

**MOTIVACIÓN Y COMPROMISO DE LOS OFICIALES SUBALTERNOS DEL CUERPO COMANDO DE
DEL EJÉRCITO ARGENTINO**
*MOTIVATION AND ENGAGEMENT OF SUBALTERN OFFICERS OF THE COMMAND CORPS OF THE
ARGENTINE ARMY¹*

Ramiro Antoñana²
Universidad del CEMA
rrantonana22@ucema.edu.ar

Fernando Troilo³
<https://orcid.org/0000-0002-2055-5869>
ftroilo@ucema.edu.ar

Fecha de Recepción: 21 de noviembre de 2023
Fecha de Aceptación: 22 de noviembre de 2023
ARK/CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25915266/ffcxr9r8f>

RESUMEN

El objetivo principal del estudio fue identificar los factores que influyen en la motivación y compromiso de los oficiales subalternos del Cuerpo Comando del Ejército Argentino. Para cumplir con este propósito se realizó una encuesta a 409 oficiales del país. Los resultados mostraron que las condiciones salariales, los recursos o medios disponibles, el reconocimiento recibido, el desarrollo de carrera y el grado de certidumbre sobre el futuro son los principales factores de influencia en los niveles de motivación y compromiso. Se demostró que la baja satisfacción de los oficiales con estos factores motiva la fuga de los efectivos de la fuerza. Los hallazgos revelan además la importancia entonces de generar planes y acciones de fidelización o retención.

ABSTRACT

¹ Artículo aceptado para su publicación el día 22 noviembre 2023.

² Magíster en Dirección de Empresas, MBA, UCEMA. Licenciado en Administración, Escuela Superior de Guerra Ejército Argentino. Oficial de Operaciones del Ejército Argentino, Escuela Militar de Montaña.

³ Doctor en Sociología, UCA. Magíster en Dirección de Empresas, MBA, UCEMA. Especialista en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, UBA. Su desempeño actual abarca los roles de profesor, investigador y consultor, desde donde acompaña a personas y organizaciones en su desarrollo. Anteriormente ocupó posiciones gerenciales en empresas multinacionales, como líder de soluciones de gestión del talento. Es autor de los libros "Ser CEO, competencias para un desempeño efectivo", Editorial Temas, y "Rediseñando Recursos Humanos: el futuro de la gestión de personas, Editorial Errepar.

The main objective of the study was to identify the factors that influence the motivation and engagement of subaltern officers of the Command Corps of the Argentine Army. To fulfill this purpose, a survey was conducted among 409 officials in the country. The results showed that salary conditions, available resources, recognition received, career development and the degree of certainty about the future are the main influencing factors on the levels of motivation and engagement. It was shown that the low satisfaction of officers with these factors motivates the flight of personnel from the force. The findings also reveal the importance of generating loyalty or retention plans and actions.

RESUMO

O objetivo principal do estudo foi identificar os fatores que influenciam a motivação e o engajamento dos oficiais subalternos do Corpo de Comando do Exército Argentino. Para cumprir este propósito, foi realizada uma pesquisa entre 409 funcionários do país. Os resultados demonstraram que as condições salariais, os recursos ou meios disponíveis, o reconhecimento recebido, a evolução na carreira e o grau de certeza quanto ao futuro são os principais fatores que influenciam os níveis de motivação e o engajamento. Foi demonstrado que a baixa satisfação dos oficiais com esses fatores motiva a fuga de efetivos da força. As descobertas também revelam a importância de gerar planos e ações de fidelização ou retenção.

Clasificación JEL: M12, M54

1. INTRODUCCIÓN

Los inicios del Ejército Argentino (EA) se remontan a los últimos años del Virreinato del Río de la Plata con el rechazo a las invasiones inglesas en 1806 y 1807, las cuales fueron repelidas por milicias urbanas, siendo estas la base para la futura fuerza. Oficialmente la institución comenzó a existir después de la Revolución de Mayo de 1810, siendo creado el 29 de mayo de ese mismo año. Desde entonces ha participado en numerosas batallas constitutivas de la guerra por la independencia, enfrentando períodos de inestabilidad producto de guerras civiles. Durante casi medio siglo el mismo se reemplazó por ejército y milicias de orden provincial. Su consolidación definitiva se logró durante la guerra al Paraguay, en donde las milicias pasaron a ser permanentes.

A comienzos del siglo XX se estableció la profesionalización definitiva del EA, evidenciándose en gran parte por la implementación del servicio militar obligatorio, la modernización del armamento, del Colegio Militar de la Nación, de la Escuela Superior de Guerra y de la Escuela de Suboficiales. La conducción de la fuerza es ejercida a través del Estado Mayor General del Ejército (EMGE), organismo dependiente del Poder ejecutivo Nacional a través del Ministerio de Defensa. Cumple la función de asesorar y asistir al jefe de la fuerza en todo lo relacionado a las áreas de personal (recursos humanos), inteligencia, operaciones y materiales (logística).

La gestión de la totalidad del personal de oficiales y suboficiales de la fuerza es desarrollada por la Dirección de Personal Militar dependiente de la Dirección General de Personal y Bienestar, máxima organización del EA que realiza las funciones, actividades y tareas de personal (recursos humanos). La misma forma parte del EMGE.

En cuanto a su misión, el Ejército Argentino servirá a la Patria, como parte del Instrumento Militar de la Defensa Nacional, alistando, adiestrando y sosteniendo a la Fuerza, para ejecutar operaciones militares contribuyentes a garantizar la soberanía, independencia, capacidad de autodeterminación e integridad territorial de la República Argentina y proteger la vida, la libertad y los bienes de sus habitantes.

Los valores son el centro de gravedad de la profesión, forman parte de su identidad y constituyen la principal fuente de su fortaleza. El EA reconoce como valores fundamentales para el individuo militar el patriotismo, disciplina, espíritu de cuerpo, honor, integridad, lealtad, abnegación, profesionalismo militar y valor.

El ejército clasifica a su fuerza en dos grandes categorías; personal superior (comprende a la totalidad de la jerarquía de los oficiales) y personal subalterno (contempla a la totalidad de las jerarquías de los suboficiales y soldados voluntarios) (Ley 19.101, 1971).

Los oficiales son los responsables de la conducción de la fuerza, siendo aproximadamente 6500 efectivos. Asimismo, los oficiales pueden ser del Cuerpo Comando o del Cuerpo Profesional. Los primeros son los responsables de la conducción de la fuerza, mientras que los segundos son abogados, profesores de educación física, médicos, veterinarios, entre otros, con la finalidad de brindar apoyo a las actividades de la fuerza.

El Cuerpo Comando se compone de cinco armas: infantería, caballería, artillería, ingenieros y comunicaciones, estas conforman el núcleo de las fuerzas de combate del EA, donde cada una se reconoce y diferencia por su concepto de empleo (EA, 2015). Actualmente

el EA cuenta con un total aproximado de 1.500 oficiales subalternos del Cuerpo Comando distribuidos en cada uno de los grados.

Por cada grado militar corresponde una determinada cantidad de años de servicio a cumplir, posibles puestos a ocupar y cursos obligatorios de ascenso a realizar. Los oficiales subalternos del Ejército Argentino se clasifican en subteniente (tres años), teniente (tres años), teniente primero (cuatro años) y capitán (cinco años).

La situación actual del Ejército Argentino referida a la fidelización del personal en todas sus jerarquías se ha convertido en un tema de relevante importancia en los últimos años. El incremento de las solicitudes de baja de las filas de la fuerza para continuar su vida laboral en el ámbito civil, especialmente en el personal de oficiales subalternos, impone un desafío para quienes conducen la institución desde cada una de las diferentes organizaciones que la integran.

Anualmente se desvinculan de la fuerza aproximadamente un 7 % del personal de oficiales subalternos del Cuerpo Comando. Estos porcentajes han variado a lo largo de los años producto de las diferentes situaciones socioeconómicas por las que ha atravesado el país. Esta situación repercute en cada estructura u organización, afectando directamente a los grados más jóvenes quienes recién comienzan a desarrollar su carrera haciendo dudar su real vocación. La desvinculación de oficiales subalternos, es especial los del Cuerpo Comando, conllevan a la pérdida de conocimientos, habilidades, competencias y experiencia valiosa que impactan negativamente en la organización, incidiendo de forma directa en la capacidad operativa y calidad de trabajo de las menores fracciones.

La fidelización, entendida como la capacidad de comprometer, motivar y retener al personal a lo largo del tiempo dentro de una organización, en este caso de tipo militar, es una estrategia esencial para garantizar la cohesión, la continuidad y, la motivación, y para reducir costos de formación y capacitación. Las vacantes generadas por la desvinculación de oficiales subalternos de carrera no pueden ser cubiertas por otra fuente de selección que no sea la castrense.

Todo lo anterior revela la importancia de identificar los factores que influyen en las motivaciones y el compromiso de los oficiales subalternos del Cuerpo Comando del Ejército Argentino. Esto permitirá contar con información clave para promover acciones tendientes a disminuir la fuga de efectivos sin afectar las estructuras de los diferentes elementos y organizaciones de la fuerza.

2. REVISIÓN LITERARIA

2.1 Fidelización y lealtad

La fidelización y lealtad del empleado dentro de una organización es un tema de importancia para ser tenido en cuenta por toda gerencia, dirección o jefatura. Ambos términos no escapan a las organizaciones militares, como ser el Ejército Argentino (EA), institución que debe buscar mantener al personal con un alto grado de compromiso y motivación, especialmente en los grados o jerarquías más bajas, para poder dar cumplimiento a sus objetivos operativos con eficiencia.

La Real Academia Española (RAE, s.f.) define fidelidad como “lealtad, observancia de la fe que alguien debe a otra persona” (definición 1) y leal como “que guarda a alguien o algo la debida fidelidad” (definición 1), pudiendo considerar a ambas definiciones como sinónimos. Por otra parte, la RAE (s.f.) define fidelizar como “conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella” (definición 1) y fiel como “que guarda fe, o es constante en sus afectos, en el cumplimiento de sus obligaciones y no defrauda la confianza depositada en él” (definición 1). Existe una diferencia sustancial en las definiciones: las dos primeras se relacionan con la idea de mantener una relación basada en la confianza, compromiso y cumplimiento de responsabilidades, mientras que las últimas implican implementar estrategias y programas para crear incentivos y recompensas que motiven a las personas a seguir eligiendo a esa empresa, y a mantener una relación duradera con ella.

Para cada integrante de la fuerza, desde su ingreso, la exigencia de lealtad hacia los superiores, subalternos y camaradas es permanente. Constituye un valor a sostener por el EA. En el personal de oficiales, su significado adquiere un mayor peso, ya que guía el obrar diario del personal que tiene la responsabilidad de conducir la institución o sus organizaciones. La lealtad garantiza la protección del Estado a través de un correcto empleo de su defensa nacional, la confiabilidad de información sensible, el respeto a la cadena de mando y el cumplimiento de órdenes siempre que no vayan en contra de las leyes nacionales, el derecho internacional y la constitución nacional.

El EA (2018) plantea lo siguiente:

“La profesión militar se caracteriza por mantener y acentuar las tres características básicas de toda profesión: capacidad, responsabilidad y sentido de pertenencia. Sin embargo, si bien las mismas no son suficientes para diferenciarla de las otras

profesiones; sus rasgos y características particulares derivan de la función específica que tienen las Fuerzas Armadas para con la sociedad: su protección y la defensa de sus intereses.” (p. 1).

Asimismo, la institución considera que valores como el patriotismo, la disciplina, el espíritu de cuerpo, el honor, la integridad, la abnegación, el valor y la lealtad son el centro de gravedad de la profesión, forman parte de su identidad (EA, 2018).

El EA (2018) define la lealtad del siguiente modo:

Es el valor cuyo hábito inclina al bien y lleva a traducirlo en pensamientos, palabras y hechos. En función de ello, la lealtad se manifiesta en un comportamiento de acuerdo con las leyes de la fidelidad, el honor y la hombría de bien, con honradez y sinceridad y compendia las virtudes militares que integran el servir bien a la Patria.

La lealtad a la Nación, al Ejército, a la Unidad y a los integrantes de la Institución contribuye a generar confianza y respeto y a crear, en toda organización, un ambiente de correspondencia, reciprocidad e integridad. (p. 5).

En las últimas décadas, la cultura organizacional de la fuerza se ha visto afectada por problemas de diversa índole, que repercuten considerablemente sobre el personal y su vocación de servicio. Se ha producido un deterioro en la relación superior - subalterno, debido a la falta de respuestas ante los problemas coyunturales que ha exacerbado el individualismo, afectando la organización y la cohesión, característica de toda institución armada. Este distanciamiento y malestar con la superioridad es el principal motivo por el que gran parte del personal en alguna oportunidad de su carrera consideró abandonar la fuerza. El segundo motivo es por causa de actos discrecionales y diferenciaciones en cuanto al trato y exigencias por parte de los superiores, lo cual afecta directamente el rendimiento de la persona en su ámbito de trabajo (EA, 2018).

“Reafirma esta situación el hecho de que el superior no aparece entre las principales figuras de confianza a las cuales acudir frente a cuestiones personales por parte de los miembros de la Institución”, según el EA (2018, p.12). Estas situaciones reflejan una disminución de la lealtad de los subordinados hacia sus superiores, situación que afecta la eficiencia de las diferentes organizaciones.

El EA contempla dentro de su doctrina a la figura del jefe, que es la persona que ejerce el mando, el comando y la conducción. El EA (1968) define el mando del siguiente modo:

“Es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión.” (p. II)

Mientras que el comando es el ejercicio de la autoridad y de las responsabilidades legales sobre una organización militar, y la conducción es la aplicación del comando a la solución de un problema militar (EA, 1968).

Dentro de las condiciones personales para el mando que debe poseer un jefe militar se encuentra la lealtad. El EA (1968) define la lealtad del siguiente modo:

Sentimiento de noble adhesión voluntaria a principios, instituciones o personas. Se despierta con ella toda la vocación de servir, sin otras condiciones que no sean las morales y de contribuir al afianzamiento de vínculos respetuosos y recíprocos de ofrecer y deberse mutuo crédito, con el sentir, obrar y pensar.

La lealtad se manifestará en ser fiel a la Nación; al Ejército, a la unidad, a los superiores, a los camaradas y a los subordinados.

La deslealtad corroe y desintegra, respectivamente, la moral y la cohesión del grupo.

La lealtad del subordinado se incrementará con la confianza que el jefe inspire. (p. 34)

Actualmente hay quienes consideran que la lealtad de los empleados y los estilos de liderazgo han recibido un interés considerable en los estudios del lugar de trabajo. La lealtad de los empleados se ha vuelto crucial para la vinculación de la gerencia y los empleados en todas las organizaciones (Singh et al., 2020). También han ocurrido cambios importantes en el mundo de los negocios y en la fuerza laboral en las últimas dos décadas. En el pasado, y una vez contratado, el empleado consideraba que el trabajo era de por vida y los gerentes esperaban su generosa lealtad hacia la organización. Esta imagen de lealtad ha cambiado con el advenimiento de la globalización (Singh et al., 2020).

Para un gran número de personas, el significado de la lealtad ha experimentado un cambio significativo, una transformación que ha dejado perplejos a los expertos, quienes no pueden identificar claramente las causas que originan esta transformación; se está observando de manera intensa en este siglo dicha transformación, por lo que muchos deberán pagar para adaptarse y sobrevivir en esta nueva era (Ríos García, 2006). La percepción de este valor por parte de las nuevas generaciones de oficiales se ha ido diluyendo con el pasar de los años. Esta situación obliga a la fuerza a implementar estrategias de comunicación efectiva sobre la misión,

visión y valores, a enfatizar sobre el liderazgo ejemplar, a fortalecer el sentido de pertenencia a la institución, a promocionar el desarrollo profesional. Con estas medidas, el EA busca contribuir a sostener una cultura organizacional sólida, la cual se basa en la lealtad y el compromiso.

2.2 Cultura y compromiso en el Ejército Argentino

La RAE (s.f.) define cultura como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”, (definición 3), por lo que podemos decir que cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y de las organizaciones que la conforman.

Chiavenato (2009) plantea lo siguiente:

“Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización”. (p. 123)

Por otra parte, Dolan et al. (2003) sostienen lo siguiente:

“La cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida en gran medida por la alta gerencia, a través de esta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en que debieran ser tratados”. (p. 5).

La cultura de un grupo puede ser definida como un patrón de suposiciones básicas compartidas aprendidas por un grupo a medida que resuelven sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerada válida y, por lo tanto, para ser enseñada a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 2010).

El EA, como organización burocrática y jerárquica, presenta rasgos en su cultura que le son propios, diferenciándose significativamente de otras instituciones del Estado. Esta se sustenta en valores, creencias, normas que guían el comportamiento y las acciones de cada uno de los individuos que la conforman. Normalmente el arraigo cultural sustenta la motivación y el compromiso de las diferentes organizaciones que la conforman.

Max Weber proporcionó una descripción adecuada de la cultura jerárquica en la cual incluye sus características. En este tipo de organización, el ambiente interno está muy estructurado y formalizado; las acciones determinan el comportamiento humano. Los líderes son buenos, eficientes coordinadores y organizadores. El buen funcionamiento de una organización se considera importante. La orientación a largo plazo es la estabilidad y la eficiencia. La organización está conectada por reglamentos y reglas. La impersonalidad y la especialización son significativas. Los criterios importantes son la eficiencia, la puntualidad, la confiabilidad y los bajos costos. El cuidado de los empleados se refleja en la seguridad y previsibilidad del empleo (Belac et al., 2017).

En cada una de las diferentes organizaciones que lo conforman al EA, las responsabilidades y las tareas se distribuyen entre sus miembros según la jerarquía y cargo, teniendo la autoridad para ordenar la realización o cumplimiento de estas a sus subordinados, esperando de estos el cumplimiento de reglas y procedimientos.

Podestá (2012) sostiene lo siguiente:

“El conocer e identificarse con la cultura es una parte central del proceso de incorporación de una persona a la organización militar y esa es quizás una de las tareas centrales de los institutos militares; inducir el proceso de socialización que llevará a compartir ese modelo de creencias básicas considerado válido por la organización”. (p. 29)

Huntington (1964) plantea lo siguiente:

“Los miembros de una profesión comparten un sentido de unidad orgánica y conciencia de sí mismo, como grupo aparte de otros que no lo son. Este sentido colectivo tiene sus orígenes en la prolongada disciplina y adiestramiento necesario para lograr la competencia profesional, el lazo del trabajo en común y el compartir la misma responsabilidad social”. (p. 23).

La cultura es un condicionante en los procesos de gestión de los recursos humanos de toda organización, y también puede ser reforzada por ellos. Toda organización debe evitar la contradicción entre los valores que intenta sostener y los que realmente está recompensando (Dolan et al, 2003).

El cambio en la cultura organizacional no puede ocurrir con éxito sin cambiar los sistemas, las estructuras, la tecnología y las habilidades que lo respaldan; asimismo, los líderes de calidad, que pueden administrar más allá de las fronteras, son esenciales para construir

culturas de alto desempeño, que necesitan más información, cooperación, negociación, comunicación efectiva, innovación, creatividad y buen liderazgo (Barnes y Spangenburg, 2018), y habilidades tecnológicas (Gasela, 2022). Por eso, Podestá (2012) sostiene que “el conservadurismo y el corporativismo son considerados dos debilidades de las culturas de las instituciones de gestión estatal, entre ellas las Fuerzas Armadas” (p. 7).

Este conservadurismo se acentúa en culturas fuertes como la militar, donde, ante situaciones novedosas, se suelen brindar respuestas basadas en paradigmas superados por la realidad (Podestá, 2012). Como respuesta a los problemas burocráticos que enfrentaba el sector público, en los años ochenta, surgió el New Public Management con el propósito de desafiar la rigidez y falta de innovación de este tipo de organizaciones. Propuso un enfoque descentralizado que promueve la autonomía y la flexibilidad para lograr resultados. Aunque el sector público no compite intensamente, en las últimas décadas ha buscado optimizar sus recursos. El New Public Management destaca la importancia de la empleabilidad y retención de empleados para cumplir con requisitos de desempeño (Moretti y Frimousse, 2018).

El EA no es ajeno a la burocracia de la administración pública, por lo que este problema se potencia con los permanentes recortes presupuestarios, la falta de recursos, la carencia de una política de defensa sostenible en el tiempo, la rotación permanente de la conducción de la fuerza, las cuestiones políticas. Esta situación incide directamente en la eficiencia de sus organizaciones, especialmente el personal (en su estado de ánimo, su desempeño, la disciplina) normalmente, afecta las jerarquías más bajas. Este escenario es el que incentiva la desvinculación de la fuerza de gran parte del personal de oficiales subalternos del Cuerpo Comando, lo cual repercute en cada una de las organizaciones.

Esta situación lleva a pensar la necesidad de realizar una adecuada gestión de los recursos humanos que permita disminuir la baja de oficiales subalternos del Cuerpo Comando, ya que son quienes conducen el personal de las diferentes organizaciones de la fuerza (ya sean suboficiales, soldados, cadetes o aspirante) y se relacionan con ellos de forma directa.

Por su parte, el compromiso, según la RAE (s.f.), recibe diferentes acepciones: “obligación contraída” (definición 1), “palabra dada” (definición 1) o “acuerdo pactado entre distintas partes” (definición 3). La exigencia de compromiso por parte de quienes conducen la fuerza o cada una de sus diferentes organizaciones es una constante. La palabra no forma parte de los valores que sostiene la fuerza pero se puede inferir su existencia sinónima en uno de los principios del mando, entregarse sin limitaciones al régimen del servicio. Estos principios son

las reglas fundamentales que orientan a todo jefe militar a un correcto ejercicio del mando, obteniendo la voluntaria obediencia de sus subordinados (EA, 1968).

Desde una perspectiva netamente castrense, la entrega sin limitaciones al régimen del servicio exige del jefe de una organización militar una actitud arraigada en la convicción de que su misión es servir (de ser necesario con la entrega de su propia vida), haciendo adquirir a los subordinados conciencia de su dignidad, protegiéndolos y cohesionándolos en la tarea común. El jefe no toma decisiones arbitrarias. Su enfoque es conectar profundamente con sus subordinados, involucrándolos en su visión y apoyándolos para que cumplan adecuadamente con sus deberes y responsabilidades (EA, 1968).

Desde el punto de vista del compromiso organizacional, Robbins (2004) lo define como “un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella” (p. 72).

De hecho, Robbins (2004) plantea lo siguiente:

“Un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo que realiza, pero lo considera una situación temporal y no se siente insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renunciar.” (p. 72).

Los trabajadores comprometidos aportan sus recursos físicos, cognitivos y emocionales para desempeñar sus funciones lo mejor posible. Debido a su estado de ánimo positivo, los trabajadores comprometidos a menudo muestran un desempeño excelente. Superan a sus colegas que están menos comprometidos y son más creativos en su trabajo (Bakker, 2015).

Los servidores públicos ingresan a su profesión con la vocación de hacer el bien a otras personas y están comprometidos con el interés público. Esta actitud positiva hacia el servicio público es una actitud básica hacia el trabajo y caracteriza a muchas de las personas que trabajan en las organizaciones públicas. Esta actitud moldea y es moldeada lentamente por el ambiente de trabajo (Bakker, 2015).

2.3 La motivación en el Ejército Argentino

Las personas que quieren hacer del mundo un lugar mejor a menudo recurren a carreras en el servicio público. Los bomberos, los trabajadores de la salud pública, los agentes de policía y los maestros son todos servidores públicos que trabajan para pueblos, condados, ciudades o gobiernos nacionales (Bakker, 2015). La motivación de servicio público se ha definido como

una motivación altruista general para servir los intereses de una comunidad de personas, de un estado, de una nación o de la humanidad (Rainey y Steinbauer, 1999).

Bright (2022) sostiene que, dado el grado de estrés asociado con las ocupaciones de servicio público, el campo requiere personas que no solo sean competentes, sino también motivadas y atraídas por esta línea de trabajo. El autor argumenta que la motivación de servicio público es una característica de las personas que no solo se sienten atraídas por oportunidades de trabajo impactantes, sino que también están equipadas para manejar las demandas ambientales inherentes al sector público.

La motivación de servicio público también puede ser entendida como la predisposición de un individuo a responder ante motivos fundados, principal o únicamente, en instituciones y organizaciones públicas. El término motivo hace referencia a aquellas necesidades psicológicas que un individuo siente la necesidad de eliminar (Perry y Wise, 1990).

Analizar qué motiva en la actualidad a un ciudadano argentino a ingresar a las filas de una fuerza armada es diverso: algunos individuos son atraídos por el sentido de patriotismo y servicio a la nación, otros, por tradición familiar; algunos, por necesidad económica y seguridad laboral futura. Durante su formación, la disciplina, el espíritu de cuerpo y el sentido de pertenencia que se les inculca a los futuros miembros de la fuerza pueden ser considerados factores motivadores clave.

Se debe considerar que la motivación podrá ser individual o de grupo. En la primera, el EA (1968) señala que “la motivación influye en el comportamiento del individuo porque q tiene por objeto lograr la entrega volitiva de energía en la obtención de una determinada finalidad” (p. 14), “un individuo puede lograr un máximo de eficiencia solamente cuando su voluntad de ejecución ha sido estimulada también al máximo, esto es, cuando está adecuadamente motivado” (p. 15). La motivación del grupo se podrá realizar por la acción intencional del jefe o por causas externas e internas al grupo y normalmente ajenas a la acción intencional del jefe (EA, 1968).

Se debe tener en cuenta que casi la totalidad de la doctrina que utiliza la fuerza está orientada hacia el desarrollo de acciones bélicas, por lo que sus principios o ideas de motivación buscan maximizar el desempeño de su personal (individual o grupal) en la guerra o en ambientes complejos.

El EA (2004) considera que una de las funciones fundamentales del área de la logística de personal es el mantenimiento de la moral, la cual se basada en principios morales,

institucionales y religiosos, que buscan potenciar los impulsos positivos del personal y neutralizar los negativos. Así mismo, considera que existen factores que contribuyen a mantener y elevar el estado moral del personal, lo cual mejora el clima de las relaciones humanas de la organización. Dentro de estos factores, se destaca la motivación como el más importante.

La fuerza sustenta el factor motivación en las teorías de Maslow y Herzberg, a las cuales se las considera básicas para ser tenidas en cuenta por todas aquellas jerarquías que tengan personal subordinado a su cargo (EA, 2004).

Maslow sostuvo que las necesidades individuales se ordenan a sí mismas en una cierta jerarquía debido al hecho de que existen necesidades de orden superior e inferior. Las necesidades de orden superior se activan cuando y en la medida en que se satisfacen las necesidades de orden inferior (Stachelek, 2023).

Herzberg aborda el tema de manera diferente en su teoría de dos factores de la motivación laboral. En su investigación sobre las actitudes de los empleados, concluyó que la satisfacción y la insatisfacción con el trabajo resultan de dos conjuntos separados de factores: los que causan satisfacción (factores de motivación) y los que causan insatisfacción (factores de higiene) (Stachelek, 2023).

Con relación a las nuevas generaciones de oficiales, instituciones conservadoras como las Fuerzas Armadas deben considerar los cambios generacionales. Las motivaciones de hoy no son las mismas que las de hace 30 años. Estos cambios obligan a las organizaciones a desarrollar estrategias y programas de fidelización que se adapten a los intereses de las nuevas generaciones.

Las transformaciones debidas a los desarrollos socioeconómicos y tecnológicos en el período histórico hicieron que el fenómeno del trabajo adquiriera diferentes significados. Esto revela que el trabajo tiene un alcance diferente en cada período de la historia. Por lo tanto, sería correcto decir que el trabajo se ha transformado tanto formalmente, en cuanto a la forma en que se realiza, como conceptualmente, en cuanto al significado que expresa para los individuos (Ilhan, 2020).

Ramírez Ángel (2022) sostiene que “actualmente, tres generaciones de trabajadores están presentes en las organizaciones; la generación de los baby boomers, está a punto de salir del mercado laboral y le abren paso a la generación de trabajadores millennials” (p. 1).

Ríos García (2006) considera lo siguiente: “El contrato social entre las empresas y sus empleados en el cual las compañías prometían asegurarle al empleado su permanencia y guiar su carrera dentro de la misma ya no es como lo fue hasta hace apenas unos 20 años” (p. 3).

De acuerdo con Dolan et al. (2003), “los cambios que se han producido y están produciéndose en los ámbitos cultural y educativo, así como en la estructura social, han resaltado la importancia de la gestión de los recursos humanos” (p. 11).

Asimismo, Dolan et al. (2003) plantea lo siguiente:

“La fuerza laboral actual cada vez tiene más conocimientos y está mejor informada, incrementándose el número de los que poseen titulación superior. A medida que la sociedad está más informada, tiende a volverse más crítica y acepta menos ciertas pautas de comportamiento centradas en la autoridad.” (p. 11).

Robbins (2004) señala lo siguiente:

“El contrato tácito de lealtad que se establecía hace 20 años entre empleados y patrones ha sido seriamente dañado, y la noción de que un empleado se quede con una sola organización durante la mayor parte de su carrera es cada vez más obsoleta”. (p. 73)

Sea cual sea la situación de la desvinculación, las aspiraciones de reconocimiento profesional o de autonomía en el trabajo también suelen influir positivamente en la probabilidad de dimisión entre los empleados jóvenes (Portela y Signoretto, 2017).

3. METODOLOGÍA

El estudio fue de corte transversal y descriptivo; y utilizó como fuente primaria de datos una encuesta distribuida de forma online y elaborada específicamente. La encuesta fue realizada a través del software Formularios de Google y se utilizó esta misma herramienta para el procesamiento de los datos. La encuesta fue destinada al personal de oficiales subalternos del Cuerpo Comando del Ejército Argentino, de todas las armas y jerarquías, siendo de carácter anónimo.

Se obtuvo una muestra conformada por 409 encuestas completadas por parte de oficiales subalternos, que se corresponde con el 20% del total de los oficiales subalternos del Cuerpo Comando del EA; con mayor representatividad en el grado de capitán y de teniente primero, con preponderancia de un mínimo de diez años de servicio en la fuerza, en su gran mayoría

comprendidos en un rango etario entre los 32 y 40 años de edad, con una familia formada con al menos un hijo en edad escolar.

En una primera parte de la encuesta se incluyeron aspectos a relevar relacionados a las motivaciones y expectativas de ingreso a la fuerza y el nivel de satisfacción alcanzado. Una segunda parte estuvo relacionada a las motivaciones profesionales actuales, preocupaciones personales, aspectos positivos y negativos de su vida profesional, personal o familiar. La tercera parte estuvo destinada a poder analizar el grado de fidelización o lealtad con la institución, los posibles motivos o causas de desvinculación con la fuerza y su percepción sobre el compromiso con esta. Se incluyeron preguntas de única opción y de opciones múltiples con hasta un máximo de 3 respuestas seleccionadas (Anexo: Encuesta).

Cada uno de los factores incluidos en la encuesta permitió conocer las expectativas, las experiencias, las relaciones interpersonales de los oficiales subalternos en relación con su trabajo como integrantes del EA, como también su percepción en cuestiones propias de la formación castrense.

El relevamiento se desarrolló compartiendo la encuesta de manera online al personal de oficiales subalternos del Cuerpo Comando que se encuentra desplegado en todo el país. El canal utilizado para hacer llegar la misma fue mediante redes sociales, compartiendo el formulario directamente al personal o a través de los jefes, segundos jefes, oficiales de operaciones y jefes de subunidades de los diferentes destinos militares desplegados en el país. También se contactaron a los delegados de cada una de las promociones de egreso comprendidas en el personal de interés para garantizar la composición de la muestra.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

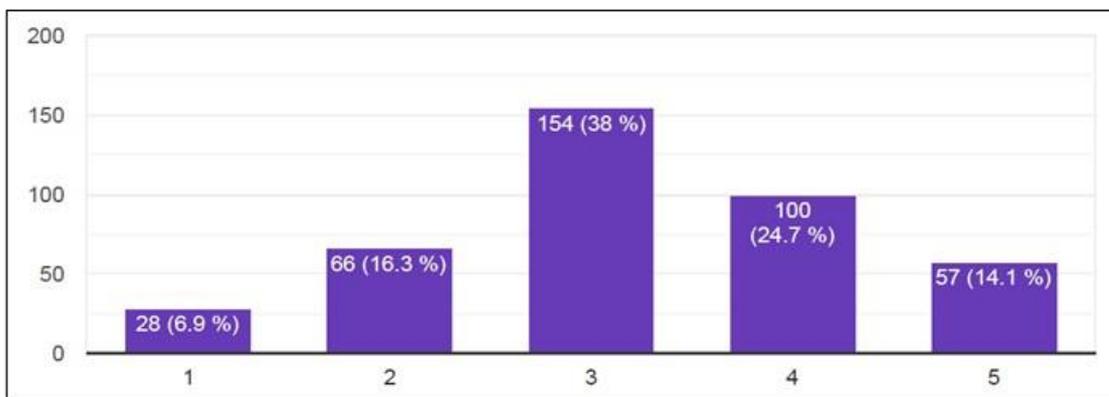
La Figura 1 permite observar que 69% de aquellos oficiales subalternos que decidieron ingresar a la fuerza lo hicieron por sentirse muy identificados con un valor, el de defender a la Patria. La motivación de formar parte del EA está dada sobre un valor constitutivo de la institución que forma parte de la misión de esta. El desafío individual con un 36% y la historia propia de la fuerza con un 27% son los otros dos motivos de decisión de ingreso a la fuerza con mayor preponderancia.

Figura 1. Decisión de ingreso al EA por parte de los oficiales subalternos del Cuerpo Comando.



La Figura 2 permite inferir que el nivel de satisfacción en relación con las expectativas de ingreso a la fuerza se encuentra en un punto medio con un 38%; un 14% considera que su nivel de satisfacción es total y un 7% se siente totalmente insatisfecho. Esta situación se puede deber a que, como se mencionó en la composición de la muestra, la mayoría de los participantes fueron capitanes y tenientes primeros, quienes como mínimo tienen diez años de servicio en la fuerza, con la experiencia y criterio suficiente como para realizar un análisis de lo que ellos proyectaron como carrera y lo que realmente lograron alcanzar.

Figura 2. Nivel de satisfacción actual en relación a las expectativas de ingreso a la fuerza de los oficiales subalternos del Cuerpo Comando.



Las actividades que generan mayor interés en los oficiales subalternos del Cuerpo Comando, como se observa en la Figura 3, son el adiestramiento en el terreno con el 65%, el

despliegue en operaciones militares de paz con el 58%, la realización de cursos complementarios (comando, montaña, monte, buzo, mecanizado) con el 56%, participar de ejercitaciones militares con ejércitos de otros países con un 48%. Todas ellas son parte de la esencia del hombre o mujer de armas, la preparación para actuar ante un posible conflicto armado en defensa de su nación. Nuevamente se evidencia una fuerte identidad con un valor abstracto como lo es el de defender a la Patria. Existe una motivación de servicio en donde la profesión tiene la prioridad por sobre el resto. La carencia y limitación de recursos afecta directamente el desarrollo de este tipo de actividades, lo que lleva a un replanteo vocacional producto de no poder prepararse e instruirse adecuadamente.

Figura 3. Actividades que generan mayor interés para el desarrollo de la profesión militar de los oficiales subalternos del Cuerpo Comando.



Las mayores preocupaciones de los oficiales subalternos se ven reflejadas en la Figura 4, la cual muestra que las principales se relacionan a cuestiones propias de la calidad de vida como ser sueldos 81%, tiempo con la familia 43%, acceso a la vivienda propia a través de créditos hipotecarios 42%, calidad de los servicios de salud 30%. Como anteriormente fue expresado en las características de la muestra, el alto porcentaje de encuestados con los grados de capitán y teniente primero refleja las necesidades del personal, que a su vez en su gran mayoría se encuentran comprendidos en un rango etario entre los 32 y 40 años de edad, con una familia formada con al menos un hijo en edad escolar. Estas preocupaciones afectan sensiblemente al momento de tomar decisiones relacionadas a la permanencia en la fuerza, incentivando a buscar otras posibilidades en el ámbito civil.

Figura 4. Aspectos que producen mayor preocupación al personal de oficiales subalternos del Cuerpo Comando.



La Figura 5 refleja que los aspectos positivos a destacar por los oficiales subalternos son la educación y la formación general recibida con un 58%, nuevamente seguida por un valor fundamental de la fuerza que es el servir a la patria con un 42%, la posibilidad de desarrollo profesional con un 39%. Todas estas reflejan un alto grado de compromiso y motivación profesional para con la institución.

Figura 5. Aspectos positivos que destacan de la profesión militar.



En lo que se refiere a las relaciones interpersonales dentro de la institución, el espíritu de cuerpo es el aspecto positivo que más valora el personal de oficiales subalternos del Cuerpo Comando con un 73%, tal como lo evidencia la Figura 6. La camaradería es una de las características más destacables y de mayor desarrollo dentro de la milicia producto de la estrecha relación generada en actividades diarias y de instrucción. El apego a los compañeros o camaradas de trabajo con un 47% y la convivencia con sus fracciones o equipos de trabajo en

actividades de instrucción en el terreno con un 37%, ambas reflejan la importancia del trabajo en equipo, el apoyo mutuo entre pares, subalternos y superiores, los vínculos y relaciones que se forman son muy fuertes y prolongados en el tiempo (31%).

Figura 6. Aspectos positivos de las relaciones interpersonales que se desarrollan en la institución.



En la Figura 7 se puede observar que los aspectos que mayor desaliento producen para el desarrollo de las funciones o tareas que realizan los oficiales subalternos son la rutina burocrática no asociada a actividades operacionales o de instrucción militar destacándose por sobre el resto con un 60%, seguida por las limitaciones de medios para ejercer sus actividades profesionales con un 51% y la falta de reconocimiento por parte del estado argentino con un 33%. En su conjunto reflejan la pérdida paulatina de interés e inversión que se viene produciendo en las fuerzas armadas argentinas desde hace varias décadas.

Esta falta de recursos provoca que el tiempo se deba cubrir realizando actividades que carecen de importancia para el desarrollo profesional, como también querer realizar más de lo que los recursos disponibles permiten denominado dentro del ámbito castrense como voluntarismo (26%). Todos estos aspectos propios de la cultura organizacional contribuyen a la desvinculación del personal de oficiales subalternos.

Figura 7. Aspectos que desalientan el desarrollo de las funciones o tareas de los oficiales subalternos del Cuerpo Comando.



Si bien el valor de defender a la patria es la principal causa de ingreso a la fuerza se contraponen con una necesidad económica, como lo describe la Figura 8. La equiparación salarial con respecto a las Fuerzas de Seguridad (FFSS) es considerado como el aspecto más importante que permitiría mejorar tanto la situación profesional como personal o familiar, con un 79%. Este planteo es uno de los temas que mayor preocupación y promesas que ha generado en las filas de las fuerzas armadas. Si bien los sueldos fueron blanqueados en su totalidad en los últimos años, favoreciendo especialmente al personal retirado, la disparidad salarial con respecto a las FFSS, según las jerarquías, es de hasta el 100%.

Otros aspectos no menos importantes que contribuyen a mejoras profesionales y personales son el respetar y cumplir lo programado 44%, proyectar la carrera profesional con mayores certezas 40%, el acceso a créditos hipotecarios 34% y que la publicación de cambios de destino se realice a mitad de año con un 30%.

Figura 8. Aspectos que contribuyen a mejorar la situación profesional y personal de los oficiales subalternos del Cuerpo Comando dentro de la fuerza.



El 75% de los encuestados han considerado en alguna oportunidad abandonar la fuerza. La búsqueda de posibilidades fuera del ámbito castrense es permanente, profundizándose cada vez más con el uso de las redes sociales y medios informáticos los cuales permiten establecer contacto con empresas u organizaciones en el ámbito civil sin tener que moverse de la unidad militar. Así mismo aquellos oficiales subalternos que han solicitado la baja utilizan la fuerza para ofrecer trabajo y reclutar futuros empleados. Esta situación es producto de los fuertes vínculos que se forman dentro de la institución, explicado en la Figura 6 como aspectos positivos de las relaciones interpersonales, donde la confianza se gana día a día trabajando en equipo en situaciones o actividades complejas y riesgosas.

Dentro de los principales motivos que contribuyen a que un oficial subalterno decida abandonar la fuerza, Figura 9, se encuentran las mejores ofertas económicas fuera del ámbito militar con un 52%, luego la insatisfacción profesional con un 47%, seguida de la disconformidad con la superioridad con un 44% y la incertidumbre por el futuro de la fuerza con 31%. El salario continua siendo una de las principales preocupaciones por parte del personal de oficiales subalternos. Así mismo para aquel personal que decide abandonar la fuerza manifestar una mejor oferta laboral o salarial es la forma más rápida de salida con las menores demoras burocráticas.

Figura 9. Motivos que contribuyen a considerar abandonar la fuerza a los oficiales subalternos del Cuerpo Comando.



En cuanto a la lealtad, el 46% de los oficiales subalternos asocian este término con la confianza y respeto mutuo entre superiores y subalternos, el 30% con el servir a la Nación en cualquier lugar y momento que sea necesario, sin importar las dificultades y peligros y el 11% lo asocian con no fallarle a alguien que le ha demostrado ser una buena persona. Todas las asociaciones se relacionan con aspectos ya tratados en las relaciones interpersonales generadas por el trabajo en equipo especialmente en actividades de instrucción u operativas analizadas en la Figura 6.

Por otra parte el término compromiso es asociado en un 73% con la responsabilidad, un 49% con la dedicación, un 36% con la entrega sin limitaciones al régimen del servicio y solo un 30% lo asocian con el término lealtad analizado anteriormente, como se muestra en la Figura 10. Estos resultados pueden atribuirse a la influencia propia de la formación militar para dar cumplimiento a misiones u objetivos que en su mayoría implican actividades de riesgo, con mucha exigencia psíquica y física. La lealtad se considera implícita en toda actividad del ámbito castrense, forma parte de las bases de la cultura militar, es por eso que se considera como un valor fundamental de la institución, no se concibe que un hombre o mujer de armas carezca de la misma.

Figura 10. Asociación del término compromiso por parte de los oficiales subalternos del Cuerpo Comando.



Por último, el 61% de los encuestados consideran que la exigencia del compromiso es compartida entre el superior y el subalterno, el 33% considera que es una responsabilidad personal el de mantener y acrecentar el compromiso con el cual se ingresó a la fuerza, mientras que solo un 6% considera que es una responsabilidad de superior la de mantener ese grado de compromiso con el cual el subalterno ingresó a EA. Estos resultados reflejan una combinación de factores como lo son la cultura militar y un liderazgo efectivo por parte de quienes conducen, resaltando la importancia de un enfoque equilibrado en donde ambas partes, superior y subalterno, contribuyan a mantener el grado de compromiso.

5. CONCLUSIÓN

En este estudio se pudieron identificar los principales factores que influyen en la motivación y el compromiso de los oficiales subalternos del Cuerpo Comando del Ejército Argentina, siendo estos principalmente las condiciones salariales, los recursos o medios disponibles, el reconocimiento recibido, el desarrollo de carrera y el nivel de certidumbre sobre el futuro.

La motivación de los suboficiales subalternos para formar parte del Ejército Argentino está relacionada con el valor de defensa de la patria. Sin embargo, al avanzar en sus carreras el nivel de satisfacción general pasa mayoritariamente a un nivel medio. Si bien las actividades que generan mayor interés en estos perfiles son las de adiestramiento en el terreno e instrucción, estas se ven afectadas por la carencia y limitación de recursos. Otras preocupaciones, además de las relacionadas con cuestiones propias de la calidad de vida como ser los sueldos, son el tiempo con la familia y el acceso a la vivienda propia.

El alto índice de búsqueda de posibilidades fuera del ámbito castrense está motivada justamente por las mejores ofertas económicas fuera del ámbito militar, la insatisfacción profesional, la disconformidad con la superioridad y la incertidumbre por el futuro de la fuerza. Por otra parte, en cuanto a los aspectos positivos valorados el espíritu de cuerpo o camaradería es el factor relacional más apreciado por el personal de oficiales subalternos del Cuerpo Comando.

Por último, cabe destacar que la inexistencia de políticas claras de retención o fidelización contribuye a acelerar el proceso en la toma de la decisión de abandonar la fuerza,

incidiendo negativamente en toda la organización, especialmente en las menores fracciones, afectando el espíritu de cuerpo de estas.

En cuanto a las implicaciones prácticas de los resultados, los hallazgos del estudio realizado brindan un punto de inicio para posibles futuros estudios a desarrollar por la Dirección de Personal Militar que profundice la problemática de la fidelización del personal, abarcando todas las jerarquías tanto de oficiales como de suboficiales.

Además, los resultados obtenidos sobre la satisfacción, los intereses, motivaciones y preocupaciones de las nuevas generaciones de oficiales podrían ser de valor para otras fuerzas armadas del país, como la Armada de la República Argentina y la Fuerza Aérea Argentina, así como también para las de otros países con problemáticas similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723–732. <https://web-s-ebSCOhost-com.ucema.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=39e1eb10-db90-48ac-be77-d85cccb059b2%40redis>
- Belac, S., Kosmrlj, K., & Markic, M. (2017). Organizational Culture in Selected Legal Entity in Public Sector. *Mednarodna Revija Za Javno Upravo /International Public Administration Review*, 15(2), 59–78. <https://web-p-ebSCOhost-com.ucema.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=4b6fd38f-180b-49f5-aaeb-5082b9fda67b%40redis>
- Barnes, L. L., & Spangenburg, J. M. (2018). When Leadership Fails – A View From The Lens Of Four Employees. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 11(3), 49–54. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v11i3.10188>
- Bright, L. (2022). Why Does PSM Lead to Higher Work Stress? Exploring the Role that Organizational Identity Theory has on the Relationship between Public Service Motivation and External-Related Stress among Federal Government Employees. *Public Organization Review*, 22(3), 803–820. <https://doiorg.ucema.idm.oclc.org/10.1007/s11115-021-00546-0>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2.^a ed.). McGraw-Hill Educación.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Colegio Militar de la Nación (2023) https://www.colegiomilitar.mil.ar/esp/oferta-academica_oficial-armas-especialidades.php
- Codina, B., Villarreal, J. J. C., & Rodríguez, P. G. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(2), 145–159. <https://search-ebshost-com.ucema.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=45453378&lang=es&site=ehost-live>
- Datos Macro. (2021). *Argentina - Gasto Público Defensa*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/defensa/argentina>
- Decreto 727. (2006). *Reglamentación de la Ley N° 23.554*. Ministerio de Defensa.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/116997/norma.htm>
- Decreto 1.696. (2006). *Directiva sobre Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas*. Ministerio de Defensa.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/122503/norma.htm>
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI* (2^a ed.). McGraw-Hill.
- Ejército Argentino. (1968). *MFP – 51 – 13 Manual del Ejercicio del Mando*.
- Ejército Argentino. (2004). *ROD – 19 – 01 Logística de Personal*.
- Ejército Argentino. (2018). *Proyecto Educativo Institucional del Ejército 2019 - 2029*.
- Ejército Argentino. (2022). *Procedimiento operativo normal Nro 01/22 (Normas y procedimientos de evaluación para el funcionamiento de las Juntas de Calificación de Oficiales y de Suboficiales – Año 2022)*.

- Firdaus, F., Ujianto, U., Slamet, R. (2023). The Effect of Job Security and Job Attractiveness on Intention to Leave: the Mediation Role of Employee Engagement. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 12.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8984864>
- Gasela, M. M. (2022). The influence of organizational culture on performance in public entities of South Africa. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v10i1.563>
- Goldsworthy, A. (2005). *El Ejército romano*. Ediciones Akal S. A.
https://books.google.es/books?id=u2lRQLkzEPQC&lpg=PA1&ots=Gcwkp7tB4r&dq=la%20falange%20romana&lr=lang_es&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q=falange&f=false
- Huntington, S (1964). *El Soldado y el Estado*. Círculo Militar.
- Ilhan, Ü. D. (2020). How Generations Perceive Each Other in Terms of Their Attitudes Towards Work: A Qualitative Analysis on Generation X and Generation Y. *International Journal of Contemporary Economics & Administrative Sciences*, 10(1), 107–130. <https://doi-org.ucema.idm.oclc.org/10.5281/zenodo.3940497>
- Ley 19.101. (1971). *Ley para el personal militar*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19875/texact.htm>
- Mayer, B. J. (2023). *Crisis militar: "Argentina está en la situación más vulnerable de la historia"*. El Litoral. https://www.ellitoral.com/opinion/fondef-ministerio-defensa-jorge-taiana-armada-argentina_0_MHrGGcUZse.html
- Mayer, B. J. (2023). *Crisis militar: ante la ola de bajas, la Fuerza Aérea comenzará a cobrarle un reintegro a los pilotos que renuncien*. El Litoral. https://www.ellitoral.com/nacionales/fuerzas-armadas-fuerza-aerea-cobro-reintegro-pilotos-renuncia_0_EbqpPfQsl8.html
- Moretti, R., Frimousse, S. (2018). Du développement de l'employabilité à la fidélisation des agents de la fonction publique territoriale: le rôle du sentiment d'efficacité personnelle

- Revue Des Sciences de Gestion*, 293, 33–40. <https://doi-org.ucema.idm.oclc.org/10.3917/rsg.293.0033>
- Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi-org.ucema.idm.oclc.org/10.2307/976618>
- Podestá, M. A. (2012). La cultura organizacional militar. *Centro Educativo de las Fuerzas Armadas*. <http://cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/61/1/VC%206-2012%20PODESTA.pdf>
- Portela, M., Signoretto, C. (2017). Qualité de l’emploi et aspirations professionnelles : quels liens avec la mobilité volontaire des jeunes salariés en CDI ? *Revue Économique*, 68, 242-279. <https://www.cairn.info/revue-economique-2017-2-page-249.htm?contenu=citepar>
- Proyecto de ley de presupuesto general de la administración nacional*. (2018). Ministerio de Economía de la Nación. <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2018>
- Proyecto de ley de presupuesto general de la administración nacional*. (2019). Ministerio de Economía de la Nación. <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2019>
- Proyecto de ley de presupuesto general de la administración nacional*. (2020). Ministerio de Economía de la Nación. <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2020>
- Proyecto de ley de presupuesto general de la administración nacional*. (2022). Ministerio de Economía de la Nación. <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2021>
- Proyecto de ley de presupuesto general de la administración nacional*. (2022). Ministerio de Economía de la Nación. <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2022>
- Proyecto de ley de presupuesto general de la administración nacional*. (2023). Ministerio de Economía de la Nación. <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2023>
- Rainey, H. G., Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>

- Ramírez Ángel, L. M. (2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad & Empresa*, 24(42), 1-37.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8230>
- Real Academia Española. (s.f.). Fidelidad. <https://dle.rae.es/fidelidad?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.). Leal. <https://dle.rae.es/leal?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.). Fidelizar. <https://dle.rae.es/fidelizar?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.). Fiel. <https://dle.rae.es/fiel?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. <https://dle.rae.es/cultura>
- Real Academia Española. (s.f.). Compromiso. <https://dle.rae.es/compromiso?m=form>
- Ríos García, F. (2006). *Cómo debe verse el tema de la lealtad de las personas a sus organizaciones dentro de la era que ahora conocemos como la era de la globalización*. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle.
<https://elibro.net/es/ereader/biblioucema/31671?page=3>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Pearson Educación.
- Rogard, V., & Perez Becerra, L. P. (2015). *Elaboration d'un instrument de mesure du contrat psychologique des agents de la fonction publique*. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 21(4), 336-356. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30003-6](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30003-6)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2.ª ed.). John Wiley & Sons.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Schein%2CE.+H.+%281992%29.+Organizational+culture+and+leadership.+San+Francisco%2CA%3A+Jossey-Bass.&btnG=
- Singh, M. M., Siddiqui, I. N., Dewangan, J. K., & Shrivastava, R. (2020). A Review paper on role of Leadership in developing employee loyalty towards the organization. *International Journal of Police Science & Management*, 10(1), 63-75.
https://www.researchgate.net/profile/Milan-Singh-4/publication/340388901_A_Review_paper_on_role_of_Leadership_in_developing_employee_loyalty_towards_the_organisation/links/5ebbc87a458515626ca5b061/A-

[Review-paper-on-role-of-Leadership-in-developing-employee-loyalty-towards-the-organisation.pdf](#)

Signoretto, C. (2019). Qualité du travail et de l'emploi et nature de la mobilité professionnelle : quels liens en France entre 2006 et 2010 à partir de l'enquête Santé et itinéraire professionnel? *Industrial Relations / Relations Industrielles*, 74(4), 643–673. <https://doi-org.ucema.idm.oclc.org/10.7202/1066829ar>

Soprano Manzo, G. F. (2013). Ser militar en la argentina del siglo XXI: entre una vocación, una profesión y una ocupación. *Universidad Nacional de Misiones*, 23, 71-95. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/50691>

Stachelek, D. (2023). Certain Conditions of the Motivation Process. *Logistics & Transport*, 57(1/2), 27–37. <https://doi-org.ucema.idm.oclc.org/10.26411/83-1734-2015-2-55-3-23>

Tena, G. T. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, (15), 85-107. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200215224

Vasile, E., Croitoru, I. (2012). The Prospects of the Internal Audit in Improving Management of Public Institutions. *Internal Auditing & Risk Management*, 7(3), 1–10. <https://search-ebsohost-com.ucema.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=90539627&lang=es&site=ehost-live>

ANEXO: ENCUESTA

Apéndice A: Encuesta

Indique cuáles de los siguientes aspectos motivaron su decisión de ingresar al Ejército Argentino. Seleccione como MÁXIMO TRES (3) opciones.

- a. Desafío individual, por ser una institución exigente.
- b. Defender a la Patria.
- c. Acceder a un trabajo estable.
- d. Conocer distintos lugares.

- e. Tener instrucción militar.
- f. Continuar la tradición familiar.
- g. Pertenecer a una institución histórica.
- h. Manipular armamento y equipamiento de combate.
- i. Tener personal a cargo.
- j. Realizar actividades poco comunes.

Indique, respecto a las expectativas seleccionadas en la pregunta anterior ¿Cuál es su nivel de satisfacción actual? Donde UNO (1) es totalmente INSATISFECHA y CINCO (5) es totalmente SATISFECHA.

Totalmente insatisfecha 1 2 3 4 5 Totalmente satisfecha

Indique cuáles de las siguientes actividades le generan mayor interés para el desarrollo de su profesión militar. Seleccione como MÁXIMO TRES (3) opciones.

- a. Adiestramiento en Guarnición.
- b. Adiestramiento en terreno.
- c. Despliegue en una Operación de Paz.
- d. Despliegue en apoyo a la comunidad.
- e. Ejercicios con otras Fuerzas y otros países.
- f. Oportunidad de realizar cursos complementarios (Comando, Montaña, Buzo, etc).
- g. Oportunidad de realizar cursos regulares de perfeccionamiento.
- h. Actividades administrativas.
- i. Actividades Científico – Tecnológicas.
- j. Actividades antárticas.

Con respecto a la relación entre la profesión militar y la organización de su vida personal ¿Qué aspectos le producen actualmente mayor preocupación? Seleccione como MÁXIMO TRES (3) opciones.

- a. Acceso a la vivienda militar.
- b. Tiempo con la familia.
- c. Calidad de los servicios de salud.
- d. Inestabilidad de residencia.
- e. Ingresos (sueldos).
- f. Horario de trabajo.
- g. Acceso a la vivienda propia (créditos).
- h. Educación de los hijos/as.
- i. Posibilidades de perfeccionamiento.

Indique ¿Cuáles de las siguientes opciones destaca como aspectos positivos de la profesión militar? Seleccione como MÁXIMO TRES (3) opciones.

- a. La educación y formación general recibida.
- b. Realizar actividades de riesgo.
- c. La posibilidad de continuar su formación académica.
- d. La retribución económica.
- e. El reconocimiento de la sociedad.
- f. Poder servir a la Patria.
- g. La posibilidad de brindar ayuda en situaciones de emergencia.
- h. Disponer de un horario estable y tiempo con la familia.
- i. La seguridad laboral.
- j. Las posibilidades de trabajar con fuerzas de otros países.
- k. La posibilidad de desarrollo profesional.
- l. La licencia.

Indique, ¿Cuáles de las siguientes opciones destaca como positivas de las relaciones interpersonales que se desarrollan en la Institución? Seleccione como MÁXIMO TRES(3) opciones.

- a. La relación laboral con jefes y subalternos.
- b. El espíritu de cuerpo que genera sentido de pertenencia.

- c. El respeto y la valoración de las tareas desarrolladas.
- d. La contención de los/as camaradas frente a situaciones críticas.
- e. Lo duraderas que resultan las relaciones.
- f. El apoyo que garantiza la institución a las familias de sus integrantes.
- g. La convivencia con la fracción en el terreno.

Indique cuáles de los siguientes aspectos le resultan más desalentadores en el desarrollo de sus tareas. Seleccione como MÁXIMO TRES (3) opciones.

- a. Rutina burocrática no asociada a la tarea operacional.
- b. Falta de exigencia.
- c. Mal clima de trabajo.
- d. Exceso de exigencia.
- e. Falta de reconocimiento del Estado.
- f. Falta de reconocimiento de la sociedad.
- g. No encontrar relación entre lo que uno hace y la misión del ejército.
- h. Limitaciones de medios para ejercer la actividad profesional.
- i. Sentir que el trabajo que uno hace no es reconocido por los superiores.
- j. No ver los resultados del trabajo que uno produce.
- k. Las tareas que realiza están por debajo de sus capacidades.
- l. Falta de espíritu militar generalizado.
- m. Incertidumbre por el futuro del Ejército.
- n. Sistema de calificaciones y promociones injusto.
- o. El voluntarismo.
- p. La falta de empatía con el personal.

¿Qué aspectos podrían contribuir a mejorar su situación profesional y personal dentro de la fuerza? Seleccione como MÁXIMO TRES (3) opciones.

- a. Equiparación salarial con las fuerzas de seguridad.
- b. Mayor tiempo de permanencia en destino.
- c. Mayor acceso a la educación tanto personal como familiar.

- d. Posibilidad de poder elegir la oportunidad de la licencia en cualquier momento del año.
- e. Que los cambios de destino sean publicados antes del mes de julio.
- f. Posibilidad de acceso a créditos hipotecarios acordes al grado.
- g. Que se respete lo programado pudiendo organizar la vida personal.
- h. Poder proyectar la carrera con mayor certidumbre.

¿A lo largo de su carrera, consideró alguna vez abandonar la fuerza?

- a. Si
- b. No

Solo si su respuesta anterior fue afirmativa seleccione los motivos que considere necesarios.
Seleccione como MÁXIMO TRES (3) opciones.

- a. Dudas vocacionales.
- b. Mal ambiente laboral.
- c. Mejores ofertas económicas en otros trabajos.
- d. Incertidumbre por el futuro del Ejército.
- e. Incompatibilidad con la vida familiar.
- f. Disconformidad con la superioridad.
- g. Considerar que existe un trato poco justo en la promoción de la carrera.
- h. Insatisfacción profesional.

De acuerdo a su opinión ¿Con cuál de las siguientes opciones asocia a la LEALTAD?

- a. Servir a la Nación en cualquier lugar y momento que sea necesario, sin importar las dificultades y peligros.
- b. El compromiso con mi Unidad militar, su disciplina y su adiestramiento.
- c. Confianza y respeto mutuo entre superiores y subalternos.
- d. No fallarle a alguien que ha demostrado ser buena persona.
- e. Obedecer y apoyar las órdenes reglamentarias y morales.

De acuerdo a su opinión ¿Con cuál de las siguientes opciones asocia al COMPROMISO?
Seleccione como MÁXIMO TRES (3) opciones.

- a. Lealtad.
- b. Dedicación.
- c. Entrega sin limitaciones al régimen del servicio.
- d. Responsabilidad.
- e. Sacrificio.
- f. Trabajo en equipo.
- g. Disciplina.
- h. Identificación con la Institución.

¿Cómo considera que debe ser exigido el compromiso?

- a. Puede ser exigido por el superior.
- b. Es responsabilidad del superior de mantener el grado de compromiso con el que se ingresó a la fuerza.
- c. Es responsabilidad personal mantener o acrecentar el compromiso con la Institución.
- d. Es compartido entre el superior y el subalterno.