



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Identificación y análisis de los factores  
motivacionales de una unidad de combate

Autor

C.A.C INF. Luis Bordas López

Director/es

Director académico: Dra. D<sup>a</sup> Nerea Vadillo Bengoa

Director militar: CAP INF. D. Daniel Prego Dafonte

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar  
2022



*A la memoria del Coronel de Infantería D. Julio Bordas Muñoz.*



*«No hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de más dudoso éxito, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas».*

*Nicolás Maquiavelo*



## Agradecimientos

Quiero empezar esta memoria agradeciendo la colaboración de todas las personas e instituciones que han ayudado de manera significativa al desarrollo de esta. En primer lugar, quiero agradecer a toda la familia legionaria que compone el Tercio "Don Juan de Austria" 3º de la Legión. Principalmente a los componentes de la 1ª Compañía de Fusiles de la VII Bandera. Quienes desde el primer día de las prácticas de mando hasta el último, me hicieron sentir uno más de tan gloriosa e histórica compañía, llegando incluso a inculcarme profundamente su forma de hacer las cosas *¡A muerte!* Quiero agradecer también a todos los cuadros de mando y legionarios que componen la 1ª CIA por todos los conocimientos que me infundieron tanto técnicos como morales. De entre ellos es preciso destacar la figura del Capitán de Infantería D. Daniel Prego Dafonte y de los Tenientes de Infantería D. Javier Saiz García, D. Manuel Camacho Albiñana, D. Luis Oraá Díaz-Santos y Dª Belén Plaza Díaz. Todos ellos ejemplares realizando una labor de guías morales que recordaré durante el resto de mi carrera militar.

Así mismo, me gustaría agradecer a mi familia y amigos por la paciencia en estos años de distancia y sacrificio. Especialmente quiero dirigirme a mi padre, madre y hermano por permanecer firmes en el apoyo durante mi desarrollo personal en la Academia General Militar de Zaragoza y en la Academia de Infantería de Toledo. Además, quiero tener un recuerdo muy especial hacia mis antiguos compañeros de la LXXVI promoción, mi *páter* académico, el Teniente D. José Ángel García-Conde Dañobeitia por ser la voz de la experiencia y mis compañeros de la inigualable LXXVII promoción. Quiero destacar en especial la figura de mis camaradas del arma de Infantería, los cuáles me demuestran cada día el camino ejemplar del infante español. «Nunca nos habíamos enfrentado a un soldado de infantería como el español. No se derrumba, es una roca, no desespera y resiste paciente hasta que puede derrotarte».

Por otro lado, quiero dedicar un agradecimiento especial a mis mayores inspiraciones en la carrera de las armas, el Coronel de Infantería D. Federico Bordas Martínez y el Capitán de Infantería D. Álvaro Bordas Valdueza. Ellos conforman el mayor apoyo que cualquier militar podría recibir siendo ejemplares en todos sus actos. Además, son el nexo de unión con la principal inspiración para realizar este trabajo; coger el relevo del Coronel de Infantería D. Julio Bordas Muñoz.

Como no podría ser de otra forma, quiero agradecer por su experiencia, ayuda y comprensión a la Doctora Dª María Jesús Bordas Martínez y a la Doctora Dª Nerea Vadillo Bengoa por ser la tutora de esta memoria, desempeñando su labor de una forma única.

Finalmente quiero agradecer a todos aquellos que han participado de mi vida durante estos años de carrera militar, ya que la ausencia de cualquiera ellos, habría imposibilitado mi desarrollo como Oficial de Infantería del Ejército de Tierra.





## Resumen

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo incrementar la capacidad operativa de las unidades del Ejército de Tierra en base al estudio de la motivación. Para ello, en primer lugar, se han identificado y definido cuáles son los factores motivacionales que afectan a los miembros de una unidad de combate entidad Bandera. Esto ha sido posible gracias a la difusión y análisis de una encuesta a 200 miembros del Tercio “Don Juan de Austria” 3º de la Legión.

Además, se pretende conocer la motivación que concierne a los integrantes de la Bandera en función de su escala, empleo y edad y estudiar la evolución motivacional que han sufrido estos militares durante los años, así como, proponer y establecer un sistema de clasificación del personal en base a sus motivaciones y las de sus superiores, buscando con ello, el aumento de la cohesión, la motivación y la operatividad de las unidades de combate del Ejército de Tierra.

Para el desarrollo del trabajo se ha seguido una metodología mixta empleando tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Los métodos cualitativos han sido la revisión documental e investigación, la observación diaria durante cinco semanas, la realización de entrevistas y la confección de grupos de discusión. Los métodos cuantitativos empleados han sido las encuestas, mediciones y procedimientos estadísticos empleados en la obtención de conclusiones.

Se ha llevado a cabo un análisis estadístico de los resultados obtenidos en las encuestas con el fin de conocer los factores motivantes de los miembros de esta unidad de combate, estudiar la evolución de la motivación en el tiempo, descubrir qué factores son comunes a los militares que presentan mayores niveles de motivación y cuáles son los factores que provocan la desmotivación de otros.

Asimismo, se recoge la propuesta de un nuevo sistema de encuadramiento para los nuevos integrantes de las compañías, buscando alinear los intereses del Jefe de Compañía con los nuevos subordinados consiguiendo, así el aumento de la cohesión, la motivación y por ende la capacidad operativa de esa unidad.

## Palabras clave

- Motivación
- Análisis
- Combate
- Capacidad operativa
- Persona



## Abstract

This end-of-degree project aims to increase the operational capacity of Army units based on the study of motivation. For this, the motivational factors that affect the members of a Battalion entity combat unit have been identified and defined in the first place. This has been possible thanks to the dissemination and analysis of a survey to 200 members of the 3<sup>rd</sup> "Don Juan de Austria" Tercio of the Legion.

In addition, it is intended to know the motivation that concerns the members of the Battalion based on their scale, employment, and age and to study the motivational evolution that these soldiers have suffered over the years. Finally, a personnel classification system is established based on their motivations and those of their superiors, thereby seeking to increase the cohesion, motivation, and operability of the Army's combat units.

For the development of the work, a mixed methodology has been followed, using both qualitative and quantitative methods. The qualitative methods have been documentary review and research, daily observation for 5 weeks, conducting interviews and creating discussion groups. The quantitative methods used have been the surveys, measurements and statistical procedures used in obtaining conclusions.

Finally, a statistical analysis of the results obtained in the surveys has been carried out to know the motivating factors of the members of this combat unit, study the evolution of motivation over time, discover what factors are common to the military that present higher levels of motivation and what are the factors that cause the demotivation of others. In addition, a new framework system is proposed for the new members of the companies, seeking to align the interests of the Company Captain with the new subordinates, thus achieving an increase in cohesion, motivation and therefore the operational capacity of that unit.

## Keywords

- Motivation
- Analysis
- Combat
- Operational capacity
- Person



## Índice

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>III</b>
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>KEYWORDS</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	2
1.2 ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	4
1.3 CONCEPTOS CLAVE .....	4
1.4 ESTRUCTURA .....	5
<b>2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>6</b>
2.1 OBJETIVOS .....	6
2.2 ALCANCE .....	6
2.3 METODOLOGÍA .....	8
2.3.1 <i>Tipo de estudio</i> .....	8
2.3.2 <i>Muestra</i> .....	9
2.3.3 <i>Análisis de datos</i> .....	9
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
3.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	11
3.1.1 <i>Teorías de Contenido</i> .....	11
3.1.2 <i>Teorías de Proceso</i> .....	15
3.2 LA MOTIVACIÓN .....	16
3.3 MOTIVAR .....	17
3.4 FACTORES MOTIVACIONALES EN LAS ORGANIZACIONES .....	18
3.5 LA FIGURA DEL MANