



Trabajo Fin de Grado

**Influencia de las operaciones en el exterior en la moral
del personal del Ejército de Tierra: El caso del
Regimiento Saboya**

CAC. Carlos Gragera Alba

Director académico: Nerea Vadillo Bengoa

Director militar: Capitán José González Salas

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2023



AGRADECIMIENTOS

Con este Trabajo de Fin de Grado termina mi época de formación en la AGM. Quería dar las gracias, en primer lugar, a todos los profesores que he tenido a lo largo de estos años, tanto militares como civiles. Además, también quiero agradecer a todos mis compañeros y amigos que siempre me han ayudado cuando lo he necesitado.

Por otro lado, quería agradecer especialmente a la Profesora Doña Nerea Vadillo Bengoa la cual, como Directora Académica de mi proyecto, me ha ayudado con todo lo que he necesitado y me ha ofrecido su consejo y colaboración en todo momento. Agradecer también su dedicación y constante disponibilidad al Capitán Don José González Salas, como mi Director Militar, y al Teniente Don Antonio Pulido Bonilla, como jefe de la sección en la que fui agregado durante mi periodo de prácticas. Igualmente, agradecer al Regimiento Saboya, perteneciente a la Brigada Extremadura II y, más en concreto al personal perteneciente a la 10^aCompañía, por su colaboración en el desarrollo de este trabajo, y al Comandante Don Alberto Pastor Álvarez por permitirme usar su cuestionario validado para la realización de mi propio cuestionario.

Finalmente, dar las gracias a mi familia ya que, sin su apoyo constante durante estos largos años académicos, estoy totalmente seguro de que no hubiera logrado todo lo que he conseguido hasta ahora.



RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo descubrir y analizar los factores motivacionales que afectan a la moral del personal del Ejército de Tierra en las misiones en el exterior. Se han marcado tres objetivos secundarios:

1. Identificar los principales factores que condicionan la moral de los miembros de las Fuerzas Armadas.
2. Determinar si las características personales (sexo, edad, hijos...) afectan a la valoración de importancia de los factores motivacionales.
3. Plantear las potenciales líneas de trabajo futuro que puedan servir para obtener una mejora en el rendimiento del personal.

En referencia a la hipótesis de partida ésta era la siguiente. Se ha considerado que, de entre todos los factores motivacionales, aquellos factores referidos a la confianza, en especial aquel referido a la confianza en el mando, son los que tienen una mayor influencia en la motivación del personal.

Conocer que produce motivación en el personal es una información que, si se aprovecha adecuadamente, puede usarse para implementar diferentes mejoras en los aspectos que afectan a esos factores motivacionales y con ello conseguir elevar la moral del personal y su rendimiento, de ahí el interés de este trabajo.

La obtención de la información ha sido posible gracias al empleo de una herramienta metodológica cuantitativa, un cuestionario. Dicho cuestionario fue cumplimentado por 150 componentes del Regimiento Saboya, perteneciente a la Brigada Extremadura XI. En dicho cuestionario se han evaluado la relevancia de siete factores motivacionales, seleccionados a partir de dos cuestionarios validados sobre el mismo tema. Primero se analizaron los factores motivacionales para territorio nacional y, extraídos estos resultados, se compararon con los factores motivacionales en misiones en el exterior.

En cuanto a los resultados, se ha podido concluir que los que producen una mayor motivación, tanto fuera como dentro del territorio nacional, son aquellos factores relacionados con la confianza, tanto en el personal como en los medios materiales. Por otro lado, ha quedado reflejado que los factores motivacionales que se refieren a las recompensas y al apoyo social no son de gran importancia para el personal.

PALABRAS CLAVE

Factores Motivacionales, Misiones en el Exterior, Liderazgo, Moral.



ABSTRACT

This Final Degree Project aims to discover and analyze the motivational factors that affect the morale of the personnel of the Army during overseas missions. Three secondary objectives have been outlined:

1. Identify the main factors that influence the morale of members of the Armed Forces.
2. Determine if personal characteristics (gender, age, children, etc.) affect the assessment of the importance of motivational factors.
3. Propose potential lines of future work that could lead to an improvement in the performance of personnel.

Regarding the initial hypothesis, it was considered that, among all motivational factors, those related to trust, especially trust in leadership, have the greatest influence on personnel motivation.

Understanding what motivates personnel is valuable information that, if properly utilized, can be used to implement various improvements in aspects related to these motivational factors, thereby raising morale and performance. Hence, the significance of this work.

The information was obtained through the use of a quantitative methodological tool, a questionnaire. The questionnaire was completed by 150 members of the Saboya Regiment, belonging to the Extremadura XI Brigade. The questionnaire evaluated the relevance of seven motivational factors, selected from two validated questionnaires on the same topic. First, motivational factors for national territory were analyzed, and once these results were obtained, they were compared with motivational factors during overseas missions.

As for the results, it has been concluded that the factors related to trust, both in personnel and in material resources, produce greater motivation both inside and outside the national territory. On the other hand, it has been reflected that motivational factors related to rewards and social support are not of great importance to the personnel.

KEYWORDS

Motivational Factors, Mission Abroad, Leadership, Morals.



INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN.....	II
ABSTRACT.....	III
INDICE DE CONTENIDO	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	3
2.1. Objetivos y alcance	3
2.2. Metodología	3
3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO	5
3.1. Antecedentes	5
3.2. Motivación	6
3.3. Teorías motivacionales	6
4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS	12
4.1. Tipo de estudio	12
4.2. Muestra	14
4.3. Análisis y discusión de resultados	17
4.3.1. Factores motivacionales en territorio nacional:.....	18
4.3.2. Factores motivacionales en las misiones en el exterior:.....	27
4.3.3. Características personales:.....	31
4.4. Posibles líneas de trabajo futuras.....	35
5. CONCLUSIONES:.....	36
BIBLIOGRAFÍA:.....	38
ANEXOS	39
ANEXO I:.....	39
ANEXO II:.....	41
ANEXO III:.....	43



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de Maslow. Fuente: Revista 'Psicología y Mente'	7
Figura 2: Gráfico factores motivadores e higiénicos. Fuente: Universidad Cooperativa de Colombia.	9
Figura 3: Pirámide comparativa Maslow vs Clayton. Fuente: Roger Méndez Benavidez.	10
Figura 4:Necesidades de McClelland. Fuente: ceolevel.	11



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen Teorías Motivacionales. Fuente: Elaboración Propia..... 12

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1: Muestra empleo Fuente: elaboración propia.....	15
Grafica 2: Muestra edad. Fuente: elaboración propia.....	15
Grafica 3: Muestra estado civil. Fuente: elaboración propia.....	15
Grafica 4: Muestra paternidad. Fuente: elaboración propia.....	16
Grafica 5: Muestra: despliegue previo. Fuente: elaboración propia.	16
Grafica 6: Muestra sexo. Fuente: elaboración propia.....	16
Grafica 7: Confianza en el mando. Fuente: elaboración propia.....	18
Grafica 8: Confianza en los medios materiales. Fuente: elaboración propia.....	19
Grafica 9: Seguridad y adecuación. Fuente: elaboración propia.....	19
Grafica 10: Apoyo social. Fuente: elaboración propia.	20
Grafica 11: Respaldo público. Fuente: elaboración propia.	21
Grafica 12:Valoración civil. Fuente: elaboración propia.....	21
Grafica 13: Confianza en sí mismo. Fuente: Elaboración propia.....	22
Grafica 14: cohesión en la unidad. Fuente: elaboración propia.....	22
Grafica 15: confianza en la unidad. Fuente: elaboración propia.....	23
Grafica 16: Preparación para el combate. Fuente: elaboración propia.	24
Grafica 17: Recompensas y reconocimientos. Fuente: elaboración propia.	25
Grafica 18: Salario. Fuente: elaboración propia.....	25
Grafica 19: Recompensas. Fuente: elaboración propia.....	26
Grafica 20: Importancia factores. Fuente: Elaboración propia.....	27
Grafica 21: Misión vs Territorio nacional (confianza mando). Fuente: Elaboración propia.	27



Grafica 22: Misión vs Territorio nacional (confianza material). Fuente: Elaboración propia	28
Grafica 23: Misión vs Territorio nacional (apoyo social). Fuente: Elaboración propia.....	28
Grafica 24: Misión vs Territorio nacional (confianza en sí mismo). Fuente: Elaboración propia	29
Grafica 25: Misión vs Territorio nacional (cohesión unidad). Fuente: Elaboración propia.....	29
Grafica 26: Misión vs Territorio nacional (confianza unidad). Fuente: Elaboración propia.	30
Grafica 27: Misión vs Territorio nacional (recompensas). Fuente: Elaboración propia.º	30
Grafica 28: Misión vs Territorio nacional (comparación factores motivacionales). Fuente: elaboración propia.....	31
Grafica 29: Diferencias empleo. Fuente: elaboración propia.....	31
Grafica 30: Diferencias edad. Fuente: elaboración propia.....	32
Grafica 31: Diferencia estado civil. Fuente: elaboración propia.....	33
Grafica 32: Diferencia hijos. Fuente: elaboración propia	33
Grafica 33: Diferencia sexo. Fuente: elaboración propia.....	34
Grafica 34: Diferencia años de servicio. Fuente: elaboración propia.	34

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ZO: Zona de operaciones



1. Introducción

La “Influencia de las operaciones en el exterior en la moral del personal del Ejército de Tierra: El caso del Regimiento Saboya”, es el título del Trabajo de Fin de Grado correspondiente al Grado en Ingeniería de Organización Industrial impartido por el Centro Universitario de la Defensa en la Academia General Militar de Zaragoza. En esta introducción, se definen los antecedentes del problema que justifican el trabajo, el ámbito de aplicación del estudio, aquellas teorías previamente formuladas sobre el tema y los conceptos clave de la cuestión.

La curiosidad del autor del trabajo por los factores motivacionales en el ámbito castrense se empezó a hacer latente cuando, durante su estancia en la Academia General Militar, ejerciendo de instructor para alumnos de otros cursos, comenzó a plantearse cuál sería la manera de obtener de sus subordinados, los mejores resultados. La conclusión fue que con una moral elevada a su máximo exponente se alcanzarían unos óptimos resultados. Son numerosos los artículos de las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, aprobadas por Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, en los que se contempla la moral como valor esencial de las Fuerzas Armadas, en unos imponiendo al Mando el deber de vigilar y potenciar la moral de sus subordinados como el artículo 9, que señala: “(...) La autoridad implica el derecho y el deber de tomar decisiones (...) fortalecer la moral, motivar a los subordinados, (...).” O el artículo 58, cuando indica que “el mando será consciente de que la capacidad para el combate depende en gran medida de la moral de victoria, (...).” También el artículo 78 al disponer que “el militar que se encuentre al mando de una unidad (...). Se preocupará de mantener y potenciar la disciplina, moral, motivación (...) de sus subordinados (...),” o el artículo 92, cuando dispone que el Mando “ha de inspirar a sus subordinados valor y serenidad para afrontar los riesgos. Dedicará su capacidad a conservar la moral de victoria, la disciplina y el orden, y a evitar que alguien intente cejar en la acción, abandonar su puesto o desobedecer las órdenes recibidas”. En otros, lo considera como cualidad fundamental del militar, como el artículo 25. al establecer “(el militar) mantendrá una sólida formación moral (...),” o el artículo 89, cuando preceptúa que “la moral de victoria, el valor, la acometividad, la serenidad y el espíritu de lucha son cualidades que ha de poseer todo combatiente” y, finalmente, el artículo 105, cuando señala que “en operaciones de rescate para recuperar al personal que se encuentre aislado en territorio hostil, el militar tendrá muy presente que con su actuación contribuye a elevar la moral de la unidad y a proporcionar confianza en el mando y seguridad al combatiente”.

De todo ello, la conclusión que puede extraerse es, sin duda, que el buen líder es aquel que consigue que el personal bajo su mando esté dispuesto a darlo todo por cumplir la misión, mediante el autoconvencimiento. ¿Y cómo se consigue éste? Con un grado de motivación elevada. De ahí el interés por desarrollar este trabajo cuyo principal objetivo es intentar esclarecer cuáles son los factores motivacionales que fomentan ese autoconvencimiento del personal, además de servir de ayuda para despejar muchas incógnitas de cómo ejercer el mando y de con qué debemos dotar a nuestras unidades para obtener el máximo rendimiento.

A lo largo de la historia se han formulado diferentes teorías sobre la motivación humana. En la época contemporánea se ha querido incidir en el ámbito laboral, para así poder aumentar la productividad de los trabajadores consiguiendo unos mejores resultados y unos mayores beneficios. Cuanto más elevada sea la moral del personal, su desempeño será mayor. Por ello, existen muchos pensadores que han desarrollado diferentes teorías para intentar concretar cuáles son los factores que elevan la moral, a los cuales llamaremos factores motivacionales. No es posible elevar la moral si no sabemos de qué depende ésta. Hay muchos factores que pueden parecer obvios, pero, por otro lado, hay otros muchos que no lo son.



Algunos ejemplos de estas teorías son en primer lugar la “Teoría de las Necesidades, de Abraham Maslow (1943), que jerarquiza las necesidades humanas en una pirámide; la idea básica de esta teoría es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide; y, en segundo término, la “Teoría de Motivación e Higiene de Frederick Herzberg (1959), quien realizó una clasificación en dos grupos de los factores: aquellos que no producían satisfacción (motivación), llamados factores higiénicos, y los que si producen satisfacción, denominados motivadores.

Aunque las Fuerzas Armadas no tienen el mismo comportamiento que una empresa civil, si se puede afirmar que son numerosas las semejanzas que presentan cuando han de abordarse problemas relacionados con su personal, es decir, con el ámbito de los recursos humanos (Carrizo, 2020). Por esa razón, las teorías formuladas sobre los factores motivacionales en el ámbito empresarial nos son válidas casi en su totalidad, pudiendo tomarlas como referencia, si bien es cierto que existen otros valores como puede ser el amor a la Patria, el honor, la lealtad, el valor o el compañerismo, en su vertiente más elevada, que son propias y exclusivas de las Fuerzas Armadas.

La doctrina actual del Ejército de Tierra deja muy claro que el recurso más importante del que disponemos es el factor humano, sobre todo en la actualidad, donde se prioriza la calidad del personal a la cantidad. Al requerir un tan elevado coste el instruir a un ejército profesional, como es el de España, se debe elevar la moral al máximo, tanto para prevenir las posibles bajas derivadas de una falta de motivación como para maximizar el aprovechamiento de la instrucción. Por ende, la finalidad de este proyecto es descubrir cuáles son los factores motivacionales que afectan al personal del Regimiento Saboya encuadrado en la Brigada Extremadura XI, aquellos que elevan o disminuyen su moral, y estudiar si son los mismos que afectan en el mundo civil. Se trata de corroborar si los presupuestos señalados por las principales teorías motivacionales pueden extrapolarse también personal perteneciente al Ejército de Tierra.

Con tal propósito se ha sometido a la unidad a la realización de un cuestionario validado que permite obtener de primera mano los datos sobre los factores que influyen en la moral del Regimiento Saboya, si existe alguno que encontramos en el mundo militar, pero no en el civil, o viceversa. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, estaremos en disposición de extraer una serie de conclusiones que permitan elaborar un plan para mejorar la moral del Regimiento analizado, que pueda ser perfectamente extrapolable a todo el Ejército de Tierra.

Pero para hablar de los factores motivacionales se ha de definir primero qué es la motivación. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos (Más, 2005). Es cierto, que no todos los individuos son iguales, de hecho, cada persona es única. Las ambiciones, las necesidades, los deseos, las actitudes de cada uno son diferentes. Debemos entender la complejidad y la singularidad de las personas. En definitiva, en el entorno laboral, es crucial analizar y entender las razones que impulsan la forma de actuar de las personas, ya que, al gestionar la motivación, entre otros factores, los líderes pueden influir en estos elementos con el objetivo de lograr un funcionamiento eficaz de la organización y mejorar la satisfacción de los miembros del equipo (López, 2012).

En el entorno del Ejército de Tierra, esta necesidad de buscar la mayor eficacia en el desempeño por parte del personal de la realización de los cometidos asignados adquiere una mayor relevancia. Esto se debe a los elevados costes humanos -tanto civiles como militares- y de material, que pueden surgir durante el desempeño de cualquiera de las misiones que se encomiendan a una unidad. Cuando las misiones son en el exterior la formación de la moral



exige un mayor grado de rigor si cabe, habida cuenta de los problemas a los que pueda enfrentarse el contingente, algunos de los cuales pueden ser de una extrema gravedad. A lo anterior se añaden otros problemas de diferente índole, pero también de suma relevancia, como puede ser el hecho de que un fallo cometido durante un despliegue puede llegar a ocasionar, incluso, un conflicto internacional con el consiguiente deterioro de las relaciones con otro país ya sea a nivel diplomático o, incluso provocar, en el caso más extremo, un conflicto bélico. Sin embargo, las acciones en el exterior no solo tienen porqué afectar a la relación entre dos países, sino también a la moral individual. El fallecimiento de un compañero o bien, la causación de víctimas a consecuencia de sus acciones militares, son dos casos que afectan gravemente a la moral. Si se produjese alguno de estos sucesos y, además, la moral del que padece alguno de ellos es baja, podría provocar en el individuo algún tipo de trastorno postraumático de índole psiquiátrico que, en algunos casos, pudiera derivar en graves consecuencias hasta el punto de provocar una incapacidad permanente para continuar ejerciendo sus funciones en las Fuerzas Armadas.

Por tanto, debe ser una prioridad constante para el mando el buscar que sus subordinados mantengan siempre la moral lo más elevada posible, priorizando el mejor desempeño de los cometidos asignados garantizando, en todo caso, la buena salud mental del personal que forma parte de los contingentes desplegados en misiones en zona de operaciones (Aceña, 2021).

2. Objetivos y metodología

2.1. Objetivos y alcance

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es descubrir y analizar los factores motivacionales que afectan a la moral del personal del Ejército de Tierra, en las misiones en el exterior.

Los objetivos específicos del trabajo son:

1. Identificar los principales factores que condicionan la moral de los miembros de las Fuerzas Armadas.
2. Determinar si las características personales (sexo, edad, hijos...) afectan a la valoración de importancia de los factores motivacionales.
3. Plantear las potenciales líneas de trabajo futuro que puedan servir para obtener una mejora en el rendimiento del personal.

Como hipótesis de partida del trabajo se ha considerado que, de entre todos los factores motivacionales, aquellos factores referidos a la confianza, en especial aquel referido a la confianza en el mando, son los que tienen una mayor influencia en la motivación del personal.

2.2. Metodología

La metodología empleada en este trabajo es mixta. Por un lado, cuantitativa, con el uso de la herramienta del cuestionario, que se ha elaborado a partir de dos cuestionarios validados, y con el que se ha pretendido medir la importancia, mediante una escala de Likert, de los distintos factores motivacionales. Dichos cuestionarios validados son:



- **Validación del cuestionario de moral para zonas de operaciones militares (Anexo I)** (Pastor Álvarez, et al., 2019): En este cuestionario se miden cinco factores motivacionales; confianza en el mando, legitimidad de la acción y medios, confianza y satisfacción personal, cohesión y confianza en la unidad y tiempo libre. Consta de 67 preguntas y no todos los factores tienen el mismo número de cuestiones asociadas, por ejemplo, el factor “confianza en el mando” tiene 8 preguntas asociadas y, sin embargo, el factor “legitimidad de la acción y medios” tiene 11 preguntas.
- **¿Es posible medir la moral? (Anexo II)** (García Montaño, et al., 2005): En este cuestionario se evalúan ocho factores motivacionales diferentes; la cohesión, la confianza en el mando, la confianza en sí mismo, la confianza en los medios materiales, la confianza en la unidad, las condiciones de trabajo, el factor convicción personal y, por último, el apoyo social. Está formado por 60 preguntas y, exceptuando dos factores que tenían siete preguntas, el resto constaban de seis preguntas.

Del total de los factores mencionados se seleccionaron siete de ellos y, cinco preguntas para evaluar cada factor. Tanto los factores como las preguntas fueron extraídas de estos dos cuestionarios validados. Los factores elegidos son los siguientes: confianza en el mando, confianza en los medios materiales, apoyo social, confianza en sí mismo, cohesión en la unidad, confianza en la unidad, recompensas y reconocimiento.

El cuestionario resultante fue distribuido entre el personal del Regimiento Saboya, perteneciente a la Brigada Extremadura XI, sobre una muestra de 150 personas. Dicho personal forma parte de todas las escalas (oficiales, suboficiales y tropa). El personal al cual se le distribuyó el cuestionario formaba parte de dos compañías distintas. Por un lado, personal perteneciente a la 7^aCompañía, una de las compañías de fusiles del batallón, la cual va a ser desplegada en el Líbano próximamente. Esta parte de la muestra nos permite obtener datos de cómo se siente el personal que generalmente no ha sido desplegado previamente. Por otro lado, se distribuyó también entre el personal de la 10^aCompañía, la compañía de mando y apoyo del batallón, que destaca por estar formada por personal con varios años de antigüedad. Entre los componentes de esta compañía, la gran mayoría tiene experiencia en misiones en el pasado.

Contar con esta tipología de muestra nos permite obtener dos perspectivas claramente diferenciadas, la de aquellos que todavía no han sido desplegados y van a serlo próximamente; y la de aquellos que sí han sido previamente desplegados en el exterior, de manera que nos ofrece una visión muy completa de la opinión que puede tener el personal perteneciente al Ejército de Tierra.

Y, por otro lado, podemos hablar de una metodología cualitativa, mediante revisión bibliográfica e investigación de las teorías motivacionales existentes hasta ahora. De dichas teorías se han seleccionado aquellas que debido a su posible aplicación para el mundo militar resultan interesantes para la realización del trabajo. Las teorías elegidas son las siguientes cuatro:

- La Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.
- La Teoría de la Higiene de Frederick Herzberg.
- La Teoría ERG de Clayton Alderfer.
- La Teoría de las Tres Necesidades de McClelland



3. Antecedentes y marco teórico

3.1. Antecedentes

Para conocer cuáles son los factores motivacionales que afectan a un trabajador al desempeñar sus funciones dentro de su puesto de trabajo, primero hay que entender que éstos van directamente relacionados con sus intereses personales y su proyecto de vida. Aun así, hay una serie de características, unas necesidades, que podrían catalogarse como comunes. Aunque el concepto de factores motivacionales es reciente, un número cada vez más creciente de autores han intentado desarrollar una tipología de cuáles serían aquellas necesidades que motivarían a una persona a actuar dando su mayor rendimiento.

En el mundo contemporáneo en el que vivimos, dónde cada vez el trabajo es más especializado y se desarrollan unas funciones cada vez más específicas, el personal ha de recibir una formación muy técnica. Esta formación va, generalmente, asociada a unos costes de especialización muy elevados, priorizando la calidad frente a la cantidad. Por ello, cada vez cobra más valor la necesidad de mantener al personal con la moral lo más elevada posible. Cuanto más elevada se encuentre, mayor será su rendimiento y, por lo tanto, mayor será la producción y aprovechamiento de ese coste inicial de formación. Todo esto aplicado al entorno de la empresa, pero ¿es aplicable al mundo militar?

La finalidad de una empresa es obtener el mayor beneficio económico posible, no así en el caso de las Fuerzas Armadas cuyo objetivo viene, expresamente contemplado en el artículo 8.1 de nuestra Carta Magna, a cuyo tenor *“las Fuerzas Armadas, constituidas por el Ejército de Tierra, la Armada y el Ejército del Aire, tienen como misión garantizar la soberanía e independencia de España, defender su integridad territorial y el ordenamiento constitucional”*.

Del mismo modo que sucede en el ámbito empresarial, la base del ejército es su personal, debiendo significarse que su formación, habida cuenta del elevado precio de los sistemas de armas actuales, dada la compleja tecnología que éstos usan, supera, en la mayoría de los casos, al coste de formación de casi cualquier puesto empresarial.

En la esfera castrense es fundamental la motivación de su personal, toda vez que una moral baja o, incluso, una falta de motivación puede dar lugar a errores humanos cuyo coste no solo será económico, sino que podrá llevar aparejada, en el peor de los casos, la pérdida de vidas humanas, cobrando aún mayor relevancia en los supuestos de unidades que van a ser desplegadas en zona de operaciones, pues el error cometido podría tener, además, una repercusión a nivel internacional.

Así pues, y aun cuando las diferencias entre ambos entornos son manifiestas, también se observan similitudes entre ambas esferas, motivo por el cual podrán aplicarse a las Fuerzas Armadas la mayoría de las teorías creadas para motivar al personal en el mundo empresarial.

En consecuencia, estudiar esas teorías y averiguar qué factores motivacionales afectan realmente al personal del Ejército de Tierra supondría, sin ninguna duda, un gran avance. Se podría utilizar dicha información para obtener una mejora sustancial en la moral del personal obteniendo un mejor desempeño en las misiones encomendadas.



3.2. Motivación

Antes de hablar de las diferentes teorías motivacionales hay que explicar qué es la motivación. La motivación laboral se origina en el término latino "motus," que se traduce como "movido," o "motio," que significa "movimiento." La motivación puede ser descrita como la dirección o énfasis que una persona coloca en un medio específico para satisfacer una necesidad, generando o intensificando así la fuerza necesaria para que esa persona tome medidas o realice una acción particular, o incluso para que deje de hacerlo. Es decir, es un concepto para describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un ser vivo para iniciar y dirigir la conducta de éste (Palmero, 2005).

Además, según lo establecido por Petri (1991), el término "motivación" puede utilizarse para explicar y comprender las diferencias en la intensidad del comportamiento. En otras palabras, los comportamientos más enérgicos, llevados a cabo con mayor grado de entusiasmo, podrían ser interpretados como el fruto de unos niveles más elevados de motivación.

Según Bedoya (Bedoya, 1993): "Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

La motivación siempre se origina a partir de alguna necesidad, independientemente de su nivel. Esta necesidad puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cada vez que alguien se siente motivado hacia algo, implica que ese "algo" se percibe necesario o conveniente. La motivación es el vínculo que conecta o dirige una acción para satisfacer esa necesidad o ventaja, o para abstenerse de hacerlo (T, 2012).

3.3. Teorías motivacionales

En primer lugar, Abraham Maslow con su 'Teoría de las Necesidades' (1943) estableció una jerarquía de las necesidades humanas en forma de pirámide cuando publicó su artículo científico «Una teoría sobre la motivación humana», que más tarde fue ampliada con la publicación del libro *Motivation and Personality* (1954). Dichas necesidades han de satisfacerse de manera secuencial desde la base hasta la cúspide. Además, sugiere que el no complacer alguna de las necesidades impediría el movimiento a la del siguiente nivel y que es posible que se produzca, en cualquier momento, un movimiento vertical de un nivel superior a uno inferior y viceversa debido a diferentes motivos como cambios en el entorno. En virtud de eso, establece que la jerarquía marca un camino que se debe seguir, el de ir escalando y completando los diferentes niveles de necesidades, para obtener la felicidad y que la búsqueda de satisfacer esas necesidades será la generadora de motivación (Turienzo, 2016).

Según Maslow las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización, siendo las necesidades de categoría fisiológica las que forman la base de la pirámide (Quintero Angarita, 2007). Los diferentes niveles de la pirámide quedan definidos de la siguiente manera:

- **Necesidades fisiológicas:** son aquellas de origen biológico, es decir, aquellas que están directamente relacionadas con la supervivencia del ser humano. Son las consideradas como básicas, por ello tienen más fuerza que el resto. Entre ellas destacan la necesidad de respirar, de alimentarse, de beber agua, de dormir, de refugio...
- **Necesidades de seguridad:** una vez las necesidades fisiológicas están cubiertas, surge las necesidades enfocadas a la seguridad personal, a la protección, la



estabilidad y el orden. Algunos ejemplos de este segundo escalón serían: la seguridad física, de recursos, de empleo, de familia, de salud...

- **Necesidades de afiliación:** esta clase de necesidades contiene el afecto, el amor y la afiliación o pertenencia a un grupo social. Como dijo Aristóteles en su libro titulado “La Política”: “Somos *animales sociales*, en tanto que nos agrupamos en *familias, comunidades y Estados*, y además somos *seres que hablamos*”, creando su famoso término *zoon politikon* (cuyo significado literal es animal político o cívico). El ser humano es un “animal social” y necesita relacionarse con los demás para desarrollarse completamente como persona. Estas necesidades se presentan constantemente en la vida de las personas con la muestra de deseos de casarse, de formar parte de una comunidad u organización de cualquier tipo, de formar una familia...).
- **Necesidad de reconocimiento o estima:** este tipo de necesidades van enfocadas a la autoestima, la buena valoración de uno mismo, el logro particular, el respeto y valoración del resto... Cuando estas necesidades no son satisfechas, el ser humano tiende a sentirse infravalorado e inferior al resto. Sin embargo, cuando sí son satisfechas, las personas se sienten importantes para la sociedad, con un papel que desempeñar. En concreto, Maslow diferenció entre dos tipos de necesidades de estima: una inferior, referida a la opinión del resto de individuos (estatus, fama, gloria, reputación, atención, reconocimiento...); y otra superior, relativa a como se auto percibe el individuo (confianza y respeto en sí mismo, maestría, logros, independencia, libertad...).
- **Necesidad de autorrealización:** esta necesidad se distingue del resto por mantener vivo el deseo de buscar la plenitud en la vida, es decir, la satisfacción personal. Es el nivel en el que la diferencia entre cada sujeto es mayor ya que hay personas que pueden sentirse plenamente felices con ser un buen padre y otras en el éxito profesional. Es decir, cada uno encuentra la satisfacción en diferentes aspectos de la vida.

La figura 1 es la denominada pirámide de Maslow. En ella aparecen los diferentes niveles de necesidad y en el orden jerárquico que ocupan en dicha pirámide. Además, aparecen en cada nivel ejemplos de necesidades propias de dicho escalón.



Figura 1: Pirámide de Maslow. Fuente: Revista ‘Psicología y Mente’.



Por su parte, Frederick Herzberg realizó una clasificación más rigurosa diferenciando los factores en dos grupos: aquellos que producían satisfacción, entendidos como motivadores; y aquellos que no lo hacían, que producían sufrimiento, considerados como factores higiénicos. Herzberg recalca que no por eliminar aquellos factores que producen sufrimiento se producía satisfacción, sino que se alcanza un punto neutro. Es decir, los factores funcionan de manera independiente, actúan en planos aislados, y no de manera contrapuesta como se había creído tradicionalmente (Giovannone, 2012). Esta teoría, denominada como 'Teoría de Motivación e Higiene', fue publicada por Herzberg en 1959, cuando publicó 'Motivation at Work', un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria (Manso Pinto, 2002).

A través de una encuesta que realizó entre un grupo de ingenieros y contadores, estableció que la motivación en el trabajo depende de dos tipos de factores específicos e independientes.

- **Factores higiénicos:** son aquellos asociados con los aspectos que producen insatisfacción, los negativos. Rodean a las personas cuando realizan sus trabajos; abordan las condiciones ambientales y físicas del trabajo. Herzberg los llamó con el nombre de higiénicos ya que funcionan de manera análoga a los factores médicos de higiene, dado que estos factores médicos no producen ningún tipo de beneficio directo, simplemente sirven para prevenir enfermedades y riesgos para la salud. Es decir, solo sirven para evitar fuentes de insatisfacción que pueden ser amenazas potenciales que sean capaces de romper su equilibrio. Poseen una capacidad muy limitada para influir en la moral y en la conducta del personal.
- **Factores motivacionales:** a diferencia de los higiénicos, tienen que ver con el cargo en sí. Los deberes y tareas relacionadas con el cargo producen en la persona un efecto duradero de satisfacción y un gran aumento de productividad. Estos factores no vuelven a cero, cuando se obtiene un logro, superándose, no desaparece.



La figura dos es un gráfico de cómo afectan los factores motivacionales e higiénicos al nivel de satisfacción de las personas. En él se puede apreciar como estos son independientes entre sí, produciendo como máximo un nivel de satisfacción neutral los higiénicos y una satisfacción positiva los motivacionales.

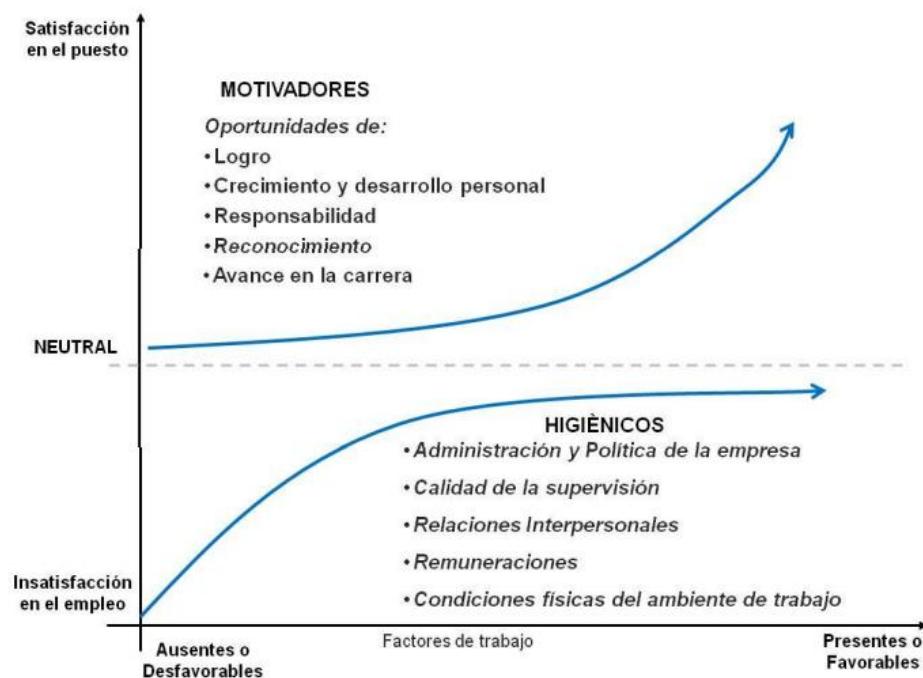


Figura 2: Gráfico factores motivadores e higiénicos. Fuente: Universidad Cooperativa de Colombia.

Otro gran teórico del mundo motivacional fue Clayton Alderfer que, en su libro “An empirical test of a new theory of human need” (1969), creó sus tres categorías de factores de motivación humana, comúnmente denominadas como ERG. Las denominó existencia, relación y crecimiento, que en inglés sería existence, relatedness y growth, de ahí ERG (Turienzo, 2016). Dichas necesidades quedarían definidas como (López, 1987):

- Existencia: Son las necesidades básicas y materiales que suelen quedar satisfechas mediante factores externos. Algunos ejemplos serían el alimento, el sueldo, las condiciones de trabajo...
- Relación: Son las necesidades sociales. Incluyen todas aquellas que implican cualquier tipo de relación con los demás. Algunos ejemplos serían las relaciones familiares, con los compañeros, con los amigos, con los subordinados, con el jefe...
- Crecimiento: Son las más complejas y engloban a todo aquello relacionado con el desarrollo personal. Estas quedan satisfechas cuando el sujeto logra algún objetivo que él considera importante para su vida. Algunos ejemplos serían: formar una familia, alcanzar determinado puesto de trabajo...

Clayton se basó en la pirámide de Maslow para cuando creó sus tres categorías. Sin embargo, estableció varios cambios. No solo fue la reasignación y agrupación de los factores en las tres categorías previamente nombradas, sino que, además, abandonó la rigidez de Maslow en cuanto a la forma de avanzar de un nivel a otro. Ya no era de forma piramidal y exclusiva, ahora se podrían trabajar los tres factores al mismo tiempo de manera continua. Esto significa



que, aunque la motivación continúe respondiendo a un determinado patrón de necesidades, esta vez el individuo pone el foco sobre el elemento que realmente incita la acción y no, necesariamente, en el del siguiente escalón (Alfonso & Pomares, 2008).

Además, agregó a la teoría dos indicadores que nos permitían localizar las ocasiones particulares de la motivación de un trabajador cuanto desde un bloque avanzaba o retrocedía a otro. En caso de avanzar, de manera ascendente, a uno superior, el resultado sería satisfactorio ya que al ver cumplidas sus expectativas progresaba a una realización superior (satisfacción progresiva). No obstante, si la progresión se realizaba en sentido descendente, podía referirse a una regresión por frustración, ya que, al no haber podido satisfacer las necesidades superiores, el individuo se refugia en los elementos anteriores (frustración regresiva) (López, 1987).

En la figura 3 se puede apreciar una comparación de la pirámide de Maslow con la establecida por Clayton Alderfer. Es observable cómo Clayton agrupó los 5 niveles de Maslow en tres:

- El factor existencia agrupa las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- El factor relación agrupa las necesidades sociales y de estima.
- El factor crecimiento agrupa las necesidades de autorrealización.



Figura 3: Pirámide comparativa Maslow vs Clayton. Fuente: Roger Méndez Benavidez.

Por último, la teoría de las tres necesidades de McClelland, tiene como objetivo detallar cuáles son las necesidades que verdaderamente movilizan a las personas (López, 1987). McClelland afirma que las necesidades se aprenden en la niñez, en otras palabras, dependiendo de lo que se viva de niño, de adulto se reflejarán más unas necesidades que otras. Esta teoría afirma que existen unos tipos de motivos, pero, dependiendo de la persona, estos tendrán una mayor o menor intensidad (Chang Yui, 2010).

Las tres categorías en las que se dividen las necesidades son: necesidad de afiliación, necesidad de poder y necesidad de logro (Chang Yui, 2010).

- **Necesidad de logro o realización:** refleja el deseo por alcanzar el éxito, el impulso por sobresalir. Las personas con una alta necesidad de logro tenderán a buscar tareas retadoras. Buscan tener el control de la situación en todo momento y,



únicamente, toman riesgos controlados o moderados. Son personas optimistas que confían en sus propias posibilidades. Los altos realizadores buscarán puestos de alta responsabilidad con una gran oportunidad de recibir retroalimentación por su desempeño. Las personas con una alta necesidad de logro encuentran la satisfacción en la búsqueda de metas, en el éxito en sus tareas. Sin embargo, una alta necesidad de logro no asegura que la persona vaya a desempeñar bien un puesto administrativo en una empresa porque dicha persona puede estar más interesada en lucirse personalmente que en influir de manera positiva en sus empleados para que desempeñen mejor en sus labores.

- **Necesidad de poder:** es la necesidad de conseguir que las personas actúen de determinada manera, diferente de como lo hubieran hecho de manera natural. El anhelo que experimentan las personas de controlar los recursos que les otorgan la capacidad de dirigir, influir y dominar a otras personas. Según McClelland esta necesidad está vinculada a individuos autoritarios. Aquellas personas con una alta necesidad de poder son las que se sentían débiles en la infancia. También asegura que son aquellos que se encuentran en posiciones que ellos mismos perciben como de bajo rango y tienen un gran sentimiento de inferioridad comparados a sus superiores. Por ello, los individuos con una alta necesidad de poder encuentran la satisfacción en el control parcial o total de otras personas. Los logros o no son tan importantes como el llegar a una posición donde ejercer su influencia o control.
- **Necesidad de afiliación:** refleja el deseo de relacionarse con otras personas. Este tipo de personas se caracteriza por otorgar una gran importancia al reconocimiento ajeno y por preferir trabajar, en vez de manera individual, en grupo. Suelen preferir adoptar trabajos de supervisión en vez de aquellos en los que se han de tomar decisiones. La necesidad de establecer fuertes lazos interpersonales en estas personas es muy fuerte, tanto es así que estas personas preferirían trabajar con sus amigos y que los resultados del trabajo fueran peores a trabajar con gente con la que teóricamente son más competentes pero su relación es menos estrecha.

Esta teoría está considerada, actualmente, como la mejor forma de enfocar el estudio de la motivación laboral en la actualidad de la empresa (Chang Yui, 2010). En la figura 4 podemos observar un gráfico de estas motivaciones y algunos ejemplos de cada tipo de necesidad.



Figura 4:Necesidades de McClelland. Fuente: ceolevel.



La tabla 1, corresponde a una tabla resumen de las cuatro teorías expuestas anteriormente. En ella se puede apreciar las distintas categorizaciones que establece cada teoría sobre los factores que afectan a la motivación humana. En dicha tabla observamos como Maslow hace una división en cinco necesidades; Herzberg en dos factores; Alderfer en tres necesidades y, por último, McClelland en tres necesidades.

MASLOW Teoría de las necesidades	HERZBERG Teoría de la motivación e higiene	ALDERFER Teoría ERG	MCQUELLAND Teoría de las tres necesidades
Necesidades de satisfacción personal.	Factores higiénicos	Necesidades de crecimiento	Necesidades de poder.
Necesidades de estima.			
Necesidades de afiliación.		Necesidades de relación	Necesidades de afiliación.
Necesidades de seguridad.	Factores motivacionales	Necesidades de existencia	Necesidades de logro.
Necesidades fisiológicas.			

Tabla 1: Resumen Teorías Motivacionales. Fuente: Elaboración Propia.

4. Desarrollo: análisis y resultados

4.1. Tipo de estudio

El cuestionario que evalúa la importancia de los factores motivacionales se creó en base a otros dos validados (ver Anexo III). Analizando los factores que miden ambos se hizo una selección de aquellos que se han considerado más importantes para ser evaluados. Además, de cada uno de ellos se eligieron las cinco preguntas que más información podían aportar sobre dicho elemento a valorar. En total, el cuestionario, está formado por siete factores motivacionales distintos y, cada uno, consta de seis preguntas. Una de esas seis preguntas, común a todos los factores pregunta por la valoración en general de dicho factor. Además, cada factor cuenta con cinco preguntas sobre elementos específicos del factor motivacional evaluado. Por ello, en total hay 42 preguntas relacionadas con los factores motivacionales.

Para medir los resultados, empleamos una escala tipo Likert. La escala en cuestión se basa en una calificación del 1-5 para medir el nivel de acuerdo y desacuerdo sobre un tema (siendo el 1 muy en desacuerdo y el 5 muy de acuerdo).

Además, se han añadido una serie de preguntas que no aparecían en los cuestionarios originales. El objetivo de estas preguntas es llevar un control de las diferentes situaciones o características personales que podrían influir en las respuestas, categorizándolas en base al empleo (oficiales, suboficiales y tropa), así como otras situaciones que podrían impactar en los resultados, como el sexo, la edad, el estado civil, si tienen hijos, si ha sido desplegado previamente o los años de servicio. Estas preguntas se han añadido con el objetivo de buscar si estas características influyen en la respuesta a las diferentes preguntas. En total son siete preguntas, ascendiendo el número total de preguntas en el cuestionario a 49.



Los factores motivacionales elegidos para la realización del cuestionario por considerarse aquellos que más pueden llegar a influir en la motivación del personal junto con sus preguntas correspondientes son los siguientes:

- **Confianza en el mando:** definido como: 'sentimiento de cada miembro de la unidad de que puede contar con su jefe directo dadas sus cualidades personales, su credibilidad, sus conocimientos de la profesión, su capacidad para tomar decisiones y, en general, su competencia'.
 - Las preguntas correspondientes a este factor son: Mi superior directo posee los conocimientos y cualidades personales y profesionales que necesita un jefe; la preparación física de mi jefe directo es buena para cumplir la misión; mi jefe directo es el primero en cumplir las normas, nos da ejemplo; si tuviera que repetir, me gustaría volver con mi jefe directo otra vez; creo que mi jefe directo sabría sacarnos de cualquier situación de peligro y valoro el factor confianza en el mando en.
- **Confianza en los medios materiales:** definido como: 'percepción personal de la adecuación, modernidad, fiabilidad, y reposición de los materiales que utiliza y, en general, de la eficacia de los medios de combate de su unidad'.
 - Las preguntas correspondientes a este factor son: El equipo utilizado es seguro y adecuado para cumplir la misión; confío en la capacidad de los medios de combate de mi unidad para cumplir las misiones; el equipo individual que manejo para mi trabajo es seguro y funciona bien; cuando se me encargan tareas se me dota de los adecuados recursos y medios; el apoyo (mantenimiento, transporte, administración, sanidad) recibido es bueno y valoro el factor confianza en los medios materiales.
- **Apoyo social:** definido como percepción del convencimiento, aprobación, aceptación, respaldo social e imagen del ejército que se recibe a través del contacto con la población y los medios de comunicación en general'.
 - Las preguntas correspondientes a este factor son: los españoles están convencidos de la necesidad de tener un ejército; el ejército está respaldado por el gobierno y las instituciones; entre mis amistades civiles, me siento bien aceptado como militar; mi familia/amigos se sienten orgullosos de que yo participe en esta misión: siento que, en general, la sociedad española apoya al ejército en sus intervenciones y valoro el factor apoyo social en.
- **Confianza en sí mismo:** definido como: 'creencia en la capacidad personal para llevar a cabo eficazmente las tareas que se les encomienda. Está basada en la percepción de autoeficacia adquirida por el conocimiento del manejo del material, la formación recibida, la forma física alcanzada y, en general, por el grado de instrucción individual'.
 - Las preguntas correspondientes a este factor son: me siento capacitado para resolver las dificultades que puedan ocurrir; mi actual estado de ánimo (humor, predisposición al trabajo) es bueno; sé manejar correctamente el



material que empleo; veo que estoy preparado física y mentalmente para cumplir la misión; estoy satisfecho con mi destino o puesto en ZO o en territorio nacional y valoro el factor confianza en sí mismo en.

- **Cohesión en la unidad:** definido como: 'fuerza que une a los miembros de la unidad entre sí, basada en los sentimientos de apoyo mutuo, orgullo de pertenencia, y buen ambiente de unidad'.
 - Las preguntas correspondientes a este factor son: En ZO (incluyendo la preparatoria en territorio nacional) hay más compañerismo que en España; si tuviera problemas personales, podría contar con la ayuda de mis compañeros; el ambiente dentro de mi Unidad es bueno y la gente se apoya entre sí; no me gusta que otros critiquen a mi Unidad delante de mí; existe entre nosotros espíritu de equipo y valoro el factor cohesión en la unidad.
- **Confianza en la unidad:** definido como: 'sentimiento individual acerca de la capacidad de la unidad basada en la percepción personal de la preparación y competencia de los compañeros, el prestigio de la unidad, el convencimiento de eficacia de sus componentes y, en general, del adiestramiento de la unidad'.
 - Las preguntas correspondientes a este factor son: Mis compañeros tienen capacidad suficiente para realizar su trabajo en caso de guerra; considero que mi unidad está preparada, bien entrenada, para entrar en combate; mi unidad puede superar cualquier situación por difícil que sea; confío plenamente en la capacidad de mi unidad para cumplir sus misiones; mi unidad tiene un alto prestigio ante otras unidades valoro el factor confianza en la unidad.
- **Recompensas y reconocimiento:** definido como: 'práctica de ofrecer recompensas y reconocimiento a los empleados por su desempeño sobresaliente o por alcanzar metas específicas'.
 - Las preguntas correspondientes a este factor son: me siento capacitado para resolver las dificultades que puedan ocurrir; mi actual estado de ánimo (humor, predisposición al trabajo) es bueno; sé manejar correctamente el material que empleo; veo que estoy preparado física y mentalmente para cumplir la misión; estoy satisfecho con mi destino o puesto en ZO o en territorio nacional y valoro el factor confianza en sí mismo en.

4.2. Muestra

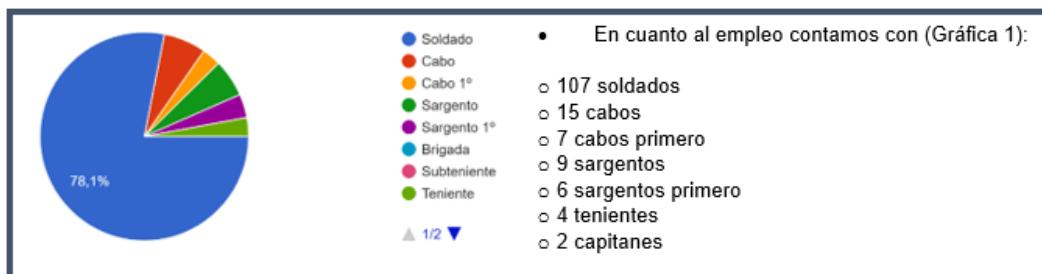
Para analizar cuáles son los factores que más afectan a la moral del personal del Ejército de Tierra, se ha estudiado una muestra de 150 componentes del Regimiento de infantería Saboya, perteneciente a la Brigada Extremadura XI.

En dicha muestra encontramos personal perteneciente a todas las escalas, de edad variable y con características profesionales diferentes (como años de servicio). Por ello se puede considerar la muestra como amplia y variada, dando una visión precisa de lo que podría ser la



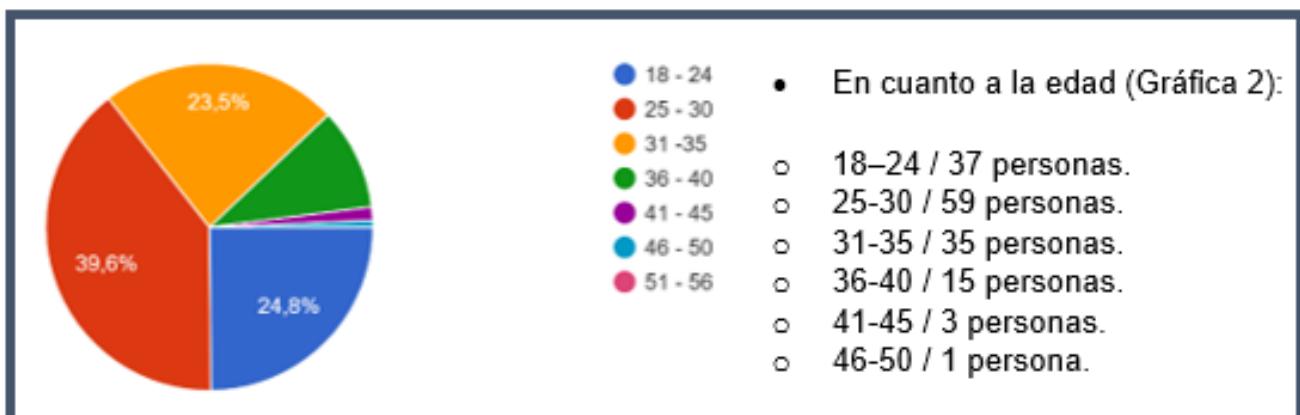
realidad:

En la Gráfica 1 se aprecia la división por empleo de la muestra y un conteo de número de personal por cada diferente empleo. Como es lógico, el mayor número de personal pertenece a la escala de tropa (con 129 componentes), seguida de la escala de suboficiales (con 15 componentes) y la escala de oficiales, con el menor porcentaje (con 6 componentes)



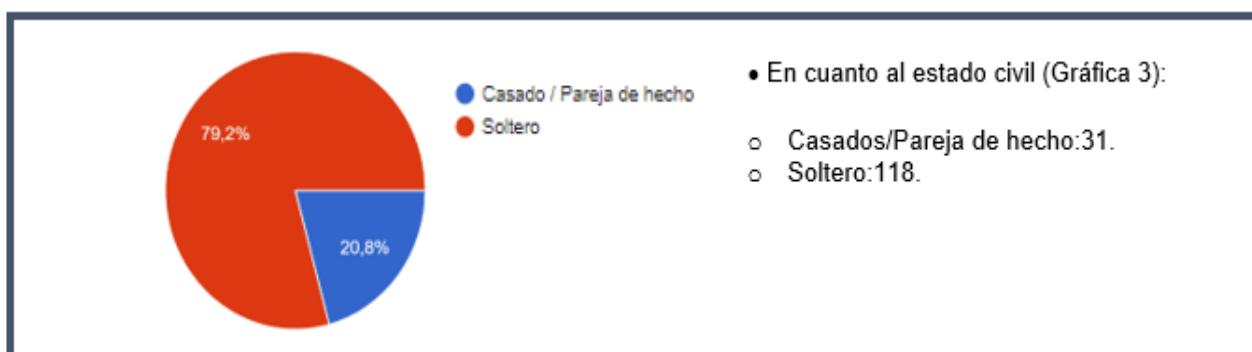
Grafica 1: Muestra empleo. Fuente: elaboración propia.

La Gráfica 2 ofrece una distinción de la muestra según la edad del personal. Se han establecido seis franjas de edad diferentes. Cabe destacar que la mayor parte del personal tiene entre 18-35 años, siendo notablemente más abundante la franja de edad de entre 25-30 años.



Grafica 2: Muestra edad. Fuente: elaboración propia

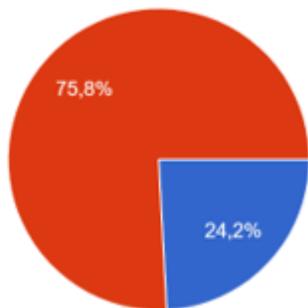
Por otro lado, la Gráfica 3 nos muestra una separación de la muestra dependiendo de su estado civil. Diferencia entre el personal que está soltero, siendo este la mayoría, y el que está casado o con pareja de hecho.



Grafica 3: Muestra estado civil. Fuente: elaboración propia.



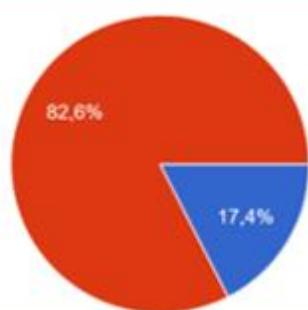
Otra característica de la muestra que se ha estudiado es la paternidad, es decir, si tienen o no hijos. En la Gráfica 4 se puede apreciar que la mayoría no tiene.



- Si
- No
- En cuanto a la pregunta de si tienen o no hijos (Gráfica 4):
 - Sí: 37.
 - No: 113.

Grafica 4: Muestra paternidad. Fuente: elaboración propia.

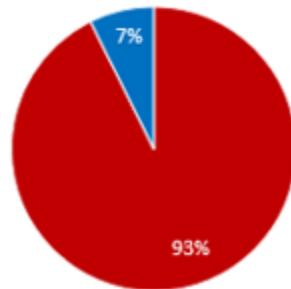
Se ha obtenido de la muestra el número de personal que ha desplegado previamente en el exterior. La Gráfica 5 nos muestra que la mayoría no ha desplegado todavía.



- Si
- No
- En cuanto a la pregunta de si ha estado desplegado en el exterior previamente (Gráfica 5):
 - Sí: 27.
 - No: 123.

Grafica 5: Muestra: despliegue previo. Fuente: elaboración propia.

Dentro de la muestra es palpable la mayoría del personal de sexo masculino. En la Gráfica 6 se puede reconocer esta mayoría de varones respecto a mujeres.



- Hombre
- Mujer
- En cuanto al sexo (Gráfica 5):
 - 139 hombres
 - 11 mujeres

Grafica 6: Muestra sexo. Fuente: elaboración propia.



4.3. Análisis y discusión de resultados

Con el propósito de examinar cómo diferentes factores afectan a la motivación del personal, se agruparon las respuestas según variables y se sumaron para facilitar su comparación y clasificación según su importancia

Se establecieron tres bloques de análisis para los distintos objetivos:

- Inicialmente, en el primer bloque titulado como **factores motivacionales en territorio nacional**, se ha llevado a cabo un estudio sobre el grado de importancia que establece el personal a cada uno de los factores motivacionales elegidos. Para ello, se ha evaluado cada factor con una pregunta directa sobre la importancia de éste y, además, se han evaluado los diferentes componentes de cada factor. Como resultado se ha reflejado la importancia que otorga el personal a cada factor, mediante la media de las respuestas. También se ha contemplado reflejar aquellas preguntas sobre los componentes del factor motivacional, cuyo resultado no concordase con la valoración del factor en general. Al final de este apartado se muestra una ordenación según la importancia que ha otorgado el personal a los diferentes factores.
- El segundo bloque de análisis busca la respuesta al objetivo principal del trabajo. Se trata de averiguar el grado de importancia que establece el personal a cada uno de los factores motivacionales, al igual que en el punto uno, pero aplicado a las misiones en el exterior. Para ello se sigue el procedimiento del punto anterior, pero comparando las respuestas del primer bloque con aquellas que se han obtenido del personal que ya ha sido desplegado en el exterior previamente.
- El tercer y último bloque persigue conocer si las características personales (sexo, edad, empleo...) afectan o no a la elección de importancia de los factores. Ello lo hemos conseguido comparando los resultados obtenidos en el primer y en el segundo bloque, pero únicamente en lo referente a la pregunta final que establece el orden de importancia de los factores motivacionales.

A continuación, se muestran los resultados de cada factor motivacional en función de las variables explicadas anteriormente, basadas en una escala de Likert con valores del 1, como menos importante, hasta el 5, como más importante.



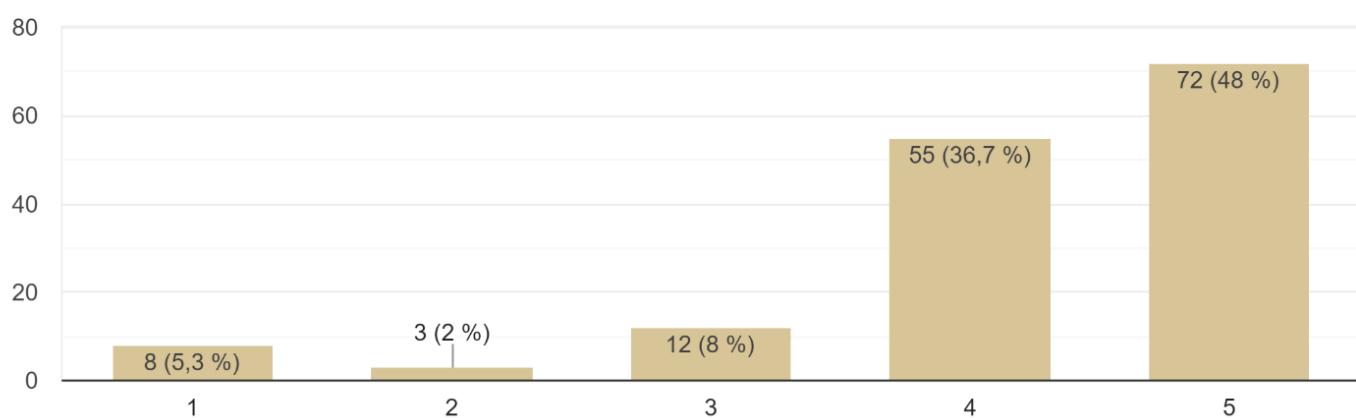
4.3.1. Factores motivacionales en territorio nacional:

Confianza en el mando:

La Gráfica 7 muestra que el personal valora con una gran importancia la confianza en el mando. El 84,7% de los encuestados ha otorgado una valoración de 4 o 5, siendo un 48% del total del valor máximo, valor 5. Por otro lado, todas las preguntas correspondientes a este factor tienen una valoración muy similar, confirmándose esta opinión generalizada.

Valoró el factor confianza en el mando en:

150 respuestas



Grafica 7: Confianza en el mando. Fuente: elaboración propia.

Por ello, se puede deducir que es de gran importancia para los subordinados contar con un mando en el que poder depositar su confianza con garantías de éxito. Es un razonamiento bastante lógico ya que, cuando la propia vida puede depender de la decisión del jefe, saber que tu mando es capaz de cumplir los objetivos de manera efectiva gracias a su preparación táctica y técnica otorga un sentimiento de seguridad muy fuerte.

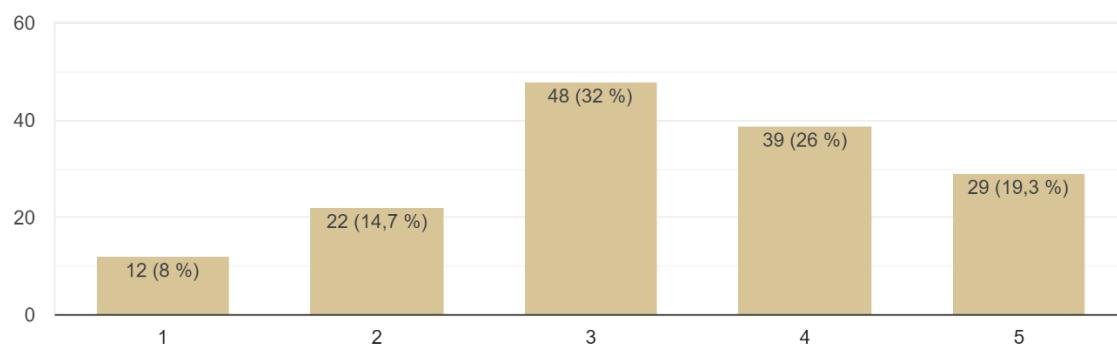
Confianza en los medios materiales:

La Gráfica 8, correspondiente al factor confianza en los medios materiales, presenta unos resultados variados. En ella prevalece la importancia de los medios con un 39,5% de votos. Sin embargo, hay un gran porcentaje, un 32% de los votos, neutral. Esto significa que el personal no otorga excesiva importancia a los medios que utiliza, es decir, establece otras prioridades antes que la de material.



Valoró el factor confianza en los medios materiales:

150 respuestas



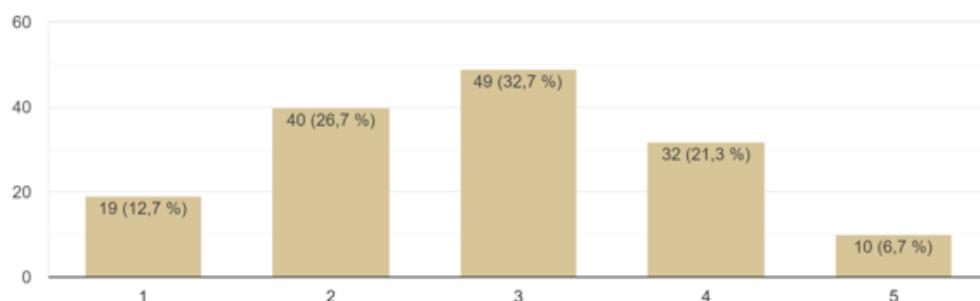
Grafica 8: Confianza en los medios materiales. Fuente: elaboración propia.

Si se puede apreciar resultados con tendencia negativa en diferentes respuestas a las preguntas que forman parte del factor confianza en medios materiales. Concretamente, en los ámbitos de seguridad y adecuación de medios. Las preguntas son:

- Cuando se me encargan tareas se me dota de los recursos adecuados.
- El equipo utilizado es seguro y adecuado para cumplir la misión.

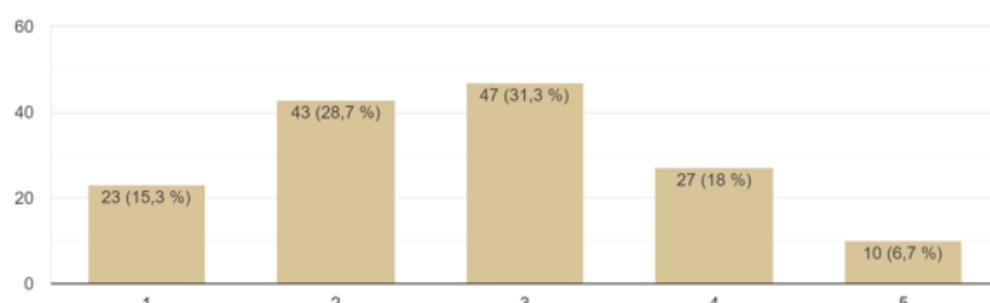
Cuando se me encargan tareas se me dota de los adecuados recursos y medios:

150 respuestas



El equipo utilizado es seguro y adecuado para cumplir la misión:

150 respuestas



Grafica 9: Seguridad y adecuación. Fuente: elaboración propia.



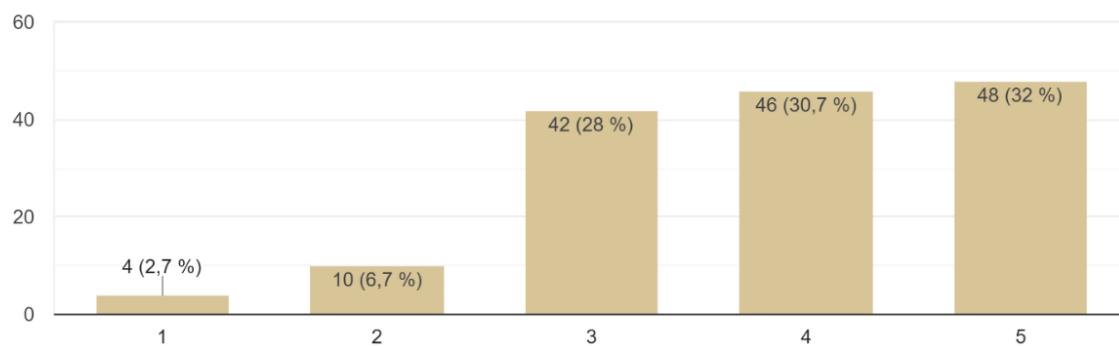
Como hemos podido ver en la Gráfica 9 hay un gran margen de mejora. Aunque sigue prevaleciendo la neutralidad existen un notable número de votos con valores 1 y 2. Podemos concluir que, aunque no es el factor prioritario del personal, existen dos ámbitos concretos en los que no está de acuerdo. Aumentar la seguridad del material y adecuarlo de forma más efectiva a cada tarea podría ser una solución a estos aspectos negativos.

Apoyo social:

El factor apoyo social, como podemos apreciar en la Gráfica 10, está valorado muy positivamente por el personal. Un 62,7% de los votos están repartidos entre el valor 4 y el 5. Con un 32% de los votos con valor 5 y un 30,7 % de valor 4. Por otro lado, solamente un 9,4% de los votos son negativos, con un 2,7 % de valor 1 y un 6,7% de valor 2. Esto tiene bastante lógica ya que en una profesión como la militar en la que se ofrece un servicio público a la población, se trabaja con un placer mayor sabiendo que aquellos a los que sirves te valoran y aprecian la entrega propia de la carrera de las armas.

Valoró el factor apoyo social en:

150 respuestas



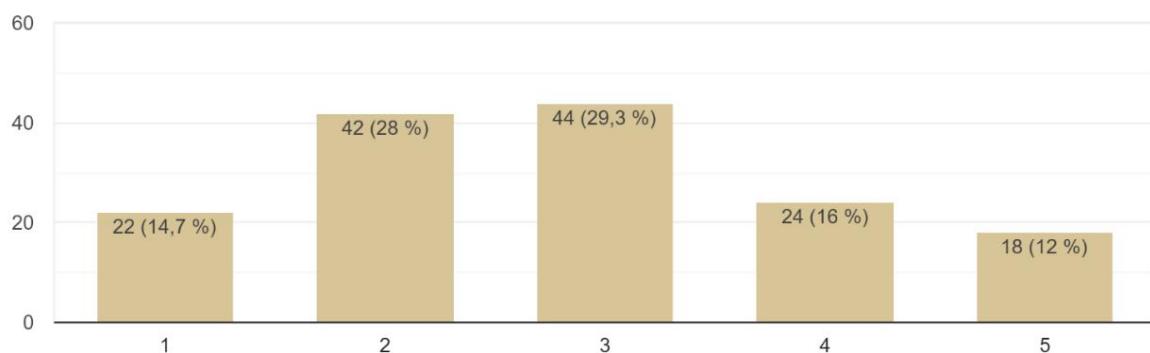
Gráfica 10: Apoyo social. Fuente: elaboración propia.

Es interesante resaltar que, como demuestra la Gráfica 11, el personal no se siente respaldado por el gobierno y las instituciones públicas, con un 42,7% de votos negativos, con un 14,7% de valor 1 y un 28% de valor 2; comparados con el escaso 36% de votos positivos, con un 12% de valor 5 y un 16% de valor 4. Esto, sin ninguna duda, es un aspecto que afecta muy negativamente a la motivación del personal. El gobierno y las instituciones han de respaldar siempre al ejército y, más aún, hacérselo notar a sus componentes para producir en ellos un sentimiento de protección y apoyo internos.



El ejercito esta respaldado por el gobierno y las instituciones.

150 respuestas

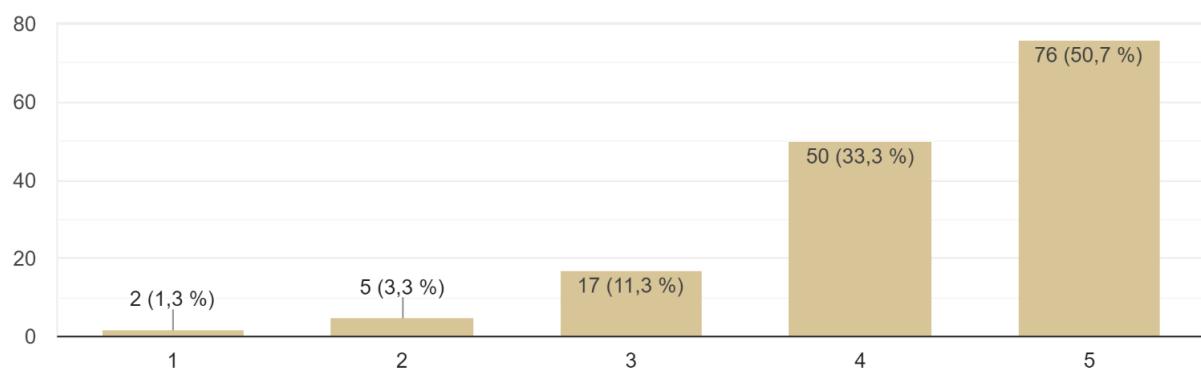


Grafica 11: Respaldo público. Fuente: elaboración propia.

Pero también encontramos, en la Gráfica 12, un aspecto muy positivo en cuanto al apoyo recibido por el entorno cercano al personal, su familia y amigos. Con un elevado 50,7% de votos, se demuestra este apoyo interno tan necesario para soportar la multitud de cargas propias de la profesión militar. Esto, indudablemente, produce un gran efecto motivador.

Entre mis amistades civiles, me siento bien aceptado como militar:

150 respuestas



Grafica 12: Valoración civil. Fuente: elaboración propia.

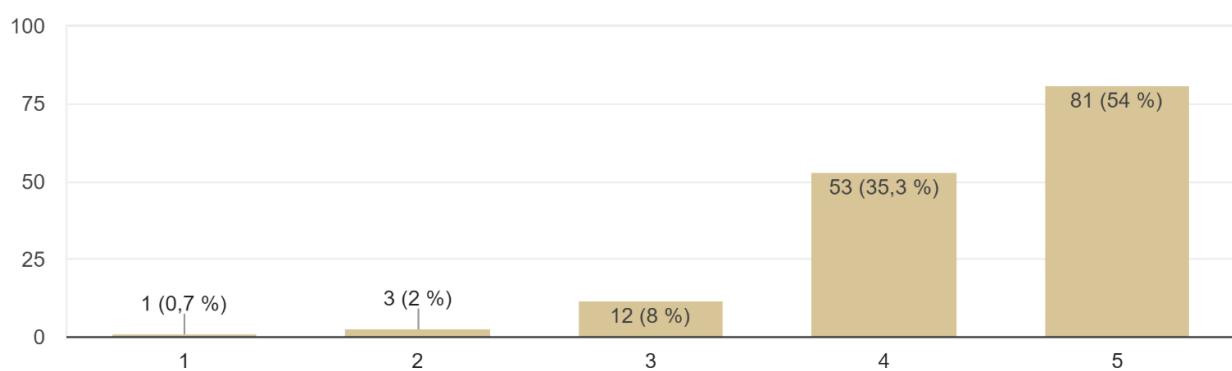


Confianza en sí mismo:

En el Gráfico 13 podemos observar que el 89,3% de votos al factor confianza en sí mismo fueron positivos siendo la mayoría, con un 54%, del valor 5. Además, en todas las preguntas que hacen referencia a este factor, el resultado es similar. Se puede concluir, entonces, que para un militar el tener confianza en sus propias habilidades es gran importancia. Cuando se manejan diferentes sistemas de armas con una gran capacidad destructiva es de vital importancia dominar su uso y, sobre todo, actuar con la tranquilidad que da el ser consciente de la certeza que tiene uno mismo en el manejo de dichos sistemas.

Valoró el factor confianza en sí mismo en:

150 respuestas



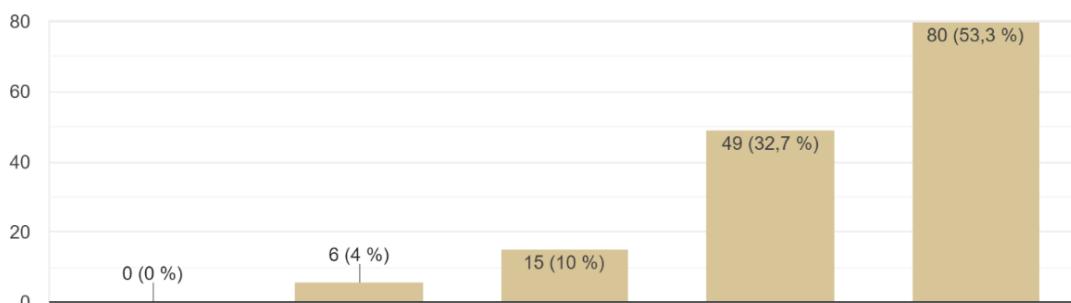
Grafica 13: Confianza en sí mismo. Fuente: Elaboración propia.

Cohesión en la unidad:

Los resultados del factor cohesión en la unidad son muy parecidos al anterior factor, con un gran porcentaje de votos positivos, apreciables en el Gráfico 14. Las preguntas de este factor siguen el mismo patrón de respuestas, siendo la mayoría de éstas de valor 5 con un 53,3% de votos, y un 32,7 % de votos con valor 4. Es destacable que no hay ningún voto con valor 0. Se puede afirmar, basándonos en estos resultados, que el personal valora mucho que la unidad esté cohesionada. Cuando uno genera esa cohesión, esos vínculos con los compañeros, está dispuesto a darlo todo por ayudar o proteger a sus camaradas. Por lo que se puede concluir con que es un factor que afecta muy positivamente a la motivación del personal.

Valoró el factor cohesión en la unidad:

150 respuestas



Grafica 14: cohesión en la unidad. Fuente: elaboración propia.

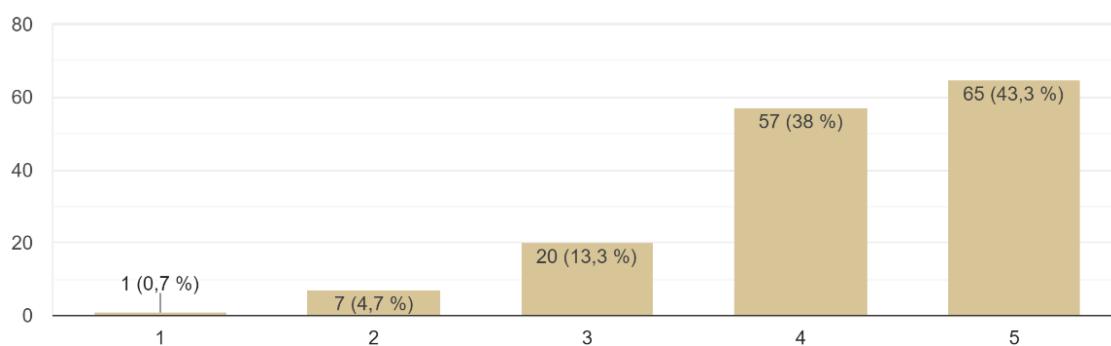


Confianza en la unidad:

Como podemos observar en el Gráfico 15, el 81,3% del personal encuestado opina que es un valor muy importante, con un 43,3% de votos de valor 5, el máximo de la escala. Es lógico pensar que cuando uno confía en sus compañeros su motivación va a ser mayor. Si no se cuenta con esa confianza, si se piensa que las capacidades técnicas de nuestros compañeros no son suficientes o que no están preparados para algún tipo de situación, la motivación podría encontrarse en unos niveles muy bajos.

Valoró el factor confianza en la unidad:

150 respuestas



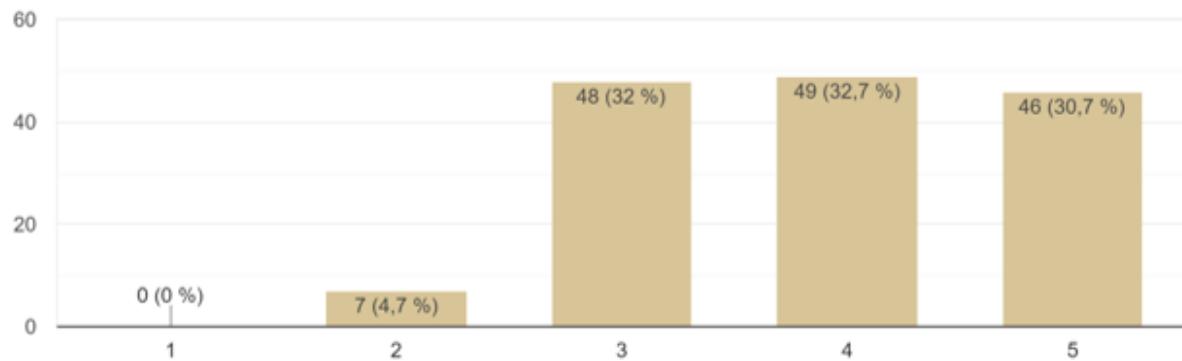
Grafica 15: confianza en la unidad. Fuente: elaboración propia.

Aunque en las preguntas de este factor la mayoría de las respuestas sean positivas, podemos identificar dos en las que el grado de neutralidad llama a la atención, como podemos observar en el Gráfico 16. Estas preguntas se refieren a la preparación y capacidades del personal para entrar en combate. Es verdad que no son niveles alarmantes, en torno a un 30% de votos neutrales, pero el deber del militar es estar siempre preparado para combatir, por lo que es un factor que mejorar.



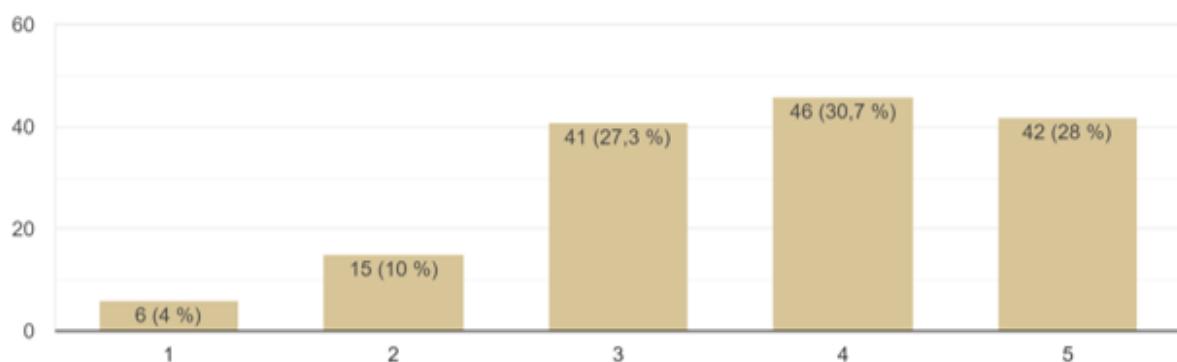
Mis compañeros tienen capacidad suficiente para realizar su trabajo en caso de guerra.

150 respuestas



Considero que mi unidad esta preparada, bien entrenada, para entrar en combate.

150 respuestas



Grafica 16: Preparación para el combate. Fuente: elaboración propia.

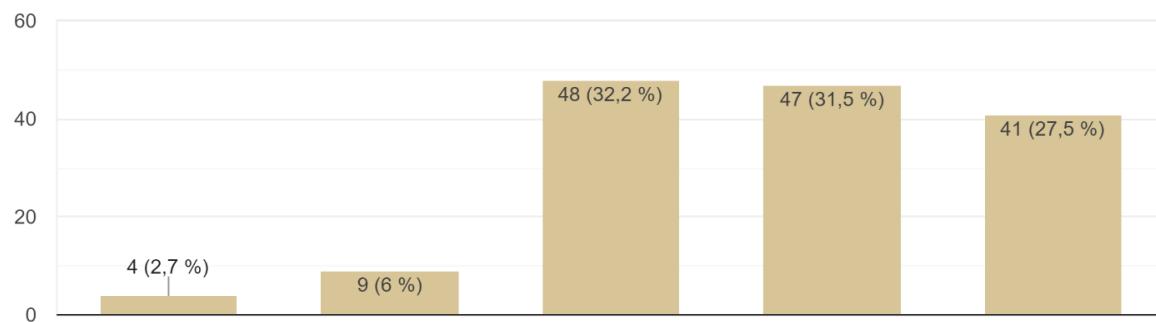
Recompensas y reconocimiento:

Como podemos apreciar en la Gráfica 17, el 59% valora de manera positiva este factor, aunque, cabe destacar, que es superior el valor 4 al 5. Es decir, aunque sea positivamente valorado, no tiene tanta importancia como otros. Por otro lado, hay un gran número de votos neutrales con un 32,2%. Esto quiere decir que, a pesar de que a todo militar le satisface recibir cualquier tipo de recompensa o reconocimiento por el trabajo bien hecho, no es lo más importante.



Valoró el factor recompensas y reconocimiento:

149 respuestas

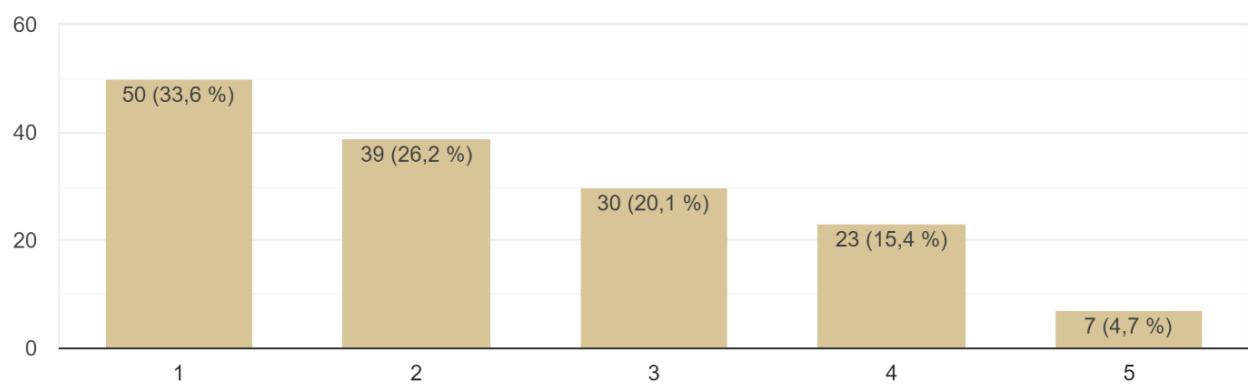


Grafica 17: Recompensas y reconocimientos. Fuente: elaboración propia.

No obstante, como se puede apreciar en la Gráfica 18, el personal está muy en descontento con el salario recibido por sus servicios. Un 59,8% del personal encuestado ha votado negativamente siendo un 33,6% de valor 1, es decir, muy en desacuerdo. Es bastante lógico decir que una buena remuneración es un gran factor motivacional y, si los salarios fueran más elevados, el personal trabajaría con un mayor rendimiento.

Siento que mi trabajo está recompensado económicoamente de manera adecuada:

149 respuestas



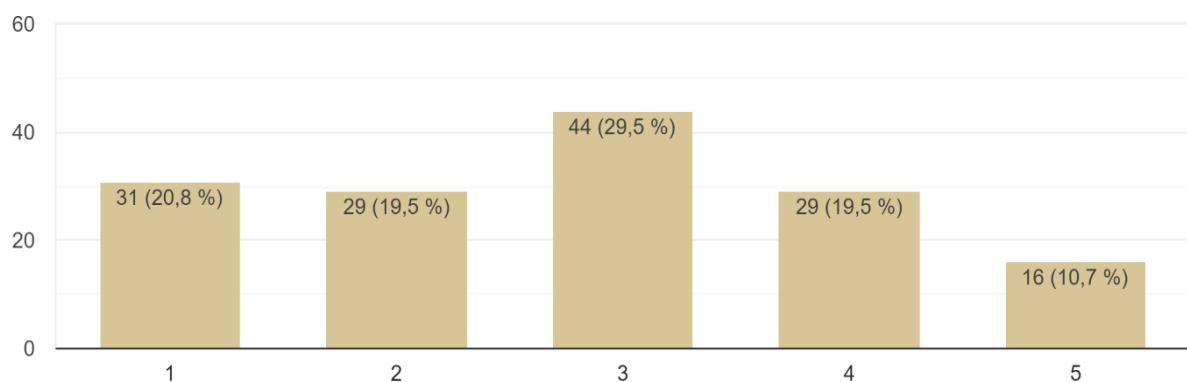
Grafica 18: Salario. Fuente: elaboración propia.



También hay que destacar que la mayoría del personal, con un 40,3% de votos negativos, piensa que las recompensas no se otorgan de manera justa. Repartir las recompensas y reconocimientos de manera objetiva es vital para conseguir motivar al personal y hacerle saber que el esfuerzo tiene recompensa. La Gráfica 19 muestra esos resultados.

En mi unidad se otorgan las recompensas (medallas, menciones...) de manera objetiva:

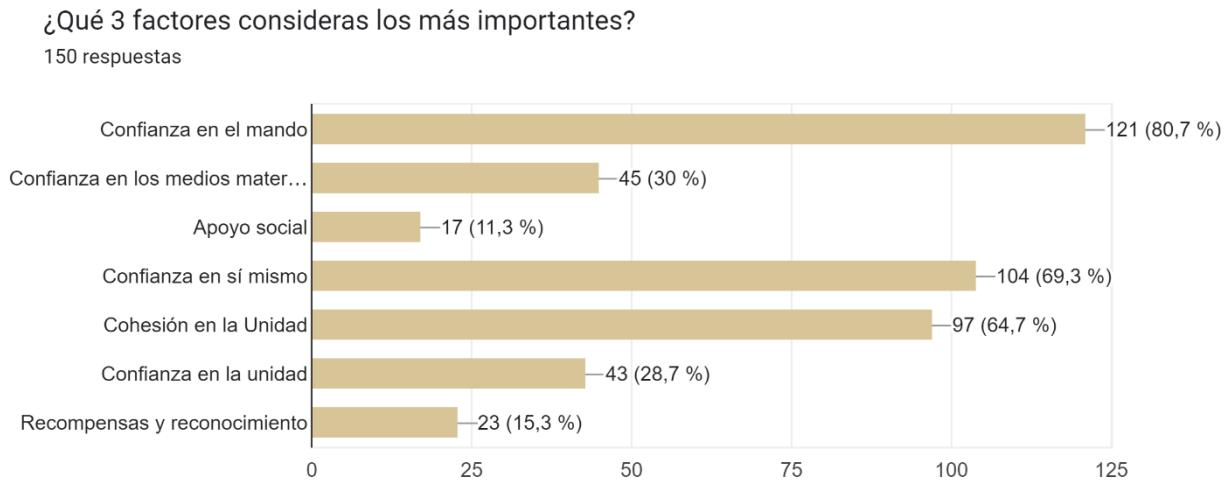
149 respuestas



Grafica 19: Recompensas. Fuente: elaboración propia.

Como conclusión, el orden de importancia que el personal da a los factores motivacionales es el que apreciamos en el Gráfico 20. En dicha gráfica, el personal tenía que seleccionar tres de los siete factores motivacionales como más importantes:

- Confianza en el mando: votado como factor motivacional más importante con 121 votos.
- Confianza en sí mismo: segundo factor motivacional más votado, con 104 votos.
- Cohesión en la unidad: como tercer factor más votado, con 97 votos
- Confianza en los medios materiales: como cuarto factor más votado con 45 votos.
- Confianza en la unidad: quinto factor más votado con 43 votos.
- Recompensas y reconocimiento: penúltimo factor con 23 votos.
- Apoyo social: menos votado con 17 votos.

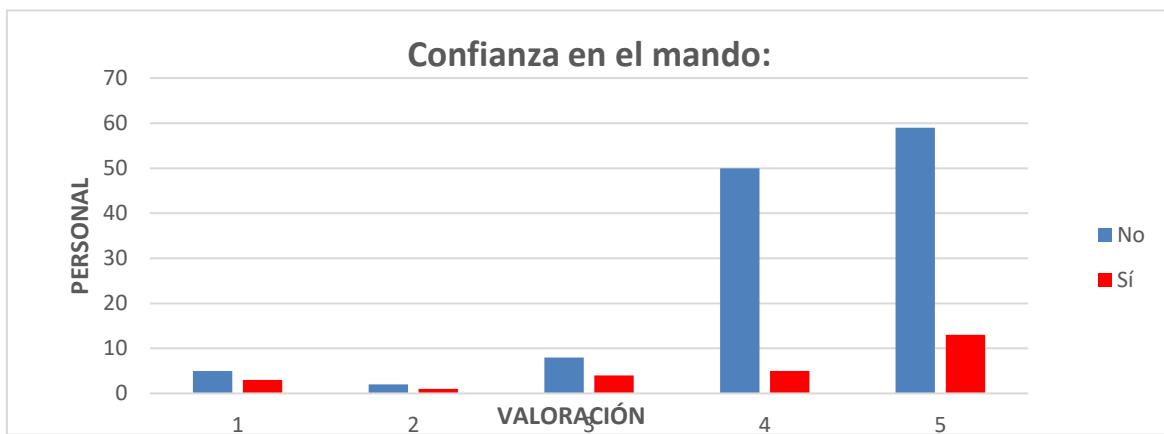


Grafica 20: Importancia factores. Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Factores motivacionales en las misiones en el exterior:

En este apartado se analiza las posibles diferencias existentes entre el nivel de importancia de los distintos factores motivacionales, dependiendo de si se trabaja en territorio nacional o desplegado en misión. Para ello, se van a cruzar los resultados dependiendo de la variable, reflejada en el cuestionario, de si el personal había sido o no desplegado en el exterior anteriormente. Con esto se pretende averiguar si, desplegado el personal en el exterior, los factores motivacionales son o no los mismos.

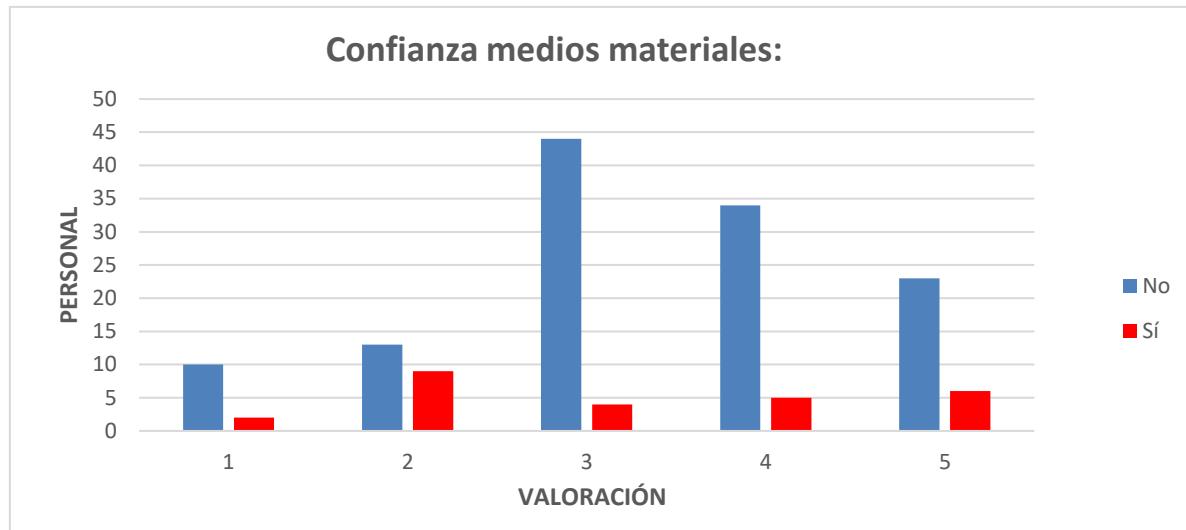
Como se puede apreciar en la Gráfica 21, la tendencia es muy parecida. El factor confianza en el mando resulta de suma importancia tanto fuera como dentro del territorio nacional. Es un resultado muy lógico ya que, desplegado en el exterior, donde hay peligro real, es cuando más se necesita un mando en el que confiar.



Grafica 21: Misión vs Territorio nacional (confianza mando). Fuente: Elaboración propia.

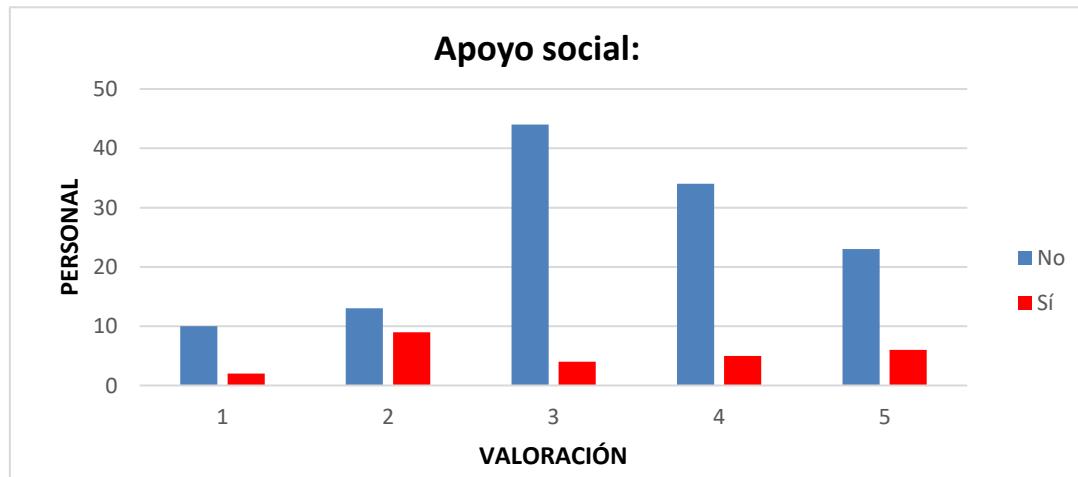


Respecto a la confianza en los medios materiales, se aprecia grandes diferencias entre el personal que ha sido desplegado y el que no lo ha sido, como se puede apreciar en la Gráfica 22. Por un lado, mientras el personal que no ha sido desplegado vota de forma neutral, el que ya lo ha sido vota de manera negativa. Esto se podría justificar como que el personal ya desplegado ha podido darle un uso más real al material y comprobar su efectividad. Esa experiencia es la que le hace desconfiar del material y valorarlo como insuficiente.



Grafica 22: Misión vs Territorio nacional (confianza material). Fuente: Elaboración propia

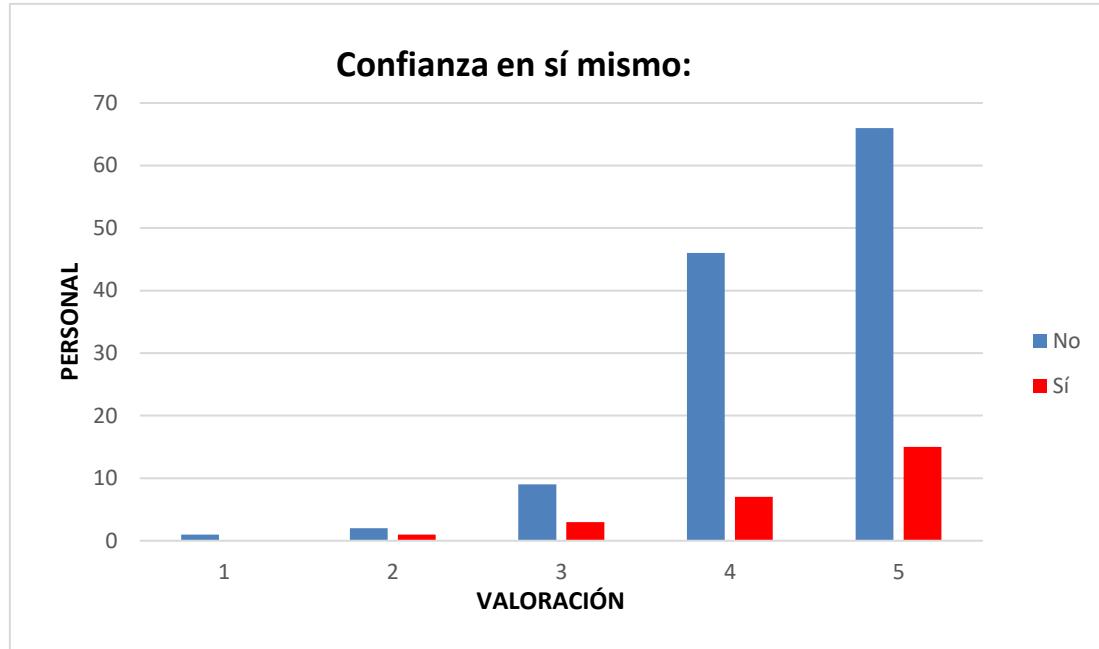
Al igual que el factor anterior, existen diferencias entre el personal con experiencia en misión y el que no ha salido todavía. El personal que ya ha sido desplegado no otorga tanta importancia a este factor como lo hace el que no ha sido desplegado, como se puede ver en la Gráfica 23. La mayoría vota negativamente, con una valoración de 2, por lo que, a diferencia de la mayoría que no ha desplegado que le da un valor de 3, no es un factor muy relevante para la motivación en el exterior.



Grafica 23: Misión vs Territorio nacional (apoyo social). Fuente: Elaboración propia.

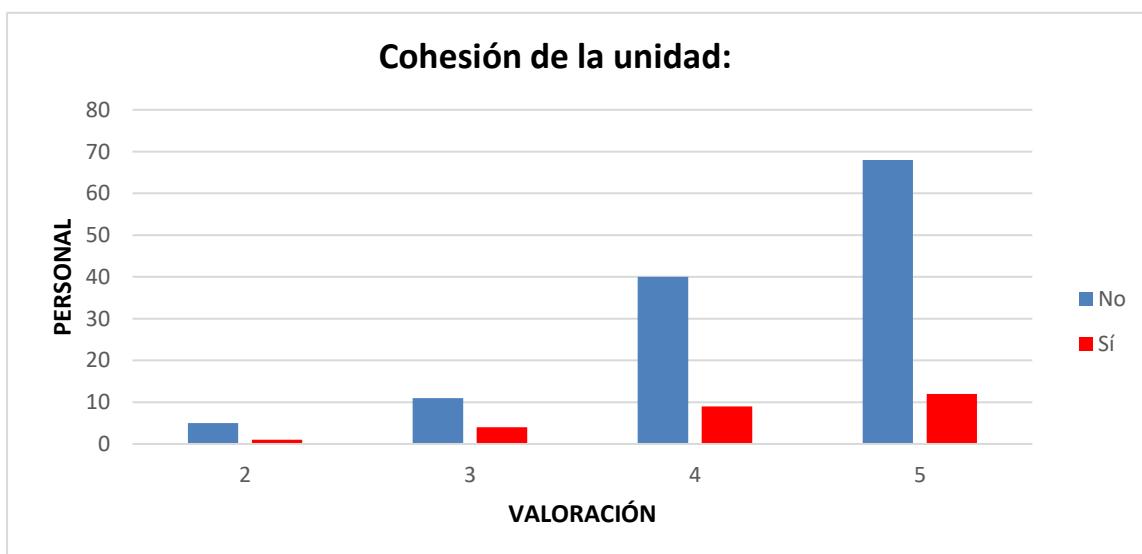


Como se puede observar en la Gráfica 24, la valoración es muy similar entre los dos tipos de personal. Ambos otorgan una gran importancia al factor confianza en uno mismo. Ambas mayorías otorgan una valoración de 5 seguida por el valor 4, los máximos posibles.



Grafica 24: Misión vs Territorio nacional (confianza en sí mismo). Fuente: Elaboración propia

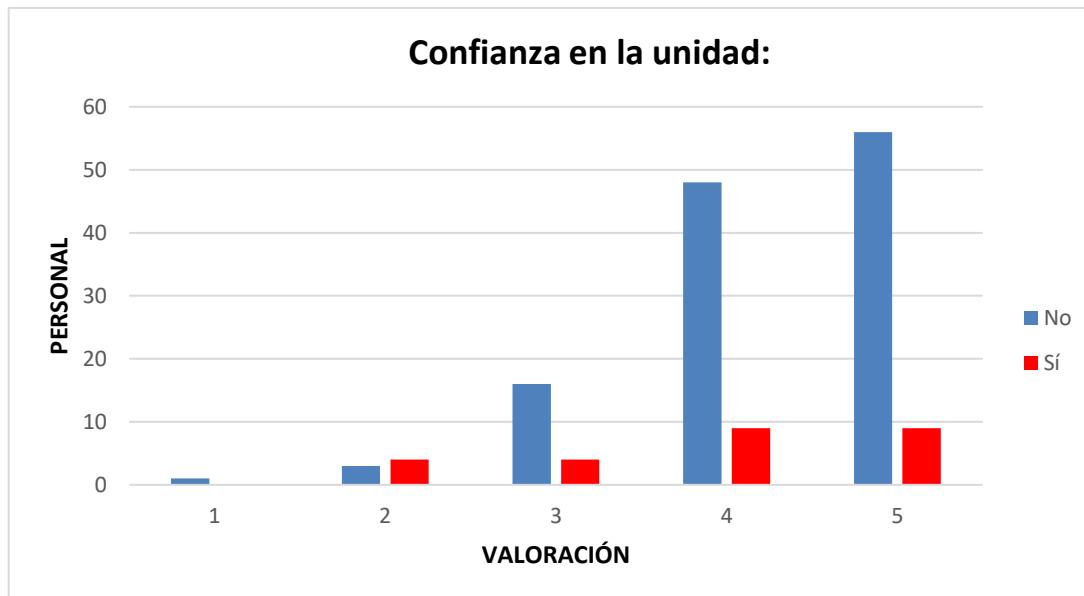
En el factor cohesión de la unidad, la valoración de ambos grupos, apreciable en la Gráfica 25, es prácticamente la misma. Por ello, se puede afirmar que es igual de importante la cohesión en territorio nacional y fuera de él.



Grafica 25: Misión vs Territorio nacional (cohesión unidad). Fuente: Elaboración propia.



En la Gráfica 26 se pueden apreciar unos resultados muy parecidos entre los dos grupos de personal. Hay una pequeña variación en cuanto a que los resultados, mayoritariamente positivos de ambas partes, están igualados entre el valor 4 y 5 en aquellos con experiencia previa. Sin embargo, el personal que no ha sido desplegado todavía valora este factor con un 5 mayoritariamente.



Grafica 26: Misión vs Territorio nacional (confianza unidad). Fuente: Elaboración propia.

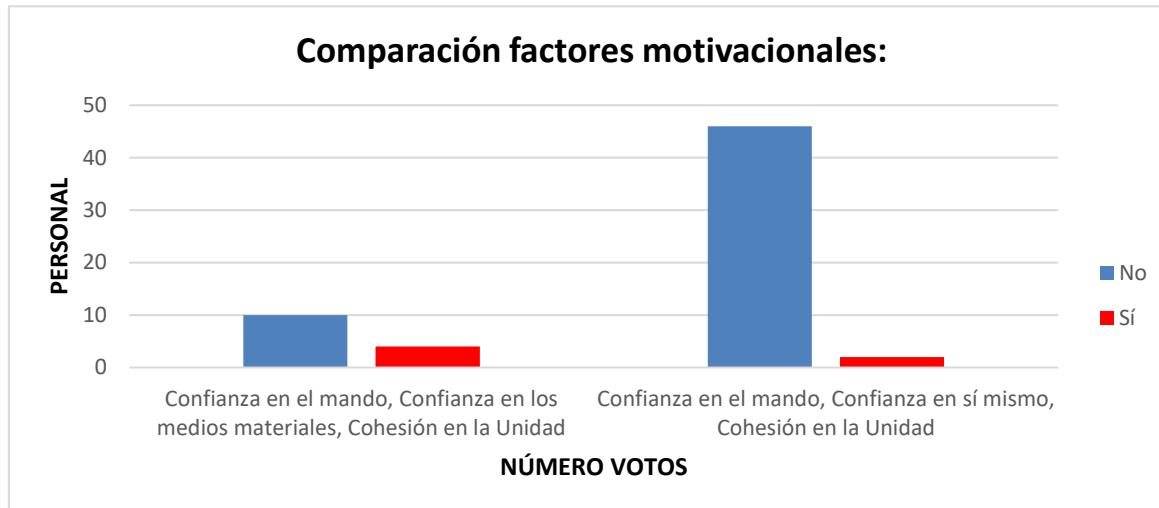
Respecto al factor motivacional referido a las recompensas y a los reconocimientos, se puede apreciar en la Gráfica 27 que, a diferencia de aquellos que no han sido desplegados todavía, para los que tienen experiencia en misiones, no es un factor motivacional importante el hecho de recibir una recompensa o mérito por el trabajo. La mayoría ha votado de manera neutral, mientras que los que no tienen experiencia lo valoran muy positivamente.



Grafica 27: Misión vs Territorio nacional (recompensas). Fuente: Elaboración propia.^º



Por último, en la Gráfica 28, se puede ver una comparativa de los tres factores motivacionales más votados por los dos grupos de personal. Ambos mantienen que la confianza en el mando y la cohesión en la unidad son los dos más importantes. Sin embargo, el personal que no ha salido de misión valora más la confianza en sí mismo y, por otro lado, el personal con experiencia en el exterior valora más la confianza en los medios materiales.



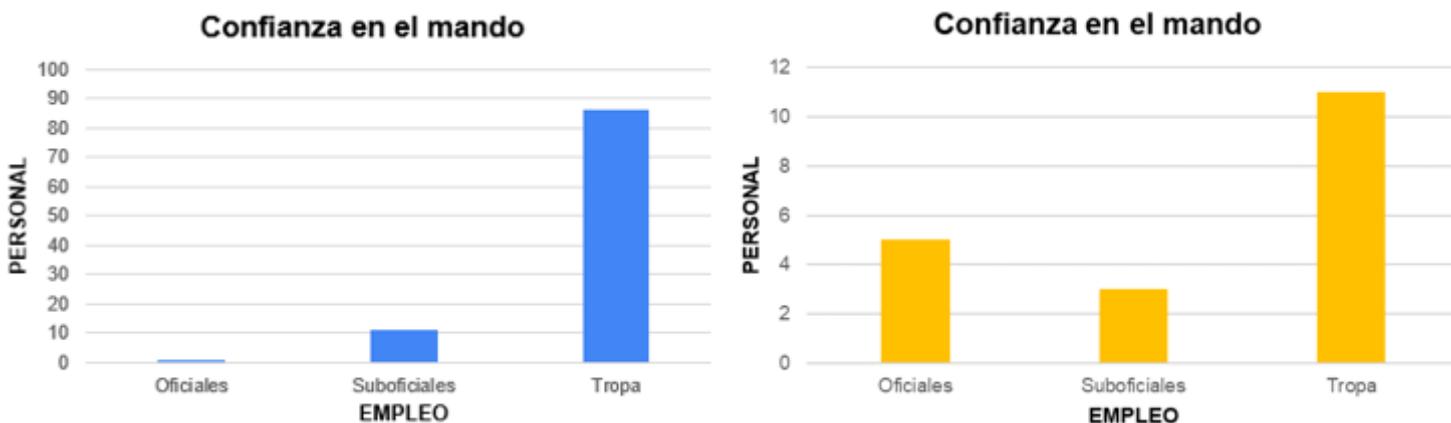
Grafica 28: Misión vs Territorio nacional (comparación factores motivacionales). Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Características personales:

Empleo:

En cuanto al empleo se observan diferencias en la elección del factor más importante. Mientras los oficiales consideran que el más importante es la cohesión de la unidad, los suboficiales y la tropa consideran que el más importante es la confianza en el mando, como se puede ver en la Gráfica 29. Los votos se distribuyen de esta manera:

- Confianza en el mando: 1/6 oficiales; 11/15 suboficiales y 86/129 tropa.
- Cohesión en la unidad: 5/6 oficiales; 3/15 suboficiales y 11/129 tropa.



Grafica 29: Diferencias empleo. Fuente: elaboración propia.

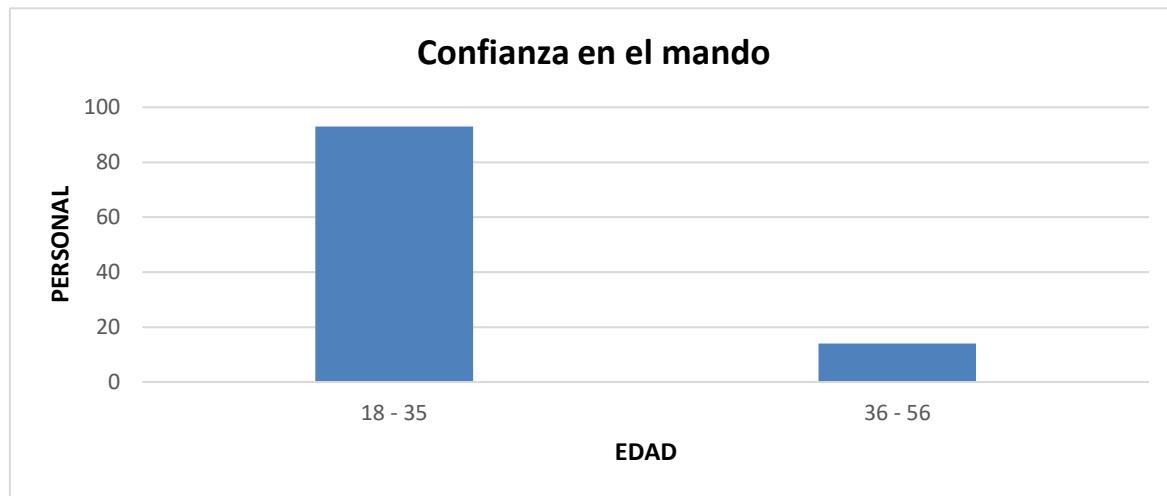


Esto se debe a que, en caso de combate, la vida de los suboficiales y de la tropa depende de las decisiones del oficial al mando. Por ello, poder confiar en él es lo más importante para ellos. Sin embargo, el oficial considera que lo más importante es una unidad cohesionada ya que así esta tendrá un mayor rendimiento y cumplirá de manera más efectiva la misión.

Edad:

Como se puede observar en la Gráfica 30, el factor motivacional al que se le ha otorgado mayor importancia es la confianza en el mando para cualquier rango de edad (aunque existen diferencias entre personal más joven comprendido entre los 18 y 35 años y personal más veterano entre 36 y 56 años). Los votos se distribuyen de esta manera:

- Personal joven: 93/126
- Personal veterano: 14/24

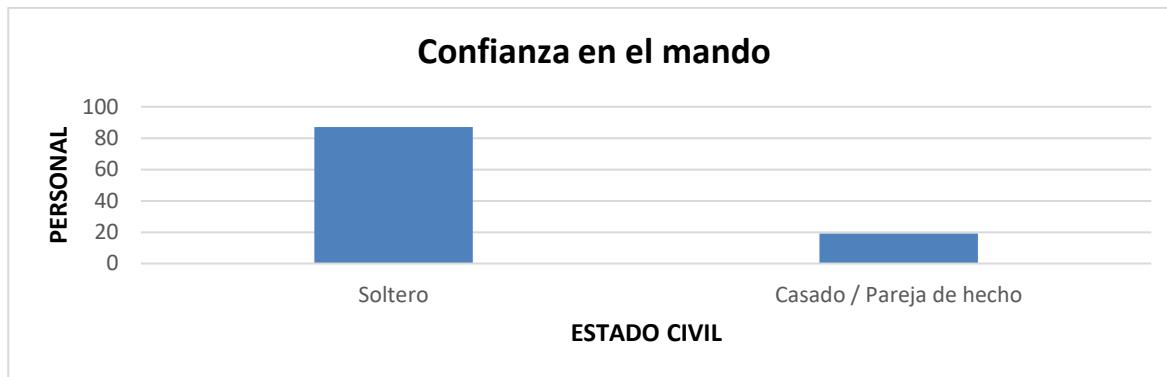


Grafica 30: Diferencias edad. Fuente: elaboración propia.

Estado civil:

El estado civil del personal, soltero o casado/pareja de hecho, no influye en la valoración de cuál es el factor motivacional más importante, reflejado en la Gráfica 31. Por ello coincide con el factor confianza en el mando.

- Soltero: 87/119.
- Casado/Pareja de hecho: 19/ 31

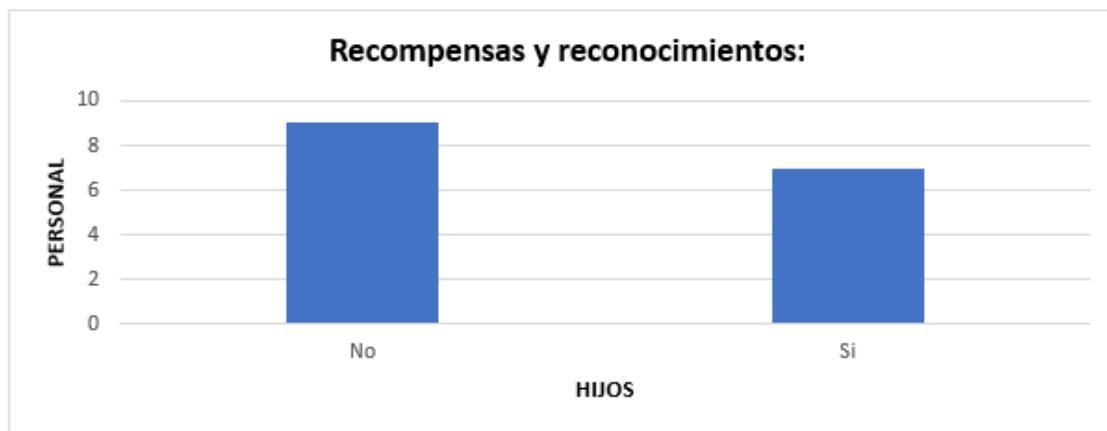


Grafica 31: Diferencia estado civil. Fuente: elaboración propia.

Hijos:

La valoración del personal, diferenciando entre el que, si tiene hijos y el que no los tiene, no varía. El factor confianza en el mando sigue siendo el más valorado. Sin embargo, como se puede apreciar en la Gráfica 32, se puede observar un gran porcentaje de votos en la valoración del personal con hijos al factor motivacional de recompensas y reconocimientos. Esto se puede deber a que, al tener hijos, los padres buscan la mayor fuente de ingresos posible para asegurar el futuro de sus hijos y la mayor calidad de vida posible.

- Sin hijos: 8/114
- Con hijos: 7/36



Grafica 32: Diferencia hijos. Fuente: elaboración propia.



Sexo:

Como se puede ver en la Gráfica 33, el factor sexo no establece ninguna diferencia en la valoración del personal. El factor motivacional más votado sigue siendo la confianza en el mando.

- Hombre: 106/132.
- Mujer: 11/18.

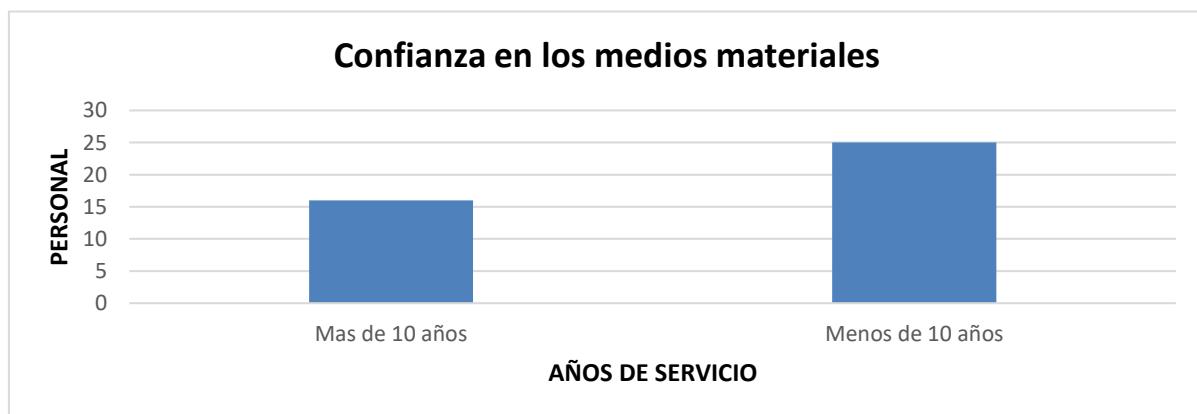


Grafica 33: Diferencia sexo. Fuente: elaboración propia.

Años de servicio:

Respecto a la valoración del factor motivacional más importante, según los años de servicio, no varía. El factor más votado sigue siendo la confianza en el mando, sin embargo, se observa un porcentaje alto de votos al factor confianza en los medios materiales (se ha diferenciado entre aquellos con más de 10 años de servicio y aquellos que no llegan a ese número de años), como se puede apreciar en la Gráfica 34. Esto se puede deber a que, tras tener gran experiencia usando los diferentes sistemas de armas y medios que proporciona el ejército, han llegado a la conclusión de que es necesario que estos sean fiables y seguros.

- Más de 10 años: 16/48.
- Menos de 10 años: 25/102.



Grafica 34: Diferencia años de servicio. Fuente: elaboración propia.



4.4. Posibles líneas de trabajo futuras

Respecto a las potenciales líneas de trabajo futuras, con las cuales se pretende mejorar el rendimiento del personal buscando elevar el grado de motivación de éste, se han planteado las siguientes medidas:

1. Lo primordial es otorgar la instrucción de la mayor calidad posible para que el personal, perteneciente a todas las escalas, obtenga el mayor grado de perfección táctica y técnica. Haciendo especial énfasis en la formación de los oficiales y suboficiales, ya que, como hemos podido comprobar con los resultados de este trabajo, el factor confianza en el mando es el factor más valorado por el personal. Así, dominando los aspectos técnicos y tácticos de la guerra es cuando se genera esa confianza, tan valorada, en los demás.
2. Se debe invertir más en el equipo individual del combatiente y en modernizar los sistemas de armas. Si el personal no cuenta con un buen equipo, al menos de la misma calidad que el resto de los ejércitos, afectará de manera muy negativa a la motivación.
3. Se debe fomentar la cohesión en las unidades. Una forma de impulsar la cohesión es mediante la creación de actividades o competiciones, como torneos de diferentes deportes. Otra forma es el promover la asistencia a las celebraciones propias de la unidad y la especialidad fundamental, como por ejemplo las tradicionales cenas por la patrona. Compartir tiempo fuera del horario laboral es, indudablemente, una manera de generar cohesión.
4. Las instituciones públicas pueden trabajar en diferentes aspectos para que el personal sienta un mayor apoyo por su parte y por parte de la sociedad:
 - a. Promover una comunicación abierta y transparente, con el propósito de que se elimine en la sociedad el desconocimiento, sobre las funciones del ejército.
 - b. Impartir educación, en las escuelas y universidades, sobre la importancia del ejército e información sobre el mismo. Se deben promover actividades, visitas o excursiones en colaboración con las distintas unidades para dar mayor visibilidad al trabajo diario del militar.
5. En cuanto al sistema de recompensas y reconocimientos existe un amplio margen de mejora en varios aspectos:
 - a. El salario, uno de los puntos donde el personal tiene una conclusión unánime, es considerado muy bajo. Se debería estudiar la posibilidad de aumentarlo.
 - b. La forma de otorgar las recompensas y reconocimientos debería ser más transparente y objetiva. Así, no existiría ninguna duda de la elección y esta sería justa.



5. Conclusiones:

Las principales conclusiones de este trabajo son las siguientes:

Los factores motivacionales que más condicionan la moral de los miembros de las Fuerzas Armadas son aquellos que se refieren a la confianza que tiene el personal en sí mismo y el resto de los miembros de su unidad, tanto en sus mandos como en sus compañeros.

En el caso de entrar en combate, en una situación de tan alta presión, la confianza en el mando y en los compañeros de armas es un elemento vital para el éxito y la supervivencia de la unidad. La confianza en los diferentes miembros de la unidad no fortalece únicamente la efectividad operativa, la capacidad de cumplir la misión, sino que también, en una profesión donde hasta la propia vida puede correr peligro, puede ayudar a preservar la misma. Es un valor indispensable que se cultiva en la instrucción, se fortalece durante los ejercicios en el campo y se convierte en el sello distintivo entre una unidad cualquiera y otra que destaca por encima del resto.

Además, confiar en uno mismo, en su propia capacidad para manejar los diferentes sistemas de armas es vital para obtener un correcto funcionamiento de estos y que sean totalmente efectivos en su uso para el cumplimiento de la misión. Asimismo, manejar el armamento con confianza y decisión evita fallos que pueden tener repercusiones muy graves. Por ello, la confianza en uno mismo ha sido valorada como segundo factor motivacional más relevante.

Por otro lado, el tercer factor motivacional de mayor importancia para el personal es la cohesión de la unidad. Cuando una unidad está cohesionada, cuando sus miembros han compartido muchas experiencias juntos formándose unos lazos muy fuertes entre ellos, están dispuestos a darlo todo en el combate por proteger a sus compañeros y por cumplir la misión, adoptando el propósito del mando como propio. Por lo que una unidad cohesionada tendrá siempre un rendimiento mayor que una que se acaba de formar y no lo está.

A su vez, la confianza en los medios materiales también ha resultado un valor de gran importancia para el personal, con un cuarto puesto en la votación. Esto se debe a que el personal ve necesario contar con un equipo, un material de combate, fiable, que asegure que, mediante un correcto uso de este es posible alcanzar los objetivos marcados.

Sin embargo, los factores apoyo social y recompensas no tienen demasiada importancia para el personal. Es verdad que el personal no se siente respaldado por las instituciones públicas, aunque sí por sus círculos cercanos. Al mismo tiempo, opina que las recompensas no se otorgan de manera justa y objetiva. Aun así, estos factores no afectan de manera notable a la motivación del personal. Si que es cierto que el sentir el respaldo de las instituciones públicas y que el trabajo duro se recompensa adecuadamente, podría ayudar a motivar al personal. Esto sería lo normal en cualquier trabajo, pero, en la profesión militar donde existe una vocación de servicio sin ánimo de ser recompensado más que con el sentimiento de satisfacción por el deber cumplido, no se siente, de manera tan notoria, esta necesidad de reconocimiento.

En cuanto al objetivo principal de este trabajo, el de descubrir y analizar los factores motivacionales que afectan a la moral del personal del Ejército de Tierra, en las misiones en el exterior se han alcanzado las siguientes conclusiones:

Al igual que cuando el personal se encuentra en territorio nacional, los factores motivacionales más importantes para el personal son aquellos que se refieren a la confianza en el resto del personal, tanto en el mando como en los compañeros.

Sin embargo, el factor motivacional referido a la confianza en uno mismo se intercambia el



puesto, en cuanto a importancia, con el factor confianza en los medios materiales. Por ello, el personal con experiencia previa en misiones da más importancia a poder confiar en los medios que en uno mismo. Esto se puede explicar debido a que, en algunos materiales y sistemas de armas, el Ejército de Tierra no cuenta con los instrumentos más modernos o adecuados. Este personal experimentado, que ya se ha enfrentado a situaciones de peligro real, al no contar con medios adecuados para poder enfrentarse a dichas situaciones ha podido descubrir la importancia de contar con un equipo adecuado para cada ocasión.

Acerca de los factores motivacionales referidos a recompensas y apoyo social, el personal con experiencia le otorga aún menos importancia que el personal sin experiencia previa en el exterior.

En relación con a las potenciales líneas de trabajo futuro se han planteado una serie de medidas que, estructuradas en orden de importancia debido a su capacidad de influencia en la motivación del personal, llevadas a cabo podrían elevar la moral, y con ello el rendimiento, de los componentes de las Fuerzas Armadas. Esta importancia se ha establecido a partir de los resultados obtenidos en el objetivo secundario de determinar los principales factores que condicionan la moral de los miembros de las Fuerzas Armadas. Por ello se han priorizado las medidas que aseguren los factores motivacionales relacionados con la confianza, tanto en el factor humano como material, seguida de la cohesión y, en último lugar, aquellas relacionadas con las recompensas y apoyo social.

Por último, relativo a la hipótesis inicial del trabajo que afirmaba que aquellos factores referidos a la confianza, en especial aquel referido a la confianza en el mando, son los que tienen una mayor influencia en la motivación del personal, ha quedado demostrado que era correcta, ya que fueron los más valorados en el cuestionario. Sin embargo, el factor cohesión en la unidad fue valorado con prácticamente la misma importancia que estos factores de confianza, por ello la hipótesis inicial se cumple, pero con este factor añadido el cual no se había previsto inicialmente.



Bibliografía:

- Aceña, J., 2021. *Camino hacia el liderazgo*. Zaragoza: Dpto. de Psicología y Sociología Facultad de Educación Universidad de Zaragoza.
- Alfonso & Pomares, J. A., 2008. *Consideraciones conceptuales sobre motivación*. Cienfuegos: Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos.
- Bedoya, M., 1993. *Características motivacionales de los gerentes*. s.l.:Centro de Investigaciones Psicológicas.
- Carrizo, F. C., 2020. *El mando militar y el directivo empresarial. Una visión de su liderazgo desde la perspectiva de sus cualidades, virtudes y valores humanos*.. s.l.:Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército.
- Chang Yui, A. L., 2010. *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. Lima: Universidad nacional mayor de San Marcos.
- Defensa, M. d., 1983. *Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas*. s.l.:s.n.
- Española, A. d. A. d. I. L., 2022. *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española*. 23 ed. s.l.:Asociación de Academias de la Lengua Española.
- García Montaño, J. M., Gutiérrez Párraga, T. & Nuñez Amador, M. A., 2005. *¿Es posible medir la moral?*. s.l.:UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia, Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado.
- Giovannone, P. M., 2012. *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Ibarra, C. H., 2017. *Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la escuela de postgrados FAC*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- López, C., 1987. *Teorías de la motivación*. s.l.:Universidad de Santiago de Compostela.
- López, C. G.-G., 2012. *El liderazgo militar ante la complejidad*. s.l.:Instituto Español De Estudios Estratégicos.
- Magdalena R. Huilcapi Masacon, G. A. C. L. G. A. J. L., 2017. *”). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Dominio de las Ciencias*. 1 ed. Babahoyo: Universidad Técnica de Babahoyo.
- Manso Pinto, J. F., 2002. *El legado de Frederick Irving Herzberg*. s.l.:REVISTA Universidad EAFIT.
- Más, J. L., 2005. *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos..



Méndez Benavides, R., 2009. *Modelo de Existencia-Relación-Crecimiento [ERC] del Dr. Alderfer*. Elizabeth: Universidad de Costa Rica.

Palmero, F., 2005. *Motivación: Conducta y proceso*. Castellón de la Plana: Universidad Jaime I .

Pastor Álvarez, A., Molero Alonso, F. & Moriano León, J. A., 2019. *Validation of the Morale Questionnaire for Military Operational Theaters [Validación del cuestionario de moral para zonas de Operaciones Militares]*. s.l.:Ministerio de Defensa y Universidad Nacional de Educación de Distancia(UNED) .

Quintero Angarita, J. R., 2007. *Teoría de las Necesidades de Maslow*. s.l.:Universidad Fermín Toro.

Rodríguez, C. T., 2017. *Análisis de los Factores Motivacionales para la Retención del Personal en una Unidad de la BRIPAC "Almogárvares "* VI. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

T, A. O. y. S., 2012. *Administración: Tradición, Revisión y Renovación..* s.l.:Pearson.

Turienzo, R., 2016. *El pequeño libro de la motivación..* Barcelona: Egedsa.

ANEXOS

ANEXO I:

Este anexo contiene el cuestionario validado titulado: Validación del cuestionario de moral para zonas de operaciones militares. En él se pueden apreciar los diferentes factores motivacionales que se analizaron y las preguntas correspondientes a dichos factores. Se basa en una escala Likert (1-5, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo).

Validación del cuestionario de moral para zonas de operaciones militares:

• Factor 1: Confianza en el mando

- Mi jefe directo nos trata a todos por igual, sin distinciones.
- En mi Unidad, mi jefe directo ha conseguido que formemos una piña.
- Cuando hacemos algo bien, mi jefe directo nos felicita.
- Mi jefe directo es el primero en cumplir las normas, nos da ejemplo.
- Si tuviera que repetir, me gustaría volver con mi jefe directo otra vez.
- La preparación física de mi jefe directo es buena para cumplir la misión.
- Creo que mi jefe directo sabría sacarnos de cualquier situación de peligro.
- Los conocimientos y adiestramiento de mi jefe directo son adecuados.



• **Factor 2: Legitimidad de la acción y medios**

- Participar en esta misión está siendo una buena oportunidad profesional.
- Cuando se me encargan tareas se me dota de los adecuados recursos y medios.
- Creo que estamos ayudando a personas que realmente lo necesitan.
- La capacidad del ET para afrontar la misión es igual o mayor que la de otros países.
- Mi preparación previa para la misión ha sido buena.
- El equipo individual que manejo para mi trabajo es seguro y funciona bien.
- El apoyo (mantenimiento, transporte, administración, sanidad) recibido es bueno.
- Mi familia/amigos se sienten orgullosos de que yo participe en esta misión.
- Confío en la capacidad de los medios de combate de mi unidad para cumplir las misiones.
- Siento que, en general, la sociedad española apoya la realización de esta misión.
- El equipo (vehículos, radio, maquinaria...) utilizado es seguro y adecuado para cumplir la misión.

• **Factor 3: Confianza y satisfacción personal**

- En lo personal, me satisface esta experiencia y me alegro de poder estar aquí.
- Me siento capacitado para resolver las dificultades que puedan ocurrir.
- Mi actual estado de ánimo (humor, predisposición al trabajo) es bueno.
- Por el momento aguento bien la separación de mi familia y amigos.
- En general, duermo bien y tengo digestiones normales.
- Sé manejar correctamente el material que empleo.
- Veo que estoy preparado física y mentalmente para cumplir la misión.
- Estoy satisfecho con mi destino o puesto aquí en 20
- En general, mi estado de moral es alto.

• **Factor 4: Cohesión y confianza en la Unidad**

- Aquí, en ZO, hay más compañerismo que en España
- Si tuviera problemas personales, podría contar con la ayuda de mis compañeros.



- El ambiente dentro de mi Unidad es bueno y la gente se apoya entre sí.
- No me gusta que otros critiquen a mi Unidad delante de mí.
- Existe entre nosotros espíritu de equipo.

- **Factor 5: Tiempo libre**

- El horario de trabajo a diario es bueno y tengo tiempo para mí.
- El número de horas de tiempo libre durante los fines de semana es adecuado.
- Las excursiones programadas los fines de semana me parecen acertadas.

ANEXO II:

Este anexo contiene el cuestionario validado titulado: ¿Es posible medir la moral? En él se pueden apreciar los diferentes factores motivacionales que se analizaron y las preguntas correspondientes a dichos factores. Se basa en una escala Likert (1-5, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo).

¿Es posible medir la moral?:

- **Factor 1: cohesión.**

- Mi unidad es un grupo unido donde la gente se apoya entre sí.
- El ambiente dentro de mi unidad es bueno.
- En el caso de tener problemas personales puedo contar con los miembros de mi unidad.
- Me gusta pertenecer a mi unidad. No la cambiaría por otra.
- Me siento identificado con mi unidad.
- Me siento orgulloso de pertenecer a mi unidad.
- El nivel de cohesión, de lazos que unen entre sí a los diferentes miembros de mi unidad es bueno.

- **Factor 2: confianza en el mando**

- Mi superior directo posee las cualidades personales y profesionales que necesita un jefe.
- Mi superior directo posee una preparación física adecuada para el cumplimiento de sus funciones.
- Cuando mi superior directo hace una promesa, estoy seguro de que la cumplirá.
- Pienso que mi superior directo conoce bien sus propios cometidos, el trabajo que realiza.
- En caso de graves problemas, mi jefe tomaría las decisiones adecuadas.



- Sentimientos aparte, la competencia de mi jefe directo me inspira la suficiente confianza, como para ir al combate con él.
- En general, confío en mis superiores.

• **Factor 3: confianza en sí mismo**

- Se manejar correctamente el material de guerra que tendría que emplear en combate (arma, radio...)
- La formación que he recibido me permitiría mantener con eficacia mi papel en caso de guerra.
- Mi forma física actual es la adecuada para las misiones que debo realizar.
- Creo que sería un buen combatiente en caso de guerra.
- Creo que tengo recursos para superar cualquier situación.
- Me siento capaz de desarrollar bien mi trabajo.

• **Factor 4: confianza en los medios materiales**

- El material de mi unidad es, en general, adecuado.
- El material de guerra de mi unidad es suficientemente moderno.
- El equipo que manejo (vehículos, maquinaria, radio...), me parece fiable (seguro, sólido, en buen estado de funcionamiento...).
- Actualmente, el apoyo que recibe mi unidad es correcto (aprovisionamiento de carburante, munición, material sanitario, alimentación, reparación de armamento, vehículos...).
- El equipo individual que tengo en dotación me parece adecuado para posibilitarme la vida en campaña.
- En general, confío en la eficacia de los medios de combate de mi unidad (vehículos, armamento, transmisiones...).

• **Factor 5: confianza en la unidad**

- Mis compañeros tienen capacidad suficiente (instrucción, entrenamiento militar, forma física...) para realizar su trabajo en caso de guerra.
- Considero que mi unidad está preparada, bien entrenada, para entrar en combate.
- Mi unidad puede superar cualquier situación, por difícil que sea.
- Creo que, en mi unidad, la mayoría de la gente está convencida de que somos una buena unidad.
- Ni unidad tiene un alto prestigio ante otras unidades.
- Confío plenamente en la capacidad de mi unidad para cumplir sus misiones.



• **Factor 6: condiciones de trabajo**

- El trabajo que realizo en mi unidad (bía, Cia, Escuadrón) se ajusta a mis capacidades.
- En general, estoy satisfecho/a con el trabajo que realizo.
- El trabajo, en mi unidad está bien organizado.
- Las tareas cotidianas, están justificadas y me parecen aceptables.
- Conozco la programación de actividades de mi unidad y los objetivos a alcanzar.
- El trabajo que realiza mi unidad es útil para mi batallón, grupo, regimiento o cuartel general.

• **Factor 7: apoyo social**

- Los españoles están convencidos de la necesidad de tener un ejército.
- Entre mis amistades civiles, me siento bien aceptado/a como miér.
- Cuando mi unidad se relaciona con la población civil (manobras, ejercicios, visitas, convivencias, actos, etc..) siento que somos bien aceptados.
- El ejército está respaldado por el gobierno y las instituciones, La población civil apoya al ejército en sus intervenciones.
- La imagen del ejército ante la sociedad es positiva.

• **Factor 8: convicciones personales**

- Creo que está justificado llegar a combatir y arriesgar la vida para defender los intereses de mi país.
- El ejército es una organización necesaria en cualquier país.
- El compromiso que un militar contrae con el ejército es algo más que una relación laboral.
- La razón de ser del ejército es prepararse para la guerra.
- Creo en el lema “todo por la patria”
- Asumo los posibles riesgos de la vida militar.

ANEXO III:



Este anexo contiene el cuestionario realizado por el autor de este trabajo a partir de los cuestionarios validados titulados: Validación del cuestionario de moral para zonas de operaciones militares y ¿Es posible medir la moral? El cuestionario comienza con unas preguntas sobre algunas características que pueden sesgar las respuestas posteriores. A continuación, se pueden apreciar los diferentes factores motivacionales que se analizaron y las preguntas correspondientes a dichos factores. Se basa en una escala Likert (1-5, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo).

Influencia de las operaciones en el exterior en la moral del personal del Ejército de Tierra:

• **Empleo:**

- Soldado
- Cabo
- Cabo 1º
- Sargento
- Sargento 1º
- Brigada
- Subteniente
- Teniente
- Capitán

• **Edad:**

- 18 – 24
- 25 – 30
- 31 -35
- 36 – 40
- 41 – 45
- 46 – 50
- 51 - 56

• **Estado civil:**

- Soltero
- Casado
- ¿Tiene hijos?:
 - Sí
 - No



• **¿Ha estado desplegado en el exterior previamente?:**

- Sí
- No
- ¿Años de servicio?:
- A llenar por el encuestado

• **¿Sexo?:**

- Hombre
- Mujer

• **Confianza en el mando:**

- Mi superior directo posee los conocimientos y cualidades personales y profesionales que necesita un jefe.
- La preparación física de mi jefe directo es buena para cumplir la misión.
- Mi jefe directo es el primero en cumplir las normas, nos da ejemplo.
- Si tuviera que repetir, me gustaría volver con mi jefe directo otra vez.
- Creo que mi jefe directo sabría sacarnos de cualquier situación de peligro.
- Valoro el factor confianza en el mando en.

• **Confianza en los medios materiales:**

- El equipo utilizado es seguro y adecuado para cumplir la misión.
- Confío en la capacidad de los medios de combate de mi unidad para cumplir las misiones.
- El equipo individual que manejo para mi trabajo es seguro y funciona bien.
- Cuando se me encargan tareas se me dota de los adecuados recursos y medios.
- El apoyo (mantenimiento, transporte, administración, sanidad) recibido es bueno.
- Valoro el factor confianza en los medios materiales.

• **Apoyo social:**

- Los españoles están convencidos de la necesidad de tener un ejército.
- El ejército está respaldado por el gobierno y las instituciones.
- Entre mis amistades civiles, me siento bien aceptado como militar.
- Mi familia/amigos se sienten orgullosos de que yo participe en esta misión.
- Siento que, en general, la sociedad española apoya al ejército en sus



intervenciones.

- Valoro el factor apoyo social en.

• **Confianza en sí mismo:**

- Me siento capacitado para resolver las dificultades que puedan ocurrir.
- Mi actual estado de ánimo (humor, predisposición al trabajo) es bueno.
- Sé manejar correctamente el material que empleo.
- Veo que estoy preparado física y mentalmente para cumplir la misión.
- Estoy satisfecho con mi destino o puesto en ZO o en territorio nacional.
- Valoro el factor confianza en sí mismo en.

• **Cohesión en la unidad:**

- En ZO (incluyendo la preparatoria en territorio nacional) hay más compañerismo que en España.
- Si tuviera problemas personales, podría contar con la ayuda de mis compañeros.
- El ambiente dentro de mi Unidad es bueno y la gente se apoya entre sí.
- No me gusta que otros critiquen a mi Unidad delante de mí.
- Existe entre nosotros espíritu de equipo.
- Valoro el factor cohesión en la unidad.

• **Confianza en la unidad:**

- Mis compañeros tienen capacidad suficiente para realizar su trabajo en caso de guerra.
- Considero que mi unidad está preparada, bien entrenada, para entrar en combate.
- Mi unidad puede superar cualquier situación por difícil que sea.
- Confío plenamente en la capacidad de mi unidad para cumplir sus misiones.
- Mi unidad tiene un alto prestigio ante otras unidades.
- Valoro el factor confianza en la unidad.

• **Recompensas y reconocimiento:**

- En mi unidad se otorgan las recompensas (medallas, menciones...) de manera objetiva.
- Siento que mi trabajo está recompensado económico de manera adecuada.



- Cuando trabajo adecuadamente, se me reconoce como es debido.
 - Si se reconociese más mi trabajo, con más incentivos, trabajaría mejor.
 - Me interesa más alcanzar mis objetivos personales que las recompensas que estos me puedan otorgar.
 - Valoro el factor recompensas y reconocimiento.
- **¿Qué 3 factores consideras los más importantes?:**
- Confianza en el mando.
 - Confianza en los medios materiales.
 - Apoyo social.
 - Confianza en sí mismo.
 - Cohesión en la unidad.
 - Confianza en la unidad.
 - Recompensas y reconocimiento.