de estudio para ser rendidos en todos los exámenes de ascenso. De esta forma se asegura el repaso de las materias de forma completa cada 3 o 5 años según las jerarquías a ascender.

Por último, el tercer grupo de personas está formado por los cadetes en formación y por los Oficiales y Suboficiales recién egresados. Para este caso la solución radica en la incorporación de materias específicas en los distintos planes de estudio como Motivación y Liderazgo. Estas materias deben plasmar, al igual que lo hacen los Reglamentos internos, lo importante que resulta la motivación en la Institución, para que desde los inicios en la vida militar se tome conciencia del tema.

En lo referido a lo operativo de esta solución, la División Gestión Académica, dependiente del Subdirector de la E.A.M, deberá articular la aplicación de estas materias en el plan de estudio de los Cadetes, siendo las mismas de carácter anual y evaluadas de forma teórica y práctica. Asimismo, los Oficiales recién egresados del Cuerpo de Cadetes, y que realizan el Curso de Aviadores Militares por el lapso de dos años, también poseen materias teóricas específicas del vuelo. Sin embargo, se podrían

incluir estas materias de forma semestral y con una reducción de horas respecto de las cursadas en el Cuerpo de Cadetes para no hacer agobiantes las materias, sino presentarlas como una herramienta necesaria para la futura conducción.

A los fines de la formación general de todo el personal de la E.A.M, se deberían implementar jornadas de conferencia y debate respecto al tema Motivación y Liderazgo. Dichas jornadas deberían realizarse dos veces al año y podrían tomar la forma de conferencias, debates o reproducción de películas o videos con la consecuente discusión y extracción de conclusiones respecto al tema tratado. La articulación y organización de dichas jornadas de capacitación deberán estar a cargo de la nueva división de Recursos Humanos, dependiente del Departamento Despacho General.

De acuerdo a lo tratado anteriormente, el cronograma de formación y capacitación del personal militar quedaría de la siguiente manera:

PERSONAL	Asignatura “MOTIVACION”	Asignatura “LIDERAZGO”	CAPACITACION (Conferencias y debates de Motivación y Liderazgo)
Cadete I año	Clases anuales	Clases anuales	
Cadete II año	Clases anuales	Clases anuales	
Cadete III año	Clases anuales	Clases anuales	
Cadete IV año	Clases anuales	Clases anuales	
Alferez	Clases semestrales	Clases semestrales	Dos veces al año
Teniente *			Dos veces al año
1er Teniente *	Curso Básico de Conducción (2 meses)	Curso Básico de Conducción (2 meses)	Dos veces al año
Capitán *	Escuela Superior de Guerra Aérea (1 año)	Escuela Superior de Guerra Aérea (1 año)	Dos veces al año
Mayores	Escuela Superior de	Escuela Superior	

	Guerra Aérea (1 año)	de Guerra Aérea (1 año)	Dos veces al año
Vicecomodoro			Dos veces al año
Comodoro			Dos veces al año
Suboficiales	Exámenes de ascenso	Exámenes de ascenso	Dos veces al año

* Instructores de vuelo y del Cuerpo de Cadetes.

Como se puede ver, la solución es tomar conciencia de que los recursos humanos son fundamentales para cualquier Organización y que deben ser motivados e incentivados para que sus esfuerzos sean alineados con los del Instituto. La información, y sobretodo la capacitación, son el mejor medio para que se haga efectiva esa toma de conciencia, y mediante esta propuesta, se puede comprobar que a lo largo de toda la vida militar de los integrantes de la Institución se tendrá siempre presente lo importante de la Motivación y el Liderazgo.

CONSIDERACIONES FINALES:

Este estudio insumió, aproximadamente, veinticuatro (24) meses de trabajo y dedicación, sin embargo, este esfuerzo nos permitió interiorizarnos de distintas problemáticas del personal, entablar conversaciones que nunca antes habíamos tenido, conocer distintas formas de pensar y, por sobre todas las cosas, darnos cuenta de que los militares de La Escuela de Aviación Militar necesitan una esperanza de cambio, porque no sólo se observa en ellos desmotivación, sino también desesperanza y tristeza.

