

Trabajo Fin de Grado

Necesidad de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de
Compañía.

Autor

Caballero Alférez Cadete D. Jesús Agrelo Barros

Director/es

Director académico: Col. D. José Manuel Vicente Gaspar

Director militar: Cap. D. Antonio Manuel Polo González

Índice

Agradecimientos:	I
Resumen:	II
Abstract:	III
Descripción de las mejoras implementadas:	IV
1. Introducción:	1
1.1. Contexto y estructura de una Compañía de Fusiles	1
1.2. Problemáticas principales actuales	2
1.3. Objetivos del estudio	3
1.4. Metodología	4
2. Preparación previa y contextualización	4
3. Comparativa entre ejércitos extranjeros y el español	7
3.1. EE. UU.	7
3.2. FRANCIA	10
4. Análisis de la carga administrativa de un Jefe de Compañía	12
4.1. Documentación general de la Compañía que debe tratarse	12
4.2. Informes que deben ser rellenados mensualmente	13
4.3. Documentos diarios y días de servicio de cuartel	13
4.4. Estudios y cursos para progresar en la carrera militar	14
4.5. Horas utilizadas para actualizarse en factores de la carrera militar	14
4.6. Programas informáticos empleados	14
5. Entrevistas en profundidad	15
5.1. Entrevista Cualitativa [6]	15
5.1.1. ¿Cuál es la máxima preocupación administrativa a la que se enfrenta un Jefe de Compañía?	15
5.1.2. ¿Cree que se dispone actualmente de los medios necesarios para cumplimentar con la parte administrativa del Jefe de Compañía?	16
5.1.3. ¿Cree que dispone del suficiente personal para cumplir con la carga profesional que conlleva el puesto de Oficial Jefe de Compañía?	16
5.1.4. ¿Existen o podría vislumbrar otras formas de gestión administrativa para el Jefe de Compañía?	17
5.1.5. ¿De implementarse este puesto, qué cometidos cree que deberían tener estos 2º oficiales jefes de compañía?	17
5.2. Entrevista Cuantitativa	18
5.2.1. ¿Este cambio tendría más ventajas o desventajas? ¿Cuáles ve desde su empleo?	18
5.2.2. ¿Entre la parte administrativa y la parte táctica, cuál es la que más tiene que abarcar a lo largo de un día laboral normal un Oficial Jefe de Compañía?	19
5.2.3. ¿Entre la parte táctica y la administrativa a la que se enfrenta un Jefe de Compañía, cual es de mayor complejidad para usted?	19
5.2.4. ¿Qué tipo de oficial cree que debería hacerse con este puesto en el caso de que se activase, un teniente antiguo o un capitán moderno? ¿Por qué?	20
Necesidad de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía	

5.2.5.	¿Considera necesario implementar un 2º oficial jefe de compañía?	21
6.	<i>Ventajas y desventajas de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía .</i>	21
6.1.	Ventajas de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía	22
6.1.1.	Reparto de cometidos dentro del puesto de Jefe de Compañía	22
6.1.2.	Preparación previa al mando de Jefe de Compañía.....	23
6.1.3.	Estructura orgánica más dinámica.....	23
6.1.4.	Optimización del puesto y de las labores	24
6.1.5.	Conocimiento de primera mano antes de ocupar el mando deCompañía del carácter del personal y del material del que dispondrá	24
6.2.	Desventajas de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía	25
6.2.1.	Dependencia de la Compañía repartida entre dos Oficiales.	25
6.2.2.	Limitar funciones de mando de sección al teniente antiguo.....	26
6.2.3.	Necesidad de cambiar la estructura orgánica de todo el batallón.....	26
6.2.4.	Necesidad de ampliar la coordinación y la comunicación a nivelinterno de la Compañía	27
7.	<i>Matriz DAFO.....</i>	28
8.	<i>Conclusiones</i>	30
9.	<i>Líneas futuras.....</i>	31
	<i>Lista de abreviaturas:.....</i>	32
	<i>Lista de Figuras, Tablas e Ilustraciones.....</i>	33
	<i>Bibliografía:.....</i>	34
	AnexoA: Entrevista a profundidad.....	35
	AnexoB: Entrevista a alumnos destinados en la Academia de Sant-Cyr	36

Agradecimientos:

En agradecimiento a todos aquellos que han ayudado en el desarrollo de este trabajo.

En primer lugar, agradezco a mis tutores, tanto el académico como el militar, y a mi director militar su apoyo y seguimiento a la hora de desarrollar este estudio, aportándome las bases y las herramientas necesarias, guiándome en todo momento para completar este estudio.

En segundo lugar, gracias a mi familia, a mis padres y a mi hermana, por ayudarme a lo largo de mi carrera con su preocupación y apoyo, siendo un pilar fundamental para mis estudios.

En tercer lugar, agradezco a los integrantes del Batallón “Albuera” I/49 por guiarme en mis primeros pasos como Oficial y por enseñarme la manera de proceder en todo momento.

En último lugar, doy las gracias a mis compañeros de promoción, que me han seguido en todo mi camino y que me han ayudado a desarrollarme como persona y como militar

Resumen:

Este trabajo aborda el estudio de la necesidad de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía, un puesto ocupado bien por un Capitán moderno o bien por un Teniente antiguo, de manera que este Oficial se dedique a la parte administrativa del cargo de Jefe de Compañía.

A lo largo de este estudio se muestran y se analizan los datos recogidos de manuales estadounidenses y de entrevistas a alumnos de la Academia General Militar destinados a la Academia Militar de Sant Cyr (Francia), diseñadas con el objetivo de recoger información del modelo orgánico del Ejército Francés. También se han diseñado, realizado y analizado entrevistas a Oficiales, tenientes o capitanes, pertenecientes a Compañías de Fusiles de Infantería del Batallón “Albuera” I/49, así como al Jefe de Batallón en el que se encuadran las mismas. Todos los datos recogidos han posibilitado un estudio de las ventajas y desventajas que tendría la creación del puesto orgánico de Oficial 2º Jefe de una Compañía de Infantería.

Asimismo, la información expuesta permite detallar las características, beneficios, impedimentos y cualidades del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía, estudiado a nivel de Compañía.

En último lugar se da respuesta a la pregunta de si es necesario llevar a cabo el cambio objeto de estudio en base a los análisis desarrollados a lo largo del trabajo.

Abstract:

This work addresses the study of the need to activate the position of 2nd Company Chief Officer, a position held either by a modern Captain or by a senior Lieutenant, so that this Officer is dedicated to the administrative part of the Company Chief position.

Throughout this study, data collected from American manuals and interviews with students of the General Military Academy, designed with the objective of collecting information on the organic model of the French Army, are shown and analyzed. Interviews have also been designed conducted and analyzed with officers, lieutenants or captains, belonging to Infantry Rifle Companies, as well as with the Chief of Battalion in which they are included. All the data collected have made possible a study of the advantages and disadvantages that would have the creation of the organic position of 2nd Chief Officer of an Infantry Company.

Furthermore, the information exposed allows to detail the characteristics, benefits, impediments, and qualities of the position of 2nd Chief Officer of a Company, studied at the level of the Company.

Finally, the question of whether it is necessary to carry out the change under study has been answered based on the analysis developed throughout the work

Descripción de las mejoras implementadas:

A continuación, se relatan el conjunto de las mejoras y los errores solventados con el objetivo de redactar un análisis óptimo sobre la activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía:

- En relación con el contenido, la memoria se ha orientado enteramente al análisis. Además se han marcado unos subobjetivos claros en función del estudio a realizar.
- Se han incrementado las fuentes de referencia mediante publicaciones de plantillas, anuarios militares e información oficial del Ejército de Tierra y de ejércitos extranjeros.
- Se ha recogido y analizado la verdadera carga administrativa de un Jefe de Compañía con el fin de que el análisis está sustentado en información real y específica. La carga administrativa que se ha estudiado comprende desde los documentos específicos que deben leer, redactar y entregar, hasta el conjunto de días al año que deben hacerlo.
- Se exponen las plantillas con el número de Oficiales Tenientes y Capitanes que existen actualmente en el ejército para reforzar el análisis de la activación del puesto objeto de estudio y su viabilidad.
- Se ha remarcado que el análisis tiene un alcance a nivel Ejército de Tierra, y que el objetivo de la Fuerza se basa en las labores operativas y no administrativas
- Rectificación de la matriz DAFO, especificando cada una de las debilidades, amenazas oportunidades y fortalezas y redactando de manera mas detallada la explicación de cada punto.
- Se ha llevado a cabo una investigación de la formación aportada a los Oficiales basada en las asignaturas de la carrera civil que cursan. De esta manera se estudio la capacidad administrativa que poseen los Tenientes al graduarse en las academias militares.
- Otro punto corregido del contenido son las entrevistas en profundidad. Se han cambiado las preguntas procurando que fuesen preguntas más objetivas las planteadas a los entrevistados. Se han dividido las entrevistas en cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de elaborar gráficos. Así mismo, se ha creado una ficha técnica de las entrevistas.
- En la matriz DAFO se ha abarcado el contraste económico que tendría activar este puesto en el Ejército de Tierra.
- En el apartado de Ejecución, se ha expuesto la necesidad de mejoras en el ámbito administrativo, sobre todo mejoras tecnológicas o alternativas administrativa.

- Finalmente se ha llevado a cabo un riguroso análisis de la redacción de la memoria. Se ha mejorado la redacción acortando las frases extremadamente largas y corrigiendo reiteraciones a lo largo del estudio.

1. Introducción

1.1.Contexto y estructura de una Compañía de Fusiles

La estructura orgánica del Ejército de Tierra es considerada como una orgánica firme, consolidada, clara y bien formada. Desde el Soldado más moderno hasta el General más antiguo la cadena orgánica que se sigue no tiene duda alguna. Sin embargo, todo tiene capacidad de mejora. De hecho, la estructura orgánica del Ejército de Tierra es capaz de adaptarse a cualquier variable e imprevisto, la flexibilidad de la que goza el Ejército es notable y plausible en todo momento sobre todo desde los más bajos niveles de la cadena.

Dado que son muchos los factores a los que la estructura orgánica del Ejército de Tierra se puede enfrentar es necesario mantener la constante vigilancia y control sobre la posibilidad de mejorar. Estas mejoras permitirán el día de mañana conseguir optimizar muchas de las funciones de cada uno de los escalones de mando existentes hoy en día en los diferentes Batallones, Regimientos o Brigadas.

El nivel en el que se va a centrar el trabajo es en el de la primera Compañía del Batallón “Albuera”, una Compañía, que a día de hoy se encuentra liderada por un Capitán, Jefe de la misma, cuyo mandato recae en las situaciones más normales en tres Jefes de Sección con el empleo de Teniente. Cada uno de estos Tenientes manda sobre tres Sargentos, cada uno de los cuales a su vez tiene bajo su mando un pelotón formado por alrededor de 8 o 10 militares profesionales de la escala de tropa, que componen la máquina colectiva que permite el funcionamiento de la Compañía.

Lamentablemente, es frecuente que se den circunstancias tales como un exceso de Capitanes y una falta de Tenientes, o, al contrario, un exceso de Tenientes y una falta de Capitanes. También es necesario mencionar la carga laboral de los mandos presentes en una Compañía. Actualmente el Jefe de Compañía está sometido a un exceso laboral basado en el control de la misma, el servicio obligatorio cuando entra de guardia o de Oficial de cuartel, las novedades al escalón superior, la administración de la Compañía, así como de la instrucción y adiestramiento de su personal. Esta carga laboral se explicará a lo largo del estudio.

1.2.Problemáticas principales actuales

En base a estos factores, es necesario estudiar alternativas o posibles cambios que puedan mejorar la situación descrita. Los puntos más importantes a solventar o a optimizar son la comunicación interna en la Compañía, la posibilidad de hacer una división del trabajo y por tanto una disminución de la carga laboral de un Jefe de Compañía, y la necesidad de una preparación previa para este puesto.