Queremos finalizar este trabajo con una cita que sintetiza lo importante que debe ser la motivación en una organización:

“La gente muchas veces dice que la motivación no dura. Bien, tampoco nos dura el baño que tomamos en la mañana; por eso lo recomendamos diariamente”. Zig Ziglar. Escritor y conferencista estadounidense.

V – CUARTA PARTE: Bibliografía

1. ALDAG, Ramón, BRIEF Arthur P. *Diseños de tareas y motivación del personal*. Editorial Trillas. 1989.

2. Constitución Nacional Argentina. Convención Constituyente 22/07/1994. Santa Fe. Argentina.
3. CORNEJO Miguel Ángel. Conferencia: “*Excelencia, la nueva competencia*”. Mendoza. 1996.
4. Davis, K. & Newstrom, J. *Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*. Editorial Graw-Hill. 1991
5. GIBSON, James, IVANSEVICH John, DONNELLY James. *Las Organizaciones*. Editorial Mac Graw-Hill/Irwin. 1999.
6. Ley 19.101. Ley para el Personal Militar. Boletín oficial 19/07/1971. Buenos Aires. Argentina.
7. LITTERER, J. *Análisis de Organizaciones*. Editorial Willey. 1965.
8. LESTA Luis Marcelo, *Administración de remuneraciones y beneficios*. Instituto Universitario Aeronáutico. 2002.
9. MACELLO, Cler Catalina. *Motivación e Incentivos no remunerativos*. Instituto Universitario Aeronáutico. 1998.
10. Manual Orgánico de La Escuela de Aviación Militar – MAPO 44. 2003
11. NEFFA Julio Cesar. *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?* Editorial Humanitas. 1988.
12. NOVIK Marta S. *Primeras Jornadas Nacionales Interdisciplinarias sobre condiciones de trabajo*. Editorial CEIL. Buenos Aires, 1984.
13. OTÓN, Juárez Hernández. *Administración de compensaciones*. Editorial Oxford. 2000.
14. PEIRÓ José, *Psicología de la Organización*. Universidad nacional de Educación a Distancia (UNED). 3° Edición Madrid – España. 1987. Tomo II. Temas 19, 20 y 35.
15. Reglamento del Régimen del Servicio. RAG-11. Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Argentina. 2007
16. Reglamento de Organización Aérea – RAC 7. Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Argentina. 1998.

17. Revista MILITARY REVIEW. Junio 2002.
18. SCOTT, W. Revista *Comportamiento organizacional y rendimiento humano*. La teoría de activación y la tarea de diseño. Volumen I .1966. Págs. 3-30
19. SCHEIN, Edgard. *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice Hall – Hispanoamericana. 1994.
20. ULRICH David, SMALLWOOD Norman, SWEETMAN Kate. *El Código del liderazgo*. Harvard Business School Press. 2009.
21. WELCH Jack. *Winning (Ganar)*. Editorial Vergara. 2005.

VI – QUINTA PARTE: Anexos

Anexo ALFA

ENCUESTA

Motivación e incentivos del personal Militar de la Escuela de Aviación Militar

Por favor, lea atentamente las preguntas y consignas que a continuación se mencionan y responda conscientemente. Esta encuesta no le ocupará más de quince minutos de su tiempo y es totalmente anónima. ¡Recuerde, sus respuestas son muy valiosas e importantes!

Complete los datos que se solicitan a continuación debido a que son de gran importancia para valorar las respuestas por cuadros, edades y destinos internos

A) Destino interno al que pertenece (G.T.E, G.A.E, G.B.E, Dirección o Cpo. de Cad.):

B) Edad (marque la opción dentro de la cual se encuentra)

- a) de 20 a 29 años
- b) de 30 a 40 años
- c) mas de 40 años

C) Cuadro al que pertenece (Oficial o Suboficial):

Preguntas

1- Jerarquice, colocando números del 1 al 10, como considera usted que se ubican, actualmente, los siguientes factores motivacionales en La Escuela de Aviación Militar. (El nro. 1 deberá corresponder al factor que más sobresale actualmente en la vida de la organización y el nro. 10, aquel factor que menos sobresale o menos importancia se le asigna)

Anexo ALFA

- _____ Respeto y credibilidad mutua (Organización – personal)
- _____ Comunicación ascendente, descendente y horizontal
- _____ Objetivos claros y bien explicados
- _____ Dinero y beneficios económicos

- Desarrollo profesional
- Trato burocrático del personal
- Sistema basado en errores – sanciones
- Participación de distintos niveles jerárquicos en la toma de decisiones
- Sistema basado en “se paga al personal para que hagan bien las cosas”
- Reconocimientos

2- A continuación se colocan los mismos factores motivacionales que en la pregunta anterior. Jerarquice, colocando números del 1 al 10, como considera usted que se deberían ubicar estos factores para que el personal se desempeñe de forma motivada, con buen rendimiento y comprometida con la organización. (El nro. 1 deberá corresponder al factor que usted considere el mas importante para la vida de la organización y el nro. 10, el menos importante o no deseable)

- Respeto y credibilidad mutua (Organización – personal)
- Comunicación ascendente, descendente y horizontal
- Objetivos claros y bien explicados
- Dinero y beneficios económicos
- Desarrollo profesional
- Trato burocrático del personal
- Sistema basado en errores – sanciones
- Participación en la toma de decisiones
- Sistema basado en “se paga al personal para que hagan bien las cosas”
- Reconocimientos

3 - ¿Cómo considera, actualmente, su relación con la Institución?

- a) ME SIENTO TOTALMENTE COMPROMETIDO CON ELLA
- b) DUDO CONSTANTEMENTE DE MI RELACION CON LA INSTITUCION
- c) LA CONSIDERO SOLO UNA RELACION DE TRABAJO
- d) NO ME SIENTO COMPROMETIDO CON ELLA

Anexo ALFA

4- ¿Considera su trabajo como una fuente de crecimiento profesional y psicosocial?

a) SI b) NO

5- ¿Le agrada el trabajo o la función que realiza diariamente?

a) SI b) NO

6- ¿Desempeña su trabajo motivado e incentivado por sus superiores?

a) SIEMPRE b) A VECES c) NUNCA

7- ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por parte de sus superiores cuando alcanza los objetivos planteados o la tarea ordenada?

a) SI b) NO

8- ¿Considera que está capacitado para desarrollar dicho trabajo o función?

a) SI b) NO

9- ¿Posee los materiales y la tecnología necesaria para realizar su trabajo diario?

a) SIEMPRE b) A VECES c) NUNCA

10- ¿Cómo considera las condiciones de higiene y seguridad en las cuales trabaja?

a) MUY BUENAS b) BUENAS c) REGULARES d) MALAS

11- ¿Cuántos cambios de destino tuvo desde que egresó?

a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5 f) mas de 5

Anexo ALFA

12- ¿Se encuentra en un destino de la F.A.A. en el cual quería estar?

a) SI b) NO

13- ¿Considera la inestabilidad de residencia como un factor que atenta contra el desarrollo económico y psicosocial?

a) SI b) NO

14- ¿Posee otro trabajo fuera de la Institución?

a) SI b) NO

15- ¿Cómo considera, actualmente, el clima organizacional en el cual trabaja?

a) MUY BUENO b) BUENO c) DEFICIENTE d) MALO

16- ¿Cómo considera que ha ido evolucionando su motivación a lo largo de su carrera?

a) CRECIO b) SE MANTUVO SIEMPRE IGUAL c)
DECRECIO

17- ¿Posee “modelos” a seguir dentro de su ámbito laboral?

a) SI b) NO

18- ¿Conoce lo suficiente a los subalternos que posee a su cargo para saber que los motiva e incentiva en su trabajo?

a) SI b) NO c) NO POSEO SUBALTERNOS A MI CARGO

19- ¿Cómo considera la política de Recursos Humanos de la E.A.M.?

a) MUY BUENA b) BUENA c) REGULAR d) MALA

e) INEXISTENTE

Anexo ALFA

20- ¿Considera justo su salario en relación a lo que se paga en el mercado por la misma actividad?

- a) SI b) NO

21- ¿El salario que recibe como personal militar le alcanza para cubrir sus necesidades y las de su grupo familiar? (salud, educación, vivienda propia, recreación, vacaciones, comida, vestimenta)

- a) SI b) NO

22- En el caso de que su respuesta anterior haya sido NO, señale con una cruz aquellas necesidades que no considera satisfechas por usted y su grupo familiar. Al final de las opciones encontrará un espacio en blanco con la palabra OTRAS, en el cual puede colocar alguna otra necesidad insatisfecha que no figure en el listado de la pregunta.

- a) EDUCACION
- b) VIVIENDA PROPIA
- c) VESTIMENTA
- d) VACACIONES
- e) SALUD
- g) RECREACIÓN
- h)
- OTRAS _____

23- ¿Considera justo el salario que recibe en comparación con el resto del personal militar de su cuadro? (responsabilidad y desempeño vs. remuneración y beneficios)

- a) SI b) NO

24- ¿Considera que los resultados de esta encuesta tendrán alguna repercusión positiva en el futuro?

- a) SI b) NO

Aquí finaliza la encuesta. MUCHAS GRACIAS Por su tiempo y colaboración.

Anexo BRAVO

PREGUNTAS DE ENTREVISTAS PARA PERSONAL MILITAR QUE ABANDONO LA INSTITUCIÓN

- 1- En rasgos generales, ¿Cómo fue tu carrera militar?
- 2- ¿Por qué decidiste dejar la Institución?
- 3- ¿Encontraste en tu nuevo trabajo lo que buscabas o lo que te faltaba en la Escuela de Aviación Militar?
- 4- ¿Extrañas algo de la E.A.M?
- 5- Si te diera el mismo dinero que ganas actualmente, ¿Volverías a la Institución?
- 6- Sabiendo que los casos como los tuyos son muchos, y que, en los últimos años se ha transformado en un problema muy grave en la Institución ¿A quien o a que atribuis este problema en constante crecimiento?
- 7- Según tu visión y tu experiencia en la E.A.M, ¿Cuál sería la o las soluciones?

PREGUNTAS DE ENTREVISTAS PARA PERSONAL MILITAR QUE ACTUALMENTE PRESTA SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN

- 1- ¿Cómo te sentís actualmente en la E.A.M con el trabajo que realizas?
- 2- Según tu apreciación ¿Cómo ves el ánimo del personal?
- 3- ¿Crees que mejorando la remuneración se puede mejorar la situación o solucionar alguno de los problemas?
- 4- ¿Qué cambiarías en la E.A.M para que sea un lugar ideal para trabajar?
- 5- ¿Dejarías la Institución? ¿Por qué?
- 6- En el caso de ser positiva la respuesta anterior ¿Por qué continuas en la E.A.M?

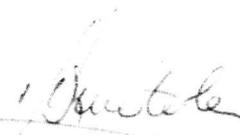
"2011 – Año del Trabajo Decente, la Salud y Seguridad de los Trabajadores"

FUERZA AEREA ARGENTINA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACIÓN
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA AÉREA

AUTORIZACIÓN

----- Autorizó al Sr. Gustavo Alberto SVETAC, a presentar el Título de su Monografía "Motivación e Incentivos Remunerativos y No Remunerativos del Personal Militar de la Escuela de Aviación Militar", presentada y Aprobada en este Instituto Superior.-----

BUENOS AIRES, 27 de Abril de 2011.-


Comodoro CLAUDIO HUMBERTO TREPOTO
del Curso Básico de Conducción

VOLANTE N° 098/11

A LOS SRES. JEFES DE GRUPO Y DEPARTAMENTOS

1. Pase sucesivamente el presente a los señores Jefes de Grupo Aéreo, Base, Técnico, Cuerpo de Cadetes y Jefe de Departamento Personal, a efectos de tomar conocimiento que el Capitán (R) Gustavo Alberto SVETAC, está autorizado a encuestar y recabar datos del personal militar de su área de responsabilidad.
2. Dicha autorización tiene por objeto facilitar al causante la elaboración de un trabajo de investigación, para ser presentado como tesis de grado en el Instituto Universitario Aeronáutico.

CÓRDOBA, 01 de julio de 2011.-


General EDUARDO SAPO DE TORRE
Director del IUA