En referencia al primero de los puntos, la mejora de la comunicación interna en la Compañía, actualmente la carga laboral del Jefe de Compañía impide en ocasiones solucionar complicaciones debido a la falta de disponibilidad del mismo o a procesos administrativos que tienen preferencia. Entre estos deberes podemos encontrar, por ejemplo, el servicio de cuartel o problemas sanitarios del personal de la Compañía, o de familiares, que desembocan en permisos extraordinarios que requieren un trámite. Dentro de una Compañía de Fusiles están encuadradas alrededor de 100 personas entre Oficiales, Suboficiales y Tropa. Todo este personal tiene situaciones ya sean personales o profesionales que requieren un control administrativo. Entre éstas se pueden encontrar el servicio de cuartel, la necesidad de tramitar permisos por motivos variados como, por ejemplo, permiso de paternidad/maternidad, permiso de pase de horas por situaciones extraordinarias fuera del ámbito laboral que requieren ser solventadas, así como novedades de personal, partes de rotura derivados de material en mal estado, e incluso controles sanitarios. El Capitán Jefe de Compañía es el encargado de que todos estos trámites administrativos se lleven a cabo gracias a su control y aprobación. Como resultado, la existencia de estas labores administrativas dentro de una Compañía plantea el análisis y estudio de la necesidad de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía o de destacar soluciones o alternativas para optimizar la situación actual.

Otro punto para contemplar es la división del trabajo para efectuarlo de una mejor manera. Como se enuncia en el párrafo anterior, la gran carga laboral, tanto administrativa como táctica a la que se enfrenta un Capitán Jefe de Compañía dificulta cumplir la misión de la misma con la máxima calidad en la mayor parte de las ocasiones. Es importante debido a esto hacer un análisis de si, al activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía, esto llevaría a una evolución positiva de la división del trabajo o por el contrario es algo innecesario.

Un ejemplo real vivido por mí es, por ejemplo, el hecho de que, dentro de una Compañía de fusiles, las secciones tienen una escasa o ineficiente instrucción en ejercicios de tiro. Con la llegada del nuevo Jefe de Compañía, cuya primera intención será tener a un personal bien adiestrado en la instrucción de tiro, éste se dará cuenta de la falta de preparación de su Compañía. Sin embargo, para reservar por vía administrativa un campo de tiro para una jornada prolongada tendrá que esperar mínimo un mes, y para unas maniobras Alfa de Compañía, cuya duración es de 5 días consecutivos, tendrá que esperar 6 meses para reservar las instalaciones necesarias para el adiestramiento. Este nuevo Jefe de Compañía no podrá optimizar la instrucción y el adiestramiento de sus secciones. De ello se resalta una gran importancia hacia la parte administrativa del Jefe de Compañía, además del análisis que puede suscitar si la activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía puede derivar en una solución.

También se resalta como otro de los problemas a solucionar la necesidad de preparación previa para puestos que se ocuparán a la hora de ascender o de adquirir antigüedad. Ejemplo de ello son el Teniente Jefe de Sección con una antigüedad en su empleo de casi 5 años. Dicho Teniente se encuentra a las puertas de ascender y ocupar el puesto de Jefe de Compañía tras adquirir el empleo de Capitán. El Oficial que llega a un nuevo destino sin conocer todos los procesos y vicisitudes a las que se tienen que enfrentar necesitará un tiempo de adaptación entrando en contacto por primera vez con estos procedimientos.

1.3.Objetivos del estudio

A la vista de lo expuesto anteriormente, este TFG aborda el estudio de la necesidad de la creación del puesto de 2º Jefe de Compañía. Este objetivo se desarrollará mediante los siguientes subobjetivos.

En primer lugar, se analizará la plantilla de ejércitos de referencia tales como el estadounidense y el francés. Estos ejércitos incluyen en su plantilla el puesto de 2º Jefe de Compañía por lo que cabe esperar que el análisis propuesto proporcione información valiosa para el objetivo de este TFG.

Y en segundo lugar se considerarán las ventajas e inconvenientes que puede acarrear la creación del puesto de 2º Jefe de Compañía concretamente en una Compañía de Infantería. Para ello se diseñarán, llevarán a cabo y analizarán entrevistas a Oficiales

y Suboficiales de una Compañía de Infantería, Tenientes, Capitanes y diferentes empleos de Suboficiales, que pongan de manifiesto el alcance, la mejora y las limitaciones que puede tener la creación del puesto de 2º Jefe de Compañía.

1.4. Metodología

Los recursos metodológicos utilizados en este TFG incluyen:

- Análisis razonado de los recursos bibliográficos consultados, especialmente de los manuales del Ejército de los Estados Unidos de América
- Análisis razonado de entrevistas a alumnos de la Academia General Militar destinados a la Academia Militar de Saint-Cyr (Francia) en régimen de intercambio académico
- Exposición de la carga laboral y administrativa a la que se enfrenta un Jefe de Compañía, así como de las herramientas que se emplean actualmente por los mismos
- Diseño, realización y análisis de entrevistas a Oficiales, tenientes o capitanes, y Suboficiales, pertenecientes a Compañías de Fusiles de Infantería del Batallón “Albuera” I/49, así como al Jefe de Batallón en el que se encuadran las mismas, con el fin de identificar la necesidad de crear el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía, las características del puesto y su posible impacto
- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) del puesto de 2º Jefe de Compañía.

2. Preparación previa y contextualización

Entre los puntos más importantes que se deben de abarcar en este análisis de la necesidad de la activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía se encuentra la necesidad de preparación previa para dicho puesto. Actualmente, la preparación para llegar a ser Oficial del Ejército de Tierra se basa en una combinación entre una carrera civil y una carrera militar. De esta formación los Oficiales deben de aprovechar todo lo aprendido para desempeñar sus labores profesionales. Es por ello que se ve una clara falta de preparación para asumir ciertas funciones en el puesto de Jefe de Compañía. Esta conclusión deriva del estudio propio de dichas asignaturas, siendo las que aparecen resaltadas en la Tabla 1 las asignaturas dedicadas al control y gestión administrativos.

Curso 1.º		Centro: Academia General Militar		
MÓDULO	MATERIA	ASIGNATURA	DUAL	ECTS
Formación Básica	Empresa	Fundamentos de Administración de Empresas	SI	6
Formación Militar General	Formación Básica	Formación Militar Básica I	NO	1,5
		Formación Militar Básica II	NO	1,5
Formación Militar Específica	Táctica y Logística	Táctica y Logística I	NO	2
		Sistemas de Instrucción y Adiestramiento I	NO	1,6
	Sistemas de Armas	Sistemas de Armas Terrestres I	NO	2
	Topografía	Topografía	NO	3

Curso 2.º		Centro: Academia General Militar		
MÓDULO	MATERIA	ASIGNATURA	DUAL	ECTS
Formación Común	Organización y Dirección de Empresas	Organización y Dirección de Empresas	SI	6
	Ingeniería del Medio Ambiente	Ingeniería del Medio Ambiente	SI	4,5
	Investigación Operativa	Investigación Operativa	SI	6
Formación Militar Específica	Táctica y Logística	Táctica y Logística II	NO	5
		Sistemas de Instrucción y Adiestramiento II	NO	1,6
	Sistemas de Armas	Sistemas de Armas Terrestres II	NO	3
	Liderazgo	Liderazgo	SI	6

Curso 3.º		Centro: Academia General Militar		
MÓDULO	MATERIA	ASIGNATURA	DUAL	ECTS
Formación Militar Específica	Táctica y Logística	Táctica y Logística III	NO	5
		Logística	SI	4,5
		Logística Aplicada a la Defensa	SI	4,5
		Sistemas de Instrucción y Adiestramiento III	NO	1,6
	Sistemas de Armas	Tecnologías para la Defensa	SI	4,5

Curso 4.º		Centro: Academia General Militar		
MÓDULO	MATERIA	ASIGNATURA	DUAL	ECTS
Formación Militar Específica	Derecho	Derecho	SI	6
	Mundo Actual	Mundo Actual	SI	6
	Relaciones Internacionales	Relaciones Internacionales	SI	6
	Topografía	Información Geográfica Digital y Teledetección	SI	6
	Táctica y Logística	Sistemas de Instrucción y Adiestramiento IV	NO	1,6
Formación Militar de la Especialidad fundamental de Infantería	Recursos Humanos	Enseñanza de la Actividad Física y del Deporte	SI	6
		Dirección de Recursos Humanos	SI	6
		Comunicación Corporativa	SI	6
	Táctica y Logística de Infantería	Táctica de Infantería I	NO	5
		Táctica de Infantería II	NO	11

Tabla 1. Asignaturas relacionadas con la Administración en la Ingeniería de Organización Industrial. Fuente: [1]

Estas asignaturas preparan al Oficial para controlar y gestionar dichos asuntos administrativos basados en la carrera civil de Ingeniería de Organización Industrial. Actualmente todos los asuntos administrativos expuestos en este estudio, y a los cuales se debe enfrentar un Oficial Jefe de Compañía, son aprendidos in situ, mediante la estrategia de prueba-error. Se resalta de este hecho que se podrían plantear numerosas soluciones, entre las cuales se encuentran cursos específicos de enseñanza y actualización en la parte administrativa de un Jefe de Compañía, o un curso destinado únicamente para un posible

Oficial 2º Jefe de Compañía de forma previa al mandato de la misma.

Otro de los puntos a tratar es la división del trabajo como gran ventaja de la posibilidad estudiada, que es la necesidad de la activación de un Oficial 2º Jefe de Compañía. Previamente a la creación de este puesto es de vital importancia estudiar la viabilidad en función de las plantillas de Ejército de Tierra. En estas tablas se expone la cantidad de Tenientes y Capitanes, así como de Suboficiales de máxima antigüedad en dicha escala.

1.1.1.1. Resumen general.								
EJÉRCITOS Y CUERPOS	TOTAL	SERVICIO ACTIVO	SERVICIOS ESPECIALES	EXCEDENCIA VOLUNTARIA	SUSPENSO EMPLEO	SUSPENSO FUNCIONES	SERVICIO ADMINISTRACIÓN CIVIL	RESERVA
TOTAL GENERAL	145.798	120.037	1.361	3.093	66	25	20	21.196
Total Fuerzas Armadas	59.069	42.263	988	1.670	13	5	20	14.110
Total Ejército de Tierra	32.514	23.111	627	471	12	3	17	8.273
Cuerpo General de las Armas del Ejército de Tierra	4.060	347	4	21	-	-	-	3.688
Cuerpo General del Ejército de Tierra	24.548	21.715	583	419	12	3	14	1.802

1.2.2.10. Tenientes y Alféreces de Navío.										
EJÉRCITOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL	2.926	3.009	3.252	3.409	3.478	3.450	3.420	3.649	3.651	3.686
Ejército de Tierra	984	1.030	1.230	1.265	1.252	1.214	1.121	1.085	1.097	1.048

1.3.2.9. Capitanes y Tenientes de Navío.										
EJÉRCITOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL	1.288	1.198	1.135	1.072	1.012	943	885	859	822	738
Ejército de Tierra	699	678	666	672	675	654	646	632	610	566

1.2.2.13. Subtenientes.										
EJÉRCITOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL	7.605	7.704	7.720	7.725	7.707	7.693	7.698	7.643	7.628	7.494
Ejército de Tierra	4.193	4.260	4.256	4.246	4.243	4.248	4.261	4.255	4.218	4.108

Tabla 2. Anuario Militar Año 2018. Datos sobre el número de Oficiales y Suboficiales del Ejército de Tierra. Fuente: [2].

Entre las vicisitudes en las que se pueden encontrar las distintas Unidades del Ejército de Tierra se encuentra la falta o el exceso de alguno de estos empleos. Sin embargo, al ser un estudio con un alcance que abarca a todo el Ejército de Tierra y en base a la necesidad de dividir el trabajo, se muestran las tablas estadísticas necesarias para el análisis en la Tabla 2.

3. Comparativa entre ejércitos extranjeros y el español

Los ejércitos de Estados Unidos y Francia poseen una estructura orgánica que incluyen dos Oficiales al mando de una misma Compañía. Huelga decir que dichos ejércitos son muy desarrollados y que históricamente han demostrado tener un gran potencial, siendo uno de ellos el ejército de la primera potencia mundial. A la vista del objetivo de este estudio, parece interesante analizar el puesto de 2º Jefe de Compañía existente en los mencionados ejércitos, así como comparar su funcionamiento con el del Ejército Español cuya plantilla en la actualidad no incluye dicho puesto.

3.1.EE. UU.

Los Estados Unidos de América mantienen hoy en día una estructura organizativa de gran antigüedad. La definición que los estadounidenses dan para la palabra Compañía es: *“A Company is commanded by a Captain and includes two to five subordinate platoons (usually three or four). It has about 60 to 200 personnel.”*¹ [3] Como muestra la Ilustración 1, dentro de la estructura del Ejército de los Estados Unidos, al mando de una Compañía se encuentran dos Oficiales Jefes de la misma.

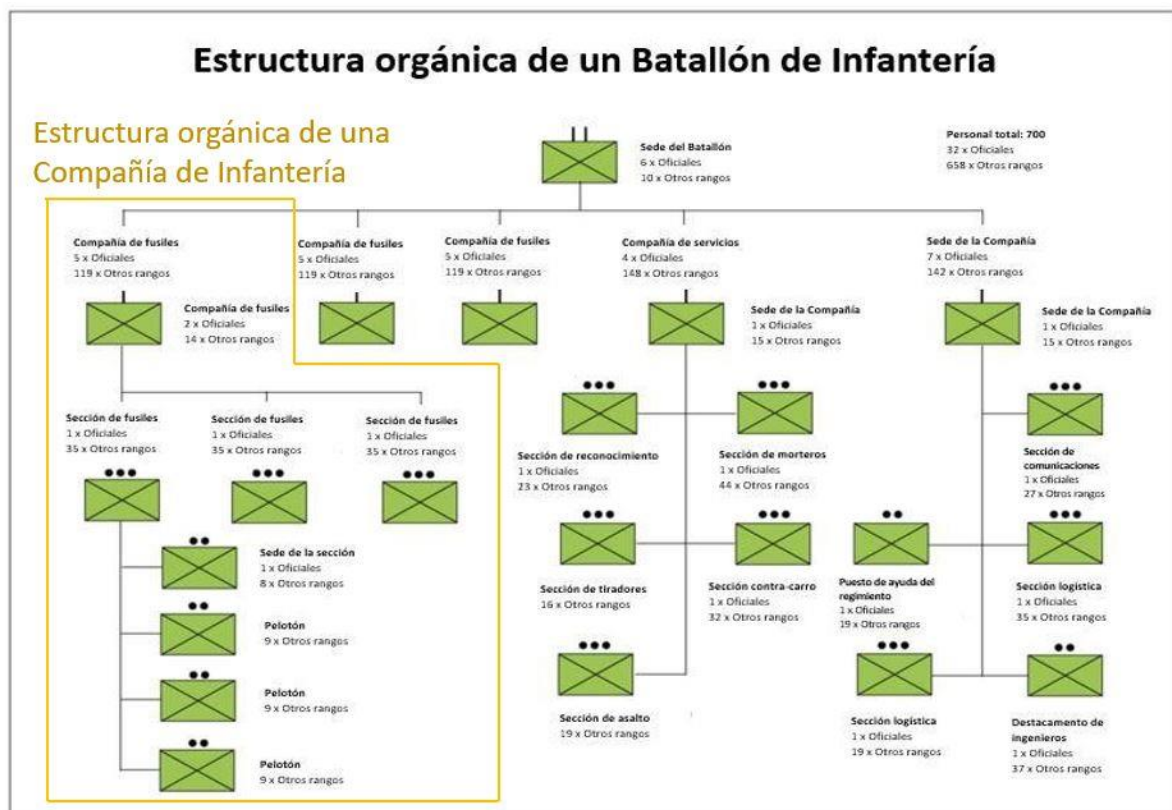


Ilustración 1. Estructura orgánica de un Batallón de Infantería del Ejército de los Estados Unidos. Fuente: Elaboración Propia

¹ Traducción: Una Compañía está comandada por un Capitán e incluye de dos a cinco pelotones subordinados (normalmente tres o cuatro). Tiene alrededor de 60 a 200 personas.”

La sede de la Compañía, que equivale a una Compañía estándar del ejército español, incluirá 2 Oficiales y otros 14/15 rangos. Sumando todo junto, se crea un batallón universal con un tamaño total de 32 Oficiales y otros 668 rangos², o 700 en total (Ilustración 1). En los casos en los que este modelo no incorpora como Jefes de Compañía a Oficiales, se da la situación de que este cargo sea ocupado por un Sargento Primero³ con las mismas funciones y cometidos que tendría ese segundo Oficial.

El Capitán Jefe de Compañía tiene como ayudante al Teniente más antiguo, sobre el que puede ceder temporalmente el mando de la unidad. Las Compañías estadounidenses tienen el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía activado de manera que se reparten los cometidos y los trabajos dentro de la Compañía. Estos cometidos y trabajos llevados a cabo en Compañías con dos Oficiales como Jefes de Compañía, engloban tanto los procedimientos administrativos como los tácticos. De esta manera, los dos aspectos profesionales son desempeñados cada uno por un Oficial, siendo el que se encarga de la parte táctica el primer Jefe de Compañía. Estos trabajos y cometidos a los que se dedica el 2º Oficial Jefe de Compañía son trabajos administrativos y de gestión de la Compañía, tales como controlar al personal, estadillos de novedades al escalón superior, control administrativo de permisos, elaboración de informes necesarios para la instrucción y el adiestramiento del personal de la Compañía, etc.

También conviene destacar que este modelo facilita la sucesión de mando al Ejército de los Estados Unidos, es decir, en el momento en el que el primer Jefe de Compañía no esté operativo, la sucesión de mando marcada por el Oficial 2º Jefe de Compañía permitirá suplir dicha necesidad.

² Rango: Clasificación jerárquica acotada en este caso a cualquier empleo que no sea de la Escala de Oficiales. Empleos de la Escala de Suboficiales y de Tropa.

³ Sargento Primero: Militar del cuerpo de suboficiales que tiene categoría inmediatamente superior a la de sargento e inmediatamente inferior a la de brigada.

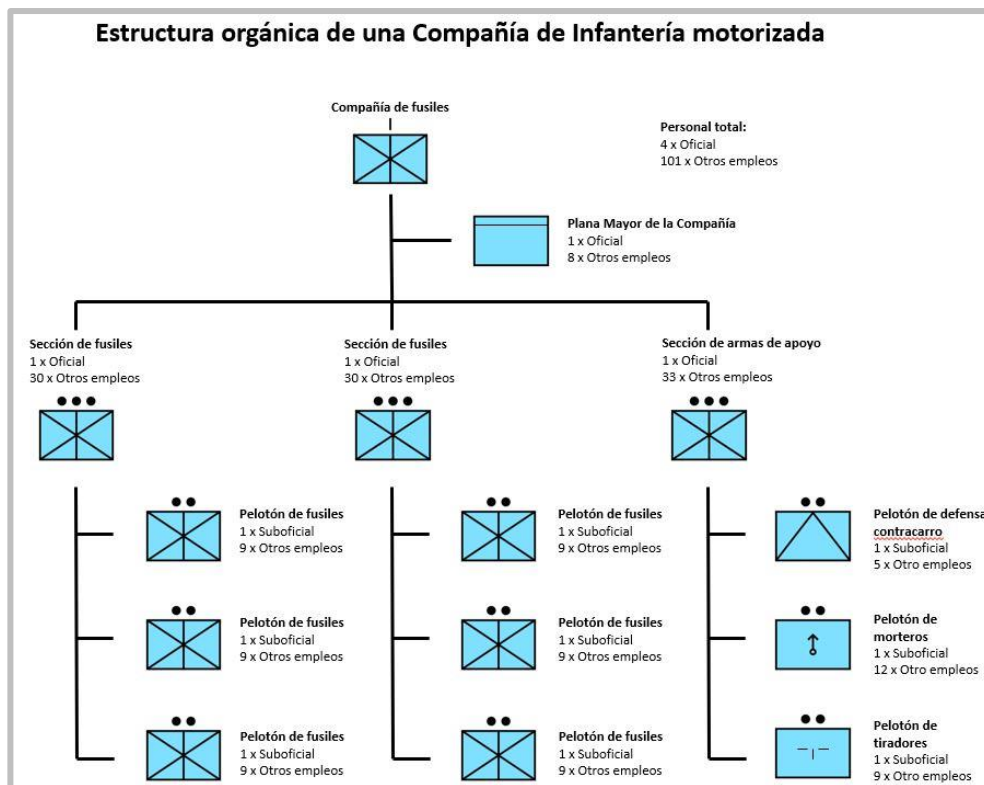


Ilustración 2. Estructura orgánica de una compañía de Infantería Motorizada del Ejército de Tierra de España. Estructura orgánica de la 1ª Compañía del BIMT "Albuera" 49. Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede comprobar en las Ilustraciones 1 y 2, existen diferencias mínimas entre una Compañía de Infantería del Ejército de EEUU y una Compañía de Infantería Motorizada del Ejército de España. Aunque, las Compañías de Infantería española sufren ciertas modificaciones entre sí, se ve que la activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía es un cambio viable. Para aclarar el significado de cada símbolo, es necesario observar la Ilustración 3.

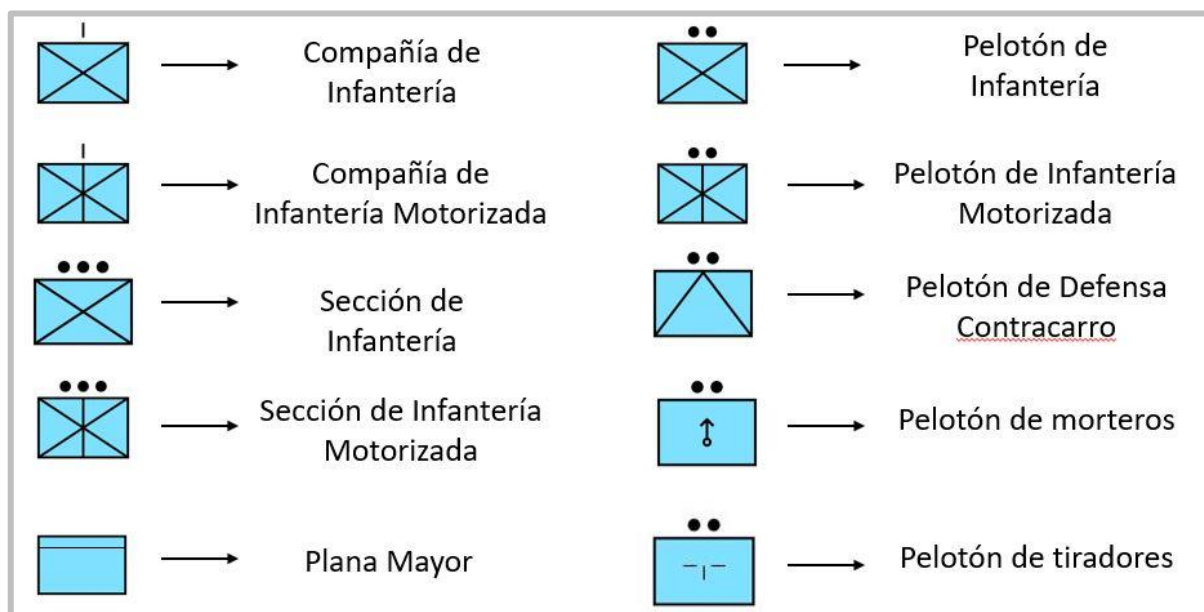


Ilustración 3. Explicación de los símbolos de la estructura orgánica de una Compañía de Infantería. Fuente: Elaboración Propia.

3.2.FRANCIA

La parte que aquí se desarrolla acerca de la estructura del ejército francés se basa en la entrevista efectuada a Caballeros y Damas Alféreces Cadetes que durante su primer semestre del 4º curso en la AGM estuvieron destinados como parte de un intercambio de alumnos en la Academia Militar de Saint-Cyr en Francia, así como a Oficiales del Batallón “Albuera” I/49 con experiencia en trabajos colaborativos en misiones en el extranjero entre el Ejército de Tierra de España y el Ejército de Francia. La información sobre este ejército se ha recopilado mediante estas entrevistas debido a la falta de manuales o información pública que pudiese asegurar una explicación eficaz de la estructura utilizada por dicho ejército extranjero. Según lo experimentado por dichos alumnos, así como por la opinión de Oficiales entrevistados que compartieron destino en el extranjero al encontrarse desplegados de misión, el ejército francés es uno de los que adopta este sistema, de una forma semejante al ejército estadounidense.

Al frente de una Compañía francesa se encuentra un Oficial, un Comandante Jefe de Compañía el cual se encuentra al mando de la Compañía junto con otro Oficial. En algunos casos incluso el Segundo Jefe de Compañía es un suboficial. De esta manera los franceses mantienen al frente de la Compañía a un Oficial de alto rango o de mayor antigüedad, el cual se encarga de la parte táctica, operacional y de maniobra a la que someterá al personal de la Compañía, mientras que en segundo plano se encuentra un 2º Oficial el cual se encargará de la parte de personal, cuyos cometidos serán simplemente administrativos. En el caso de que el Oficial 2º Jefe de Compañía sea un suboficial, este ostenta un empleo de antigüedad dentro de la escala de suboficiales, y también tendrá funciones de Jefe de Compañía en el aspecto de personal, dedicándose al control del personal perteneciente a la Compañía y a asuntos administrativos. De esta manera el Ejército Francés dentro de la estructura orgánica de sus Compañías tiene a dos Oficiales, o a un Oficial y un Suboficial, ejerciendo el mando de la Compañía con cometidos repartidos.

De modo aclaratorio, se expone en este punto la entrevista recientemente citada, y expuesta en el Anexo B, a los 5 Alféreces de la Academia General Militar que estuvieron destinados en la Academia Militar de Sant-Cyr;

- **¿Francia en su ejército posee la estructura orgánica con 2º Oficial Jefe de Compañía?**

Si, efectivamente poseen una figura que ejerce de 2º jefe de compañía que

sustenta el apoyo efectivo al mando diario de la unidad. Normalmente se encarga de dar avisos sobre todo de tareas logísticas rutinarias en la formación matutina, a lista de ordenanzas.

¿En el ejército francés el 2º Oficial Jefe de Compañía que empleo ostentaba?

En el ejército francés lo ostenta normalmente un Suboficial. En el caso de la Academia Militar de Saint Cyr, las compañías tenían la figura de un Adjudant, que equivaldría a un Brigada⁴ en el ejército español.

- **¿Si el Comandante Jefe de Compañía no estaba presente en la Compañía la sucesión del mando le permite pasar a ser el Jefe de Compañía con las mismas responsabilidades al 2º Jefe de Compañía, como un Jefe de Compañía accidental?**

Es difícil establecer una equivalencia dado que no poseemos esa figura, pero podría catalogarse como una mezcla de ambas, con mayor cercanía a la del jefe accidental. Las directrices generales las establecía el primer oficial, pero el grado de flexibilidad sobre ellas era muy grande, dando libertad al 2º Oficial para establecer sus propias órdenes sobre esas directrices. En España, el mando accidental no puede modificar nada que haya sido establecido por el jefe titular, en Francia hay mayor margen.

- **¿Cómo estaban repartidas las tareas entre los dos Jefes de Compañía?**

En el día a día en la Academia francesa la moral y disciplina (sanciones, correctivos, permisos...) eran tarea del primer oficial, mientras que, las tareas rutinarias logísticas, como asignación de tareas (limpieza de dependencias, guardias de orden, guardias de seguridad...) así como el establecimiento del horario diario, correspondían al 2º Oficial.

En las unidades y en operaciones es más o menos similar. El peso de las decisiones tácticas y el trabajo de planeamiento recae sobre el primer oficial mientras que las labores administrativas y de mantenimiento de los medios es responsabilidad del segundo.

- **¿Considera que esta estructura orgánica es beneficiosa para el ejército francés?**

Desde luego que sí, la diversificación de funciones permitía la especialización y focalización de las tareas para una mayor implicación en las mismas, haciendo el mando y control de la unidad más eficaz. Permite ser más ordenando y por tanto ser capaz de seguir un plan muy definido de labores de mantenimiento y de instrucción. Además, da la posibilidad al primer jefe de, el tiempo que ahorra en labores administrativas, invertirlo en estar instruyéndose como jefe pasando tiempo con su gente.

⁴ Brigada: Suboficial cuyo empleo es inmediatamente superior a sargento primero e inferior a subteniente en el escalafón militar. Pertenece a la Escala de Suboficiales.

4. Análisis de la carga administrativa de un Jefe de Compañía

La activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía requiere de un análisis previo y una exposición de a que se enfrenta día a día un Jefe de Compañía. Para ello se recogen el conjunto de tareas y deberes que deben ser tratados y cumplimentados por un Capitán en la Fuerza. [4]. El número total de estos documentos se recoge al final de este apartado en la Tabla 3.

4.1.Documentación general de la Compañía que debe tratarse

La documentación principal que llega a una Compañía procede del Batallón, es decir, procede de un escalón por encima en la orgánica del Ejército. Son documentos que el Jefe de Batallón (conjunto de Compañías) envía a los Jefes de Compañía. Estos documentos pueden ser simplemente de lectura o pueden estar destinados a su lectura y posterior respuesta. Para clasificar estos informes, son enviados de los diferentes departamentos funcionales que tiene la Plana Mayor del Batallón, que son S1⁵ (personal), S2⁶ (Inteligencia), S3⁷ (Operaciones) y S4⁸ (Logística).

Los documentos que proceden de S1 (Personal) son aquellos relacionados con el personal militar encuadrado en las diferentes Compañías. Son informes relacionados con permisos extraordinarios, paternidad, maternidad, bajas, etc. La cantidad de documentos que reciben los Jefes de Compañía de S1 es una media de 3 a 4 informes semanales.

Procedentes de S2 (Inteligencia) son los documentos que aportan a la Compañía información sensible basada en el asesoramiento al Jefe de Batallón sobre inteligencia, información y documentación militar de gran importancia. En este caso disminuye el número de informes siendo ninguno o uno que posea gran importancia a la semana.

S3 (operaciones) envía a los Jefes de Compañía documentos relacionados con información táctica y militar relacionada con periodos de maniobras, instrucción y adiestramiento para el personal de la Compañía. Llegan semanalmente una media de 3 a 4 semanales.

⁵ S1: Sección de la Plana Mayor de un Batallón dedicada a las labores relacionadas con el personal encuadrado en dicho Batallón. Entre estas labores se encuentran la gestión de permisos y situaciones personales, así como todas las necesidades que tenga el personal militar del Batallón.

⁶ S2: Sección de la Plana Mayor de un Batallón dedicada a la recogida, transformación, recopilación y empleo de información importante y necesaria para la Unidad.

⁷ S3: Sección de la Plana Mayor de un Batallón centrada en la instrucción y el adiestramiento, y en todos los movimientos administrativos que llevan a que lo recientemente citado sea posible.

⁸ S4: Sección de la Plana Mayor de un Batallón cuyas labores se centran en proporcionar al Batallón los medios necesarios para satisfacer adecuadamente las exigencias materiales que necesita para cumplir son su misión.

Los informes que S4 (Logística) envía a los Oficiales Jefes de Compañía tratan información sobre equipo militar, chalecos antifragmentos, cascos, vestuario, etc. así como el material que necesita la Compañía para su instrucción. Los Jefes de Compañía reciben una media de 4 a 5 informes semanales.

4.2. Informes que deben ser rellenados mensualmente

Los informes que debe rellenar un Jefe de Compañía de forma mensual son muy variados. Mensualmente deben de rellenar mínimo dos informes de extensa densidad derivados de razones laborales. Entre estos documentos se pueden encontrar un informe rutinario a la semana o la elaboración de los IPEC (Informe de Calificación Personal) [5], en total 7 al año. Los IPEC son individuales y son valoraciones que el Jefe de Compañía hace sobre sus subordinados. Sobre esto hay que añadir los informes relacionados con material y logística para la Compañía, que en total son uno al mes mas uno anual. También deben rellenar informes destinados a aprobar los cursos que suboficiales y oficiales de la Compañía quieran llevar a cabo, en total sobre 6 al año. Otro de los factores que requieren de la elaboración de estos documentos son los informes por sanciones o drogas, en total una media de 7 al año.

4.3. Documentos diarios y días de servicio de cuartel

Al día también se deben rellenar documentos o informes en el puesto de Jefe de Compañía. Algunos de estos son las novedades que tiene que elevar el Capitán Jefe de Compañía al Batallón, que ascienden a dos al día más algún informe extraordinario. Todos los días se debe rellenar un estadillo de la Compañía, en el que se refleje la información base del personal presente ese mismo día y las novedades actualizadas.

Los servicios a los que se enfrenta un Capitán Jefe de Compañía son de dos tipos, ya que pueden ser durante la semana o en días festivos / fines de semana, y ambos tienen dedicación exclusiva durante el tiempo que dura. En el caso de los servicios durante la semana (de lunes a jueves) entran de servicio un total de una vez cada 3 semanas, y se elabora un informe para ese día. En el otro caso, servicio de fin de semana / festivos (de viernes a domingo) también se elabora un informe y se entre de servicio una vez cada dos meses.

4.4. Estudios y cursos para progresar en la carrera militar

Como en todo trabajo, en el ejército también existen ciertos requerimientos para promocionarse y ascender. Para que un Capitán Jefe de Compañía pueda iniciar este proceso lleva a cabo ciertos cursos. Entre estos se encuentran los cursos que se llevan a cabo en el segundo tramo de Capitán, que son últimos tres años de este empleo previo a ascender a Comandante, donde forman parte del apoyo a la Fuerza. Estos cursos son, por ejemplo, el curso de educación física, el de policía militar o el de NBQ (Nuclear, Biológico y Químico). Previo a este proceso o durante el mismo tienen la necesidad de estudiar una carrera civil, actualmente el Grado de Ingeniería de Organización Industrial. Por último, son muy importantes los idiomas, por ello los Jefes de Compañía deben consolidar un idioma para avanzar en la carrera militar.

4.5. Horas utilizadas para actualizarse en factores de la carrera militar

Con el paso del tiempo surgen nuevos cursos y las tecnologías avanzan, por ello los Jefes de Compañía así como el resto de militares deben actualizarse. Deben buscar en Batallón nuevos cursos, así como estar al tanto de las nuevas modificaciones en transmisiones, donde la evolución y el desarrollo tecnológico tienen un gran impacto. Estas últimas, por ejemplo, se basan en nuevas radios o modificaciones en las mismas, radios como la PR4G o la radio HARRIS. En definitiva cada 6 meses consiguen una cantidad de 2 o 3 horas para estos cometidos. En las unidades una o dos veces al año se imparten jornadas de actualización que duran de 3 a 7 días.

4.6. Programas informáticos empleados

Las herramientas que emplean los Oficiales Jefes de Compañía se basan en los programas de OpenOffice (Word, PowerPoint, EXCEL, etc.) y en mensajería OUTLOOK. Además, la plataforma a través de la cual reciben informes es la de SIMENDEF⁹. También existen programas específicos para elaborar los IPEC y los resultados del TGCF. Todos los militares de todos los empleos además tienen la capacidad de utilizar libremente su “PORTAL PERSONAL”. Esto es una plataforma Oficial del Ministerio de Defensa desde la cual los militares pueden gestionar administrativamente factores propios de sus carreras militares. Algunos de ellos son los días de vacaciones, las nóminas, sus marcas del TGCF, el expediente anual, las publicaciones del BOD, etc. Para estos programas se emplean ordenadores con

⁹ SIMENDEF: Sistema de mensajería oficial del Ministerio de Defensa con firma en el que solo puede enviar quien tiene firma, carácter oficial y legal, está contrastado con firma

lecturas de chip de tarjetas militares.

Una vez finalizados los informes y la documentación es necesario pasarlo todo al formato PDF y una vez transformado se archiva todo digitalmente.

Número de documentos e informes en función del tiempo				
Documentos\Tiempo	Diarios	Semanales	Mensuales	Anuales
S1	-	3-4	12-16	144-192
S2	-	0-1	0-4	0-48
S3	-	3-4	12-16	144-192
S4	-	4-5	16-20	192-240
IPEC	-	-	-	7
Material y logística	-	-	1	12 + 1
Cursos	-	-	-	6
Sanciones o drogas	-	-	-	7
Novedades Batallón	2	14	56	672
Servicios semana	-	-	1	12
Servicios fin de semana	-	-	-	6
TOTAL	2	24-28	97-114	1203-1395

Tabla 3. Número de documentos e informes en función del tiempo elaborados por un Capitán Jefe de Compañía.

5. Entrevistas en profundidad

La siguiente entrevista se encuentra recogida en el Anexo A.

5.1. Entrevista Cualitativa [6]

5.1.1. ¿Cuál es la máxima preocupación administrativa a la que se enfrenta un Jefe de Compañía?

Son dos los factores que causan mayor preocupación para un Jefe de Compañía, las peticiones para instrucción y adiestramiento, así como su coordinación, y la gestión administrativa en cuanto a permisos para los miembros de la Compañía.

En el primer caso, se hace referencia a la necesidad de elevar peticiones destinadas a diversas necesidades para la instrucción y el adiestramiento. Estas peticiones pueden ser, por ejemplo, para un día entero en un campo de tiro se necesita pedir la reserva para el campo de tiro, si es instrucción de mañana y tarde pedir a cocina la comida para el personal y hacer una petición de una ambulancia ya que es obligatoria para este tipo de instrucción. Todos estos factores además hay que coordinarlos de manera eficiente, por ejemplo, si se pide una ambulancia, hay que pedirla exactamente para que cubra el mismo tiempo que cubre la petición de la reserva del campo de tiro.

En el segundo caso, se trata de un tipo de gestión administrativa del día a día en cualquier Unidad. Se tratan de los permisos que le corresponden a cada uno de los miembros de la Compañía para su disfrute. Mas allá de los días oficiales que les corresponden se trata de los permisos derivados de vicisitudes personales del personal de la Compañía, ya sean permiso de maternidad, permiso de paternidad, reducción de jornada o flexibilidad horaria. Estas situaciones están sujetas a mecanismos de gestión y modificaciones continuas y muy diversas.

5.1.2. ¿Cree que se dispone actualmente de los medios necesarios para cumplimentar con la parte administrativa del Jefe de Compañía?

Los entrevistados coinciden en el mismo hecho. Los medios necesarios para cumplimentar con la parte administrativa del Jefe de Compañía existen, sin embargo, se trata encuentran en la S1 (departamento funcional de personal) del Batallón. Actualmente en las Compañías se carece de este personal especializado que pueda solventar directamente parte de la carga administrativa de un Jefe de Compañía. Esto se debe a que los suboficiales que se encargan del trabajo administrativo y con los medios y la experiencia suficiente se encuentran destinados en la S1 del Batallón. El auxiliar de las Compañías de Infantería es un sargento primero el cual no siempre tiene la capacidad de cumplimentar con parte de la carga administrativa del Jefe de Compañía. Se abre de esta manera la puerta al análisis o el estudio de la viabilidad de llevar a cabo cursos de actualización para ocupar los puestos de auxiliares de las Compañías de fusiles.

5.1.3. ¿Cree que dispone del suficiente personal para cumplir con la carga profesional que conlleva el puesto de Oficial Jefe de Compañía?

Cada Compañía de fusiles en un Batallón de Infantería dispone de una Plana Mayor formada por un auxiliar de la Compañía con empleo de Sargento Primero y siete militares de

la escala de tropa¹⁰ dedicados a trabajos administrativos. Este personal está a disposición del Oficial Jefe de Compañía, sin embargo, no se dedican a participar en las labores administrativas del mismo. Este personal además no siempre está disponible por razones de permisos, días de descanso, cursos, etc. Esto provoca que la disposición del mismo no siempre sea la óptima, por ello se considera que en función de las respuestas y por experiencia personal, se dispone de dicho personal, no obstante, de forma muy justa.

5.1.4. ¿Existen o podría vislumbrar otras formas de gestión administrativa para el Jefe de Compañía?

En base a las respuestas dadas por los entrevistados se saca como conclusión que, sin contar con la posibilidad de activar el puesto de 2º Jefe de Compañía, son escasas las alternativas o distintos medios con los que gestionar administrativamente una Compañía. Surge de esta manera el problema del gran volumen de documentación al que deben hacer frente los Jefes de Compañía. Es por ello que, una alternativa sería disminuir dicho volumen de documentación o ampliar los plazos o los tiempos de entrega de los mismos. De esta manera se conseguiría optimizar los documentos y serían entregados dentro de los plazos sin afectar al trabajo de los Jefes de Compañía. La elevada carga administrativa reduce la capacidad de los Jefes de Compañía de dedicarse a la parte más importante de su empleo, que es focalizarse en la parte táctica con el objetivo de contribuir a la Fuerza. Esta vicisitud surge en todas las Unidades del Ejército de Tierra.

Otro de los factores que se solucionarían a raíz de la reducción del volumen de documentación y de la ampliación del tiempo, son las correcciones y las actualizaciones. Se evitaría la necesidad de repetir dichos documentos con el fin de solucionar errores, y con esto se conseguiría optimizar el proceso administrativo. También la obligatoriedad de actualizar documentos de forma recurrente lleva a complicaciones en la parte administrativa del Jefe de Compañía, ocupando y aumentando el tiempo que se dedica a esta labor propia de su puesto.

5.1.5. ¿De implementarse este puesto, qué cometidos cree que deberían tener estos 2º oficiales jefes de compañía?

Se considera que lo más óptimo es que la labor principal de este Oficial sea puramente administrativa. De este modo ya conocerá desde el nivel administrativo toda la Compañía, conocerá los recursos de los cuales dispondrá, las limitaciones, el nivel de

¹⁰ La Plana Mayor de una Compañía de Infantería está formada por el Capitán Jefe de Compañía, un auxiliar de la Compañía con el empleo de Sargento Primero, un cabo administrativo, un cabo encargado de las dependencias de la Compañía y de 4 a 6 soldados encargados de temas administrativos de la Compañía.

instrucción, los valores y la forma de trabajar de la Compañía al completo.

En definitiva, los cometidos principales serán puramente administrativos, elaboración de peticiones de material, peticiones logísticas estadios, etc. De esta manera la parte administrativa del Jefe de Compañía quedaría reducido a supervisar, firmar y enviar la documentación necesaria para que la Compañía pueda seguir instruyéndose.

5.2. Entrevista Cuantitativa

5.2.1. ¿Este cambio tendría más ventajas o desventajas? ¿Cuáles ve desde su empleo?

En base a las respuestas dadas por los entrevistados, los porcentajes han sido que un 92% considera que hay más ventajas y un 8% considera que hay más desventajas.

Las principales ventajas radican en la división de cometidos para una optimización del trabajo del Jefe de Compañía, la preparación previa para ocupar el puesto de primer Jefe de Compañía y un mayor dinamismo y comunicación dentro de la propia cadena orgánica que la conforma. La mayor ventaja que tendría

la activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía sería la focalización de los 1º Jefes de Compañía en la parte táctica de su puesto. Con ello se consigue que puedan asegurarse de cumplir con la misión de la Compañía manteniendo un control de la parte administrativa gracias al 2º Oficial Jefe de Compañía.

Por otro lado, algunas desventajas que han sido indicadas por parte de los entrevistados son la pérdida del tiempo de mando de un Teniente antiguo. Los Tenientes ocupan este empleo durante 5 años, los cuales invierten en mandar una Sección. Con la activación del puesto tratado, los Tenientes solo estarán al mando de una Sección 4 años. El último de los años lo invertirían en el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía. También se resalta el hecho de que el cambio tendrá un proceso de adaptación muy complejo. Esto se debe a la gran magnitud que supone la activación de este puesto. Se trata de algo que afecta a todo el Ejército, y un cambio de este calibre supondrá complicaciones desde el principio.



Gráfico 1 Ventajas y desventajas del oficial 2º Jefe de Compañía. Fuente: Elaboración Propia

5.2.2. ¿Entre la parte administrativa y la parte táctica, cuál es la que más tiene que abarcar a lo largo de un día laboral normal un Oficial Jefe de Compañía?

En esta pregunta sale a la luz la verdadera problemática de la carga administrativa frente a la táctica que tiene que gestionar el Jefe de Compañía. Todos los entrevistados están de acuerdo en que la parte administrativa eclipsa al 100% a la parte táctica. La situación descrita es que entre el 80 y el 90% del tiempo de las jornadas laborales están dedicadas enteramente a la parte administrativa, dejando un 10% a la parte táctica. Si la jornada laboral tiene 8 horas, y la semana tiene 40 horas, quiere decir que al día se emplea en asuntos administrativos más de siete horas al día y 36 horas semanales. De nuevo es visible la problemática de la incapacidad de los Oficiales Jefes de Compañía de no poder involucrarse enteramente en la parte táctica y operativa

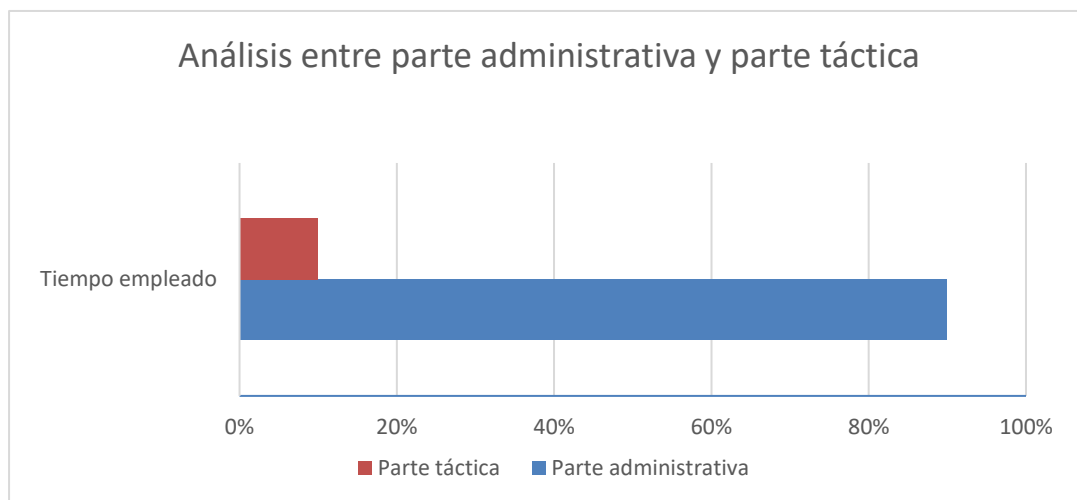


Gráfico 2 Análisis entre parte administrativa y parte táctica. Fuente: Elaboración Propia

5.2.3. ¿Entre la parte táctica y la administrativa a la que se enfrenta un Jefe de Compañía, cual es de mayor complejidad para usted?

La respuesta general y unánime dada en la pregunta de qué parte laboral de un Jefe de Compañía posee mayor complejidad recae enteramente en la parte administrativa. Esto se debe a que a lo largo de la formación de un Oficial la parte táctica es la que predomina, saliendo de las Academias militares con una buena preparación. Por ello, al alcanzar el puesto de Oficial Jefe de Compañía existe una gran carencia de formación en las labores administrativas más importantes. Entre estos deberes del Jefe de Compañía se encuentra como el deber de mayor complejidad la tramitación de los permisos de los componentes de la Compañía. Estos permisos son extraordinarios debido a paternidad, fallecimiento, enfermedad etc., permisos

que eximen al personal de su jornada laboral. Esto se debe prioritariamente a la falta de conocimientos, y la falta de formación en estos aspectos. Como se expone previamente surge de esta manera el análisis de la disyuntiva entre crear cursos de actualización y formación para Oficiales Jefes de Compañía o plantearse la necesidad de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía.

5.2.4. ¿Qué tipo de oficial cree que debería hacerse con este puesto en el caso de que se activase, un teniente antiguo o un capitán moderno? ¿Por qué?

Una cuestión importante en este análisis es la de, en el caso de activarse este puesto, que tipo de Oficial ocuparía dicho puesto, un Capitán moderno, es decir, que acaba de ascender a Capitán, o un Teniente antiguo, es decir, que asciendo en un máximo de un año al empleo de Capitán. La mayoría de las respuestas a esta pregunta fueron la de un Teniente antiguo, solo un 13% alegó que debería ser un Capitán moderno.

De los entrevistados, la mayoría respondió con que debería ser un teniente antiguo debido principalmente las siguientes razones:

- Se evitaría que los Oficiales 1º y 2º Jefes de Compañía fuesen del mismo empleo, evitando confusiones por parte del personal de la Compañía y delimitando de una manera óptima la antigüedad de cada uno de ellos.
- Se prepararía administrativamente al Oficial 2º Jefe de Compañía para desempeñar su puesto de la mejor manera. Por ello, en el momento en el que el Teniente antiguo ascendiese a Capitán ya sería conocedor de toda la Compañía, sus necesidades, sus puntos fuertes, etc.

Sin embargo, tres de los entrevistados, es decir, casi un 13% respondió que debería ser un Capitán moderno en base a los siguientes hechos:

- Se evita quitarle a un Teniente uno de sus 5 años de mando de Sección, esto permitir una mejor formación del Oficial en asuntos tácticos y de maniobra.
- Se pueden aprovechar los Capitanes que se encuentran en los departamentos funcionales de Batallón, de manera que un Capitán se encargaría de la parte administrativa y el más antiguo de la táctica, con miras a heredar la Compañía.

Aun con estas razones también es importante hacer un análisis de mayor alcance, es decir, a nivel Ejército de Tierra. Esto se debe a que no en todas las Unidades coinciden las plantillas, hay Unidades con un exceso de Tenientes y un falta de Capitanes, y viceversa. Por ello es importante estudiar cada tipo de Unidad en función de si se activa o no el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía

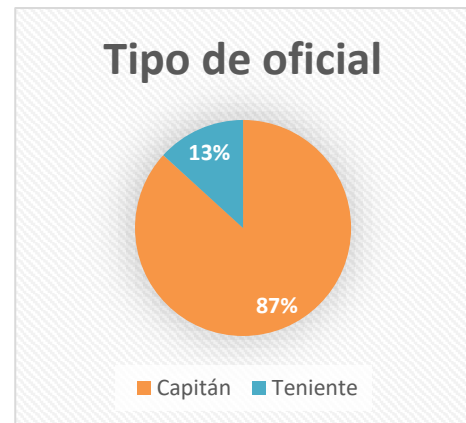


Gráfico 3 Preferencias entre tipo de Oficial.
Fuente: Elaboración propia

5.2.5. ¿Considera necesario implementar un 2º oficial jefe de compañía?

Surgen en esta pregunta tres tipos de respuesta. De los 24 entrevistados, entre 15 los Oficiales y los Suboficiales, y los 9 Suboficiales, se han respondido un porcentaje de un 21 % considera que es necesario, un 38% considera que no es necesario y un 41% considera que no es necesario pero que sería recomendable y beneficioso.

La mayoría es de la opción de que no es necesario de sería beneficioso. La no necesidad estricta por parte de más del 75% de los entrevistados suscita el análisis de otro estudio con la finalidad de gestionar de una mejor manera la parte administrativa de los Jefes de Compañía. Así mismo, más del 60% ve este cambio en la orgánica de las Compañías como algo beneficioso para el Ejército de Tierra.

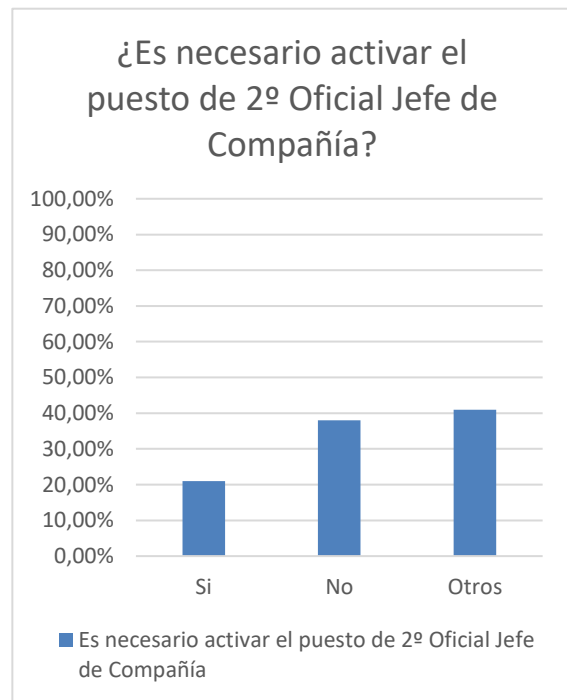


Gráfico 4 Decisión sobre la necesidad de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía. Fuente: Elaboración Propia

6. Ventajas y desventajas de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía

Con todo lo expuesto conviene ahora llevar a cabo un análisis de ventajas y desventajas para vislumbrar de forma más clara cuáles son las fortalezas y las debilidades del cambio propuesto en este estudio. A continuación, se muestran el conjunto de las ventajas y desventajas de la activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía:

- **Ventajas:**
 - Reparto de cometidos dentro del puesto de jefe de Compañía.
 - Preparación previa al mando de jefe de Compañía.
 - Estructura orgánica más dinámica.
 - Optimización del puesto y de las labores.
 - Conocimiento de primera mano antes de ocupar el mando de Compañía del carácter del personal y del material del que dispondré.
- **Desventajas:**
 - Dependencia de la Compañía repartida en parte entre dos Oficiales (mismo empleo)
 - Limitar funciones de mando de sección al teniente antiguo
 - Necesidad de cambiar la estructura orgánica de todo el batallón
 - Necesidad de ampliar la coordinación y la comunicación a nivel interno de la Compañía

6.1. Ventajas de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía

6.1.1. Reparto de cometidos dentro del puesto de Jefe de Compañía

La primera de las ventajas, probablemente una de las más relevantes, es la de “Reparto de cometidos dentro del puesto de Jefe de Compañía”.

Esta ventaja trata el hecho de que un Capitán de Compañía posee un puesto muy sacrificado, ya que su jornada laboral se extiende incluso más allá de la jornada Oficial con el objetivo de cumplir con todas las necesidades de la Compañía. Es un puesto cargado tanto de trabajo administrativo como de trabajo táctico. La ventaja que aportaría activar este puesto sería conseguir que el Capitán que manda la Compañía tenga la capacidad de delegar la parte administrativa de su trabajo en el segundo Oficial. Esto deriva la división de cometidos obteniendo como resultado una mejor capacidad de mando. Se conseguiría una centralización de dos trabajos muy distintos en los que el táctico posee la mayor importancia, pero a su vez el administrativo posee mayor carga. Permite además que el Capitán Jefe de Compañía que se dedica a la parte táctica, que en el caso de este estudio está planteado como “el primer Oficial” Jefe de la Compañía, pueda centrarse en la parte importante de su mandato, que es el adiestramiento de todo el personal que se encuadra bajo su mandato.

Lo que viene a resumir esta ventaja es que, al quitar carga de trabajo administrativa, la función del Jefe de Compañía puede ser optimizada, consiguiendo además que el Capitán tenga el tiempo y la capacidad suficiente como para invertir en mejoras y en asegurarse de que sus subordinados cumplen con los requerimientos y el adiestramiento designado por el Batallón. Estas mejoras pueden ser desde impulsar físicamente el adiestramiento de la Compañía, hasta buscar nuevos ejercicios de adiestramiento o especializar a su Compañía en la maniobra que considere de una forma más intensa y seguida por el mando.

Esta ventaja da como resultado una Compañía mejor formada, una mayor cohesión de la Compañía y un seguro para el Capitán de que se cumple con todos los objetivos de campo que ha marcado previamente para llevar a cabo la misión del Batallón.

6.1.2. Preparación previa al mando de Jefe de Compañía

La segunda de las ventajas a esclarecer es la “Preparación previa al mando de Jefe de Compañía”. Esto viene a significar que, con el mandato previo en el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía, el Oficial que posteriormente recibiese el relevo de Jefe de la misma ya tendría entre sus conocimientos aspectos de gran importancia. Entre esos aspectos se pueden encontrar tanto conocer cómo funciona la Compañía, como tener ya presente la moral de la misma, así como saber cuál es la base, la misión y la forma de funcionar de cada sección y de la Compañía en general. Como todo militar sabe, llegar a una nueva Compañía requiere un proceso de adaptación, y no solo se limita al ámbito militar. Este tipo de “llegadas” a un nuevo entorno requiere acostumbrarse a la manera de trabajar del destino, y son sucesos que también ocurren en el ámbito civil. Este nuevo cambio involucraría que la adaptación al nuevo clima de trabajo y al modo de funcionar de la nueva Compañía ya estaría superado. Por ello se optimizaría el resultado esperado de la Compañía desde el primer momento.

6.1.3. Estructura orgánica más dinámica

La activación de un nuevo puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía permitiría que, en las unidades en las que hubiese demasiado porcentaje de Tenientes o de Capitanes a nivel plantilla, toda la estructura adquiriría un mayor dinamismo, ya que los Tenientes que no tuviesen sección libre para mandar podrían tenerla. Se estaría creando un nuevo puesto de Oficial que haría que el Teniente más antiguo cediese el mandato al

siguiente más moderno, y así hasta que el más moderno de todos los Tenientes pudiese recibir una sección bajo su mando. En el caso de un Capitán moderno se daría una situación similar, ya que lo que ocurre en unidades en los que hay excesivo número de capitanes a nivel de plantilla es que pasan a ocupar un puesto en la Plana de Mando de un Batallón. En este puesto un Capitán que tendría que estar ya en contacto con una Compañía ejerciendo el mando, ocupa su tiempo en un puesto de alto carácter administrativo. Es por todo ello que, en definitiva, al activar este puesto, habría más movilidad en la cadena orgánica y cada Oficial podría ocupar un puesto en el que mandar a una sección, en el caso de un Teniente moderno, o una Compañía, en el caso de un Capitán moderno.

6.1.4. Optimización del puesto y de las labores

El punto fuerte del que trata esta ventaja es el hecho de que todo el trabajo que hoy en día está soportando un solo Jefe de Compañía, lo pueden soportar entre dos personas de forma que el más moderno se puede dedicar al trabajo administrativo, en el caso a estudiar sería el 2º Jefe de Compañía, y la parte táctica sería para el primer Jefe de Compañía. Esto permitirá no solo repartir la dureza laboral del puesto sino optimizar el desempeño. Al tener una carga laboral grande y tener como misión la de completar todos los objetivos de una jornada laboral tanto tácticos como administrativos, la calidad con la que se puede desempeñar este trabajo no puede ser siempre una calidad óptima.

Con un segundo puesto activado dentro del mandato de una Compañía, y al dedicarse cada Oficial a sus labores, uno a la parte administrativa y otro a la parte táctica (el Oficial más antiguo), cada uno puede ejecutar su propósito consiguiendo desempeñar un trabajo de calidad, aportándose entre ellos un tiempo que les permitiría no solo verificar que el trabajo se ha cumplimentado de la mejor manera posible, sino dando un espacio extra con el que optimizar y mejorar la parte administrativa de la Compañía y la táctica por igual.

6.1.5. Conocimiento de primera mano antes de ocupar el mando de Compañía del carácter del personal y del material del que dispondrá

Una de las necesidades más importantes como Jefe de Compañía es la de conocer a los subordinados y la forma de funcionar de la Compañía al completo. No solamente en la manera de funcionar, es decir lo operativa y preparada que está la Compañía, sino

también conocer las situaciones personales en las que se encuentra cada soldado. Cuanto mayor sea la cercanía de un Oficial a sus subordinados mejor funcionará el grupo de trabajo y mejor adiestrados estarán sus miembros. Racionando las dos partes de la jornada laboral de un Capitán Jefe de Compañía, la administrativa y la táctica, se le aporta a su vez el tiempo que necesita para observar hasta qué nivel la Compañía está cumpliendo la misión del escalón superior. No solo permitirá al primer Jefe de Compañía tener una mayor cercanía con sus secciones, sino que también aportará al futuro primer Jefe de Compañía, que en este caso es el Oficial 2º Jefe de Compañía, conocer ya antes de su activación como mando de la misma a todo el personal y las vicisitudes a las que en un futuro tendrá que enfrentarse.

6.2.Desventajas de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía

6.2.1. Dependencia de la Compañía repartida entre dos Oficiales.

Las desventajas más importantes que surgen en base a este estudio están ligadas al tipo de militar que puede ocupar el puesto de 2º Jefe de Compañía, un Capitán moderno o un Teniente antiguo, ya que en ambos casos surgen ciertas desventajas. De esta manera la primera gran desventaja que se puede observar es el hecho de que al activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía la dependencia de la Compañía estaría compartida por dos Oficiales, ya que este hecho no solo es ventajoso si no que tiene una parte negativa. Este nivel de dependencia compartido, en el cual el mayor peso del mando recae sobre el primer Jefe de Compañía puede dar lugar a dos posibles casos.

Uno de los casos es en el que el Oficial 2º Jefe de Compañía fuese un Capitán moderno, en este caso la desventaja resultaría del hecho de que son dos Oficiales del mismo empleo los que se encuentran mandando Compañía. Esto daría lugar a conflictos internos y a confusión por parte del personal que pertenece a la Compañía, como ya se ha explicado anteriormente, ya que son dos Jefes y no uno, que es la manera a la que está acostumbrado actualmente el personal del ejército español.

Por la otra parte, el segundo caso que provocaría conflicto aunque en una menor medida es el caso de que la dependencia de la Compañía estuviese repartida entre un Capitán antiguo, primer Jefe de Compañía, y un Teniente antiguo, 2º Jefe de Compañía, ya que los Tenientes Jefes de Sección deberían conocer unas nuevas limitaciones, responsabilidades y servidumbres hacia un militar con su mismo empleo, lo que provocaría dentro de la orgánica cierta confusión y conflicto dentro del conjunto de mandos de la Compañía.

6.2.2. Limitar funciones de mando de sección al teniente antiguo

Otra gran desventaja se da en el supuesto de que el Oficial 2º Jefe de Compañía sea un Teniente antiguo. El empleo de teniente antiguo dura 5 años y en este periodo los Tenientes se dedican a ocupar el mando de una sección. Llevan a cabo desde que se convierten en militares profesionales un cargo de “Fuerza”, por tanto, el hecho de que en su último año de empleo un Teniente antiguo tenga que ocupar el puesto de 2º Jefe de Compañía determina que este Teniente esté perdiendo uno de esos 5 años como Jefe de Sección para dedicarse a la parte administrativa. Dado que ampliar el periodo de tiempo en un empleo como el de teniente es un hecho que requeriría de un estudio completamente distinto basado en cambios en escalones más altos que los que se están analizando, se considera como base esta situación en la que de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía reduciría el tiempo disponible para los Tenientes de ser Jefes de Sección.

6.2.3. Necesidad de cambiar la estructura orgánica de todo el batallón

La activación de este puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía requiere además un cambio de gran escala. Se trata de un cambio a nivel organizacional dentro del mandato de las Compañías de todo el ET en su conjunto. Es por ello que al tener una escala y una dimensión tan grandes el proceso no solo será de gran complejidad, si no que a la hora de activarlo será necesario llevar a cabo muchos cambios en el actual sistema establecido. Además, de tener que reorganizar absolutamente todas las unidades del Ejército de Tierra es importante recordar que este cambio involucraría una serie de cambios legales, administrativos y económicos, tales como modificaciones en las plantillas de los Batallones de Infantería de todo el Ejército de Tierra, así como reformas a nivel legal basadas en modificaciones de la normativa vigente publicada en el Boletín Oficial del Estado (BOE) y en el Boletín Oficial de Defensa (BOD).

6.2.4. Necesidad de ampliar la coordinación y la comunicación a nivel interno de la Compañía

Junto con el resto de las desventajas es necesario añadir el hecho de que, al activar un nuevo puesto dentro de la estructura de una Compañía, esto involucra cambios también organizativos a nivel de comunicación y coordinación internos. Actualmente tanto la parte administrativa como la táctica están desarrolladas ambas por un solo Oficial, en el caso de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía, estarían repartidos los cometidos. Por ello, la comunicación en este momento sería con dos Oficiales en vez de con uno, no solo externamente a nivel de Batallón, si no dentro de la misma Compañía, con los Jefes de Sección o con la Plana de la propia Compañía será necesario un mayor esfuerzo y conocimiento por parte del personal de la misma a la hora de tratar con ambos aspectos laborales a nivel del Jefe de Compañía. Por ejemplo, actualmente un Teniente para gestionar temas de su Sección recurre a un solo Jefe de Compañía, en cambio, activando el puesto objeto de estudio, dicho Teniente Jefe de Sección tendrá que saber distinguir con qué Oficial Jefe de Compañía tiene que tratar asuntos administrativos y con cuál tiene que tratar los tácticos y operacionales. Al mismo tiempo el Oficial 2º Jefe de Compañía tendrá que informar de lo que al Teniente se refiere al primer Jefe de Compañía para que este tenga un mejor control de la misma.

Con todo lo anteriormente tratado, no solo surgen nuevas necesidades si no también nuevas dificultades a nivel de coordinación y comunicación internas de la Compañía. Las desventajas externas que se plantean con este estudio son de carácter organizacional ya que a la hora de implantarlo surgen dificultades y tiene una enorme magnitud. Y las desventajas a nivel interno, que son las de mayor importancia se basan en la gestión de dicho cambio y las dificultades de coordinación y control que el nuevo sistema conllevaría.

7. Matriz DAFO

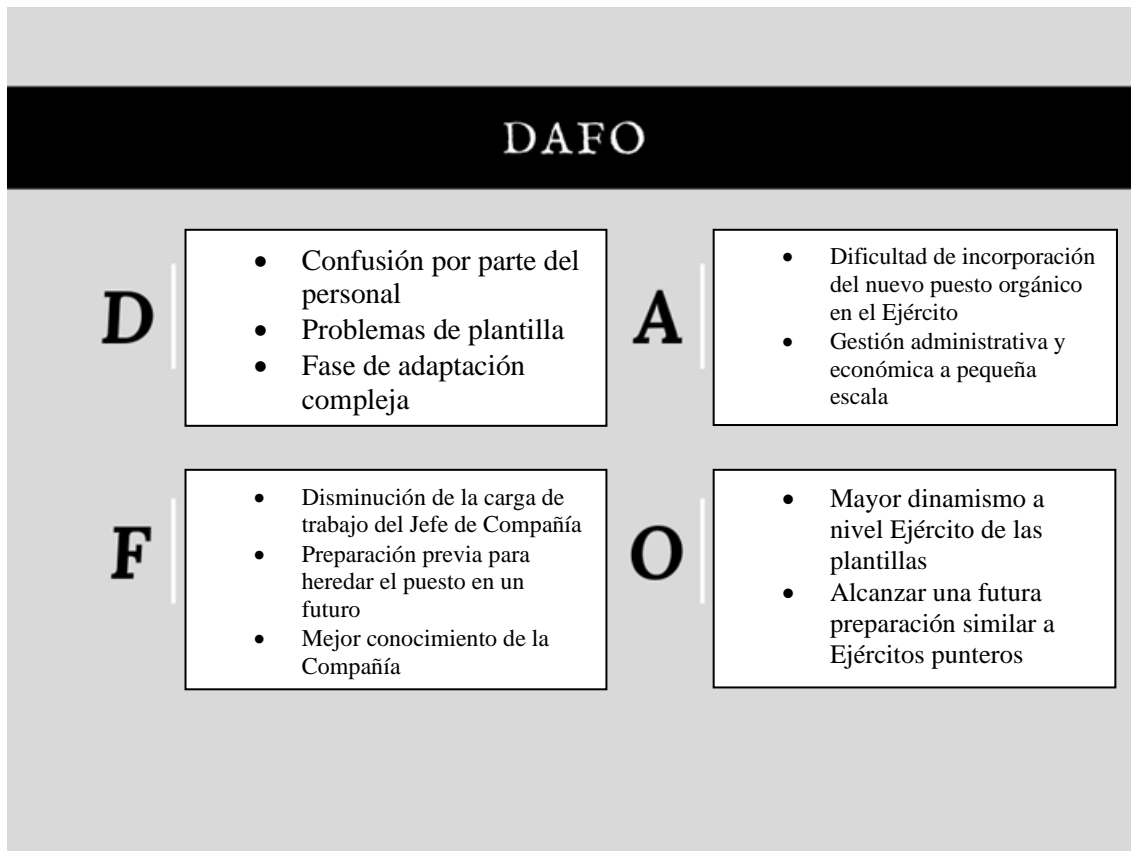


Figura 2. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la matriz (Figura 2), las debilidades a las que se enfrenta este cambio se basan en problemas de coordinación. Esto se debe a introducir un nuevo puesto orgánico en una estructura empleada desde hace décadas en el Ejército de Tierra. El resultado será una falta de comunicación y una confusión por parte del personal de la Compañía. Estas situaciones surgirían durante la primera parte de esta creación de un nuevo puesto orgánico. Más adelante surgirían inconvenientes de la índole de complicaciones a causa de repartir los cometidos, ya que una serie de trabajos centralizados previamente en una sola persona se encontrarían en este momento divididos entre dos Oficiales.

Otro factor importante son las situaciones en las que se encuentran las plantillas de las Unidades. Como ya se ha expuesto cada Unidad del Ejército de Tierra tiene plantillas muy variadas en cuanto al número de Oficiales. Este tipo de inconvenientes se tendría que tener en cuenta en el caso de activarse el puesto objeto de estudio.

Así mismo, la modificación orgánica tendrá un alcance a nivel Ejército de Tierra, por ello el cambio es de gran magnitud. Será necesario llevar a cabo un proceso de

adaptación al nuevo puesto. Esta adaptación no sería soportada solamente por los Jefes de Compañía, si no por todo el personal de todas las Unidades.

Sin embargo, las fortalezas que se sacan a relucir en la matriz son las ventajas más importantes a nivel interno. La disminución de la carga laboral es fruto de la repartición de cometidos, y, como resultado, se dispondrá de más tiempo para llevar a cabo los trabajos a los que cada Jefe de Compañía se dedicaría.

También encontramos entre las fortalezas más importantes la de conseguir que el 2º Jefe de Compañía adquiera la preparación previa necesaria para ocupar el mando principal de la Compañía en un futuro. Al estar en contacto con toda la parte administrativa del Jefe de Compañía también conseguirá conocerla antes de convertirse en 1º Jefe de Compañía. Como resultado surgirán nuevas ventajas internamente para la Compañía.

De forma externa a la Compañía encontramos amenazas de cara a la activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía como son la incorporación de este nuevo puesto en la estructura orgánica de todo el Ejército de Tierra. Se debe principalmente a las modificaciones de plantilla que son necesarias, así como modificaciones legales. Otro factor no citado anteriormente es el económico, ya que será necesario contemplar, gestionar y analizar un desembolso económico. Sin embargo, esta inversión será mínima ya que el análisis está planteado con el objetivo de conseguir un dinamismo en las mismas. El único caso que se va a dar económicamente es el del lucro cesante [7]. El lucro cesante se trata de una variación patrimonial que surge de una variación en el contrato del Ejército. En otras palabras, los Tenientes tendrán que conseguir un mayor ingreso económico puesto que estarían trabajando en un puesto superior que no le corresponde por empleo. En el caso recientemente planteado como el francés en el que es un Suboficial el 2º Jefe de Compañía, al estar dedicándose a trabajo administrativo del Jefe de Compañía A pesar de este aumento de gastos para el Ejército, si se diese el caso de que fuese un Capitán moderno el 2º Jefe de Compañía los gastos se reducirían. La razón es que no está al mando de una Compañía, si no que se está centrando únicamente en trabajo administrativo, por ello el lucro cesante desembocaría en menos gastos para el Ejército.

Por último, las oportunidades que trae consigo la creación de este puesto son el tener la oportunidad de generar un cambio más dinámico en todo el ejército español y alcanzar un nivel de preparación semejante al de los ejércitos de países extranjeros que

poseen este modelo. Al conseguir reposicionar a muchos militares con este cambio, da la oportunidad de que todos ellos optimicen la misión última de las Unidades, que es la instrucción en la Fuerza. Los Capitanes que ocupan a día de hoy puestos en los Batallones en departamentos funcionales aportarían más a la Fuerza agregados a las Compañías. También los Tenientes estarán mejor preparados para mandar las Compañías y permitirían el ingreso en las Unidades de más Tenientes al dejar libres los mandos de las Secciones.

8. Conclusiones

En definitiva, la activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía es un cambio que trae consigo numerosas ventajas y con algunas desventajas que son necesarias tener en cuenta.

A raíz del análisis previo se sacan diversas conclusiones, como son:

- Facilitaría la labor del Jefe de Compañía en el aspecto administrativo. Esto deriva de la división del trabajo y el mayor aprovechamiento del tiempo. Permitiría a los Jefes de Compañía centrarse enteramente en el personal militar que la conforman, asegurándose de cumplir los objetivos marcados por el Batallón.
- Incremento de la formación y preparación de todo el personal de la Compañía. En relación con el punto anterior, el Jefe de Compañía optimizará la formación y el adiestramiento de todos los soldados que la forman. Además, administrativamente también se llevaría a cabo una formación por parte del 2º Jefe de Compañía previo a su mandato.
- Conlleva así mismo una dificultad de adaptación. Esto se debe a las plantillas de las Unidades. Como se ha resaltado anteriormente, cada Unidad tiene una plantilla muy variada. Por ello la adaptación sería un proceso complejo.

La conclusión personal de este estudio y análisis deriva en que no existe una profunda necesidad para llevar a cabo este cambio. Es cierto, y se refleja en los apartados anteriores, que aporta grandes beneficios a nivel de la Compañía. Aun así, las Compañías de Infantería necesitan variaciones sin tener que ser una modificación orgánica. Cursos

de actualización que preparen al personal militar para puestos administrativos, cursos de preparación para el mando de una Compañía en las labores administrativas, surgen numerosos posibles otros caminos. Por ello, es un cambio positivo, pero innecesario. Deben buscarse otras vías más efectivas y que tengan un mayor margen de maniobra para optimizar de esta manera el mandato de las Compañías.

9. Líneas futuras

En base al estudio realizado, y a los problemas o dudas que han surgido a lo largo del mismo, los siguientes temas podrían ser de interés en relación con el objeto de este estudio:

- La activación de un puesto de suboficial 2º Jefe de Sección

La primera de las líneas futuras se basa en el modelo francés el cual posee como Jefes de Sección a Suboficiales de manera que el personal perteneciente a una Sección estaría bajo su mandato y suple el problema de plantilla en el que se encuentran algunas unidades del ET provocadas por la falta de Tenientes.

- Factores económicos y legales que conllevaría la activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía

La segunda de las líneas futuras trataría de fijar las bases económicas y legales que conllevaría la activación del puesto objeto de estudio, de manera que se conozcan cuáles serían los límites económicos, hasta qué escalón de mando llegaría el proceso de gestión, qué cambios más específicos tendrían que hacer en la estructura del ET y qué documentos serían necesario para iniciar y finalizar la activación del puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía.

Lista de abreviaturas:

BOD: Boletín Oficial

BOE: Boletín Oficial del Estado

TFG: Trabajo de Fin de Grado

RI: Regimiento de Infantería

EE. UU.: Estados Unidos

AGM: Academia General Militar

DAFO: Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades

ET: Ejército de Tierra

BIMT: Batallón de Infantería Motorizada

IPEC: Informe de Calificación Personal

TGCF: Test General de la Condición Físi

Lista de Figuras, Tablas e Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura orgánica de un Batallón de Infantería del Ejército de los Estados Unidos. Fuente: Elaboración Propia.....	7
Ilustración 2. Estructura orgánica de una compañía de Infantería Motorizada del Ejército de Tierra de España. Estructura orgánica de la 1ª Compañía del BIMT "Albuera" 49. Fuente: Elaboración Propia.9	
Ilustración 3. Explicación de los símbolos de la estructura orgánica de una Compañía de Infantería. Fuente: Elaboración Propia.	9
Tabla 1. Asignaturas relacionadas con la Administración en la Ingeniería de Organización Industrial. Fuente: [1]	5
Tabla 2. Anuario Militar Año 2018. Datos sobre el número de Oficiales y Suboficiales del Ejército de Tierra. Fuente: [2].	6
Tabla 3. Número de documentos e informes en función del tiempo elaborados por un Capitán Jefe de Compañía.	15
Gráfico 1 Ventajas y desventajas del oficial 2º Jefe de Compañía. Fuente: Elaboración Propia.....	18
Gráfico 2 Análisis entre parte administrativa y parte táctica. Fuente: Elaboración Propia.....	19
Gráfico 3 Preferencias entre tipo de Oficial. Fuente: Elaboración propia	21
Gráfico 4 Decisión sobre la necesidad de activar el puesto de Oficial 2º Jefe de Compañía. Fuente: Elaboración Propia	21

Bibliografía:

- [1] Enseñanza militar. Enseñanza de Formación, planes de estudios. (2014). *Boletín Oficial del Ministerio de Defensa*, 143, de 24 de julio, 17833 a 17842. Consultado el día 08/03/2021.
- [2] Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica, Unidad de Estadística del Órgano Central. (2018). *Anuario estadístico militar año 2018*. Consultado el día 04/03/2021. <https://publicaciones.defensa.gob.es/anuario-estadistico-militar-ano-2018.html>
- [3] Congressional Budget Office. Nonpartisan Analysis for the U.S Congress. (2021) *The 2021 Long-Term Budget Outlook*. Consultado el día 28/12/2020. <https://www.cbo.gov/publication/57038>
- [4] Ministerio de Defensa. Departamento de Comunicación del Ejército de Tierra (2020). *Regimiento de Infantería "Tenerife" N° 49. Actividades principales, ejercicios de Instrucción y Adiestramiento*. Consultado el día 24/02/2021. https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Santa_Cruz_De_Tenerife/ri149/index.html
- [5] ASFASPRO. (2012). IPEC: Historia repetida. Consultado el día 12/01/2021. <https://www.asfaspro.es/2012-03-18-20-25-38/2012-03-18-20-28-44/informes-antiguos/2012-03-18-20-30-58/itemlist/tag/IPEC>
- [6] Normas APA (2017). *Tipos de muestras para tesis con enfoque cualitativo*. Consultado el día 28/01/2021. <http://normasapa.net/tipos-muestras-tesis-cualitativa/>
- [7] Conceptos Jurídicos. (2021) *Lucro cesante*. Consultado el día 02/01/2021. <https://www.conceptosjuridicos.com/lucro-cesante/#:~:text=El%20lucro%20cesante%20es%20un,da%C3%B1o%20ocasionado%20por%20un%20tercero.>

Anexo A: Entrevista a profundidad

FICHA TÉCNICA ENTREVISTA	
Perfil del entrevistado	Oficiales y Suboficiales del BIMT “Albuera” 49
Tipo de muestreo	No probabilístico
Alcance	Ejército de Tierra
Técnica de recolección	Entrevista a profundidad
Tamaño de la muestra	24
Período trabajo de campo	1, 2, 3, 4 y 5 de marzo de 2021

ENTREVISTA CUALITATIVA

¿Cuál es la máxima preocupación administrativa a la que se enfrenta un Jefe de Compañía?

¿Cree que se dispone actualmente de los medios necesarios para cumplimentar con la parte administrativa del Jefe de Compañía?

¿Cree que dispone del suficiente personal para cumplir con la carga profesional que conlleva el puesto de Oficial Jefe de Compañía?

¿Existen o podría vislumbrar otras formas de gestión administrativa para el Jefe de Compañía?

¿De implementarse este puesto, qué cometidos cree que deberían tener estos 2º oficiales jefes de compañía?

ENTREVISTA CUANTITATIVA

¿Este cambio tendría más ventajas o desventajas? ¿Cuáles ve desde su empleo?

¿Entre la parte administrativa y la parte táctica, cuál es la que más tiene que abarcar a lo largo de un día laboral normal un Oficial Jefe de Compañía?

¿Entre la parte táctica y la administrativa a la que se enfrenta un Jefe de Compañía, cual es de mayor complejidad para usted?

¿Qué tipo de oficial cree que debería hacerse con este puesto en el caso de que se activase, un teniente antiguo o un capitán moderno? ¿Por qué?

¿Considera necesario implementar un 2º oficial jefe de compañía?

Anexo B: Entrevista a alumnos destinados en la Academia de Sant-Cyr

FICHA TÉCNICA ENTREVISTA	
Perfil del entrevistado	Alumnos Escala de Oficiales Academia General Militar
Tipo de muestreo	No probabilístico
Alcance	Ejército de Tierra
Técnica de recolección	Entrevista a profundidad
Tamaño de la muestra	5
Período trabajo de campo	8 y 9 de marzo de 2021

Entrevista a alumnos destinados en la Academia de Sant-Cyr

¿Francia en su ejército posee la estructura orgánica con 2º Oficial Jefe de Compañía?

¿En el ejército francés el 2º Oficial Jefe de Compañía que empleo ostentaba?

¿Si el Comandante Jefe de Compañía no estaba presente en la Compañía la sucesión del mando le permite pasar a ser el Jefe de Compañía con las mismas responsabilidades al 2º Jefe de Compañía, como un Jefe de Compañía accidental?

¿Cómo estaban repartidas las tareas entre los dos Jefes de Compañía?

¿Considera que esta estructura orgánica es beneficiosa para el ejército francés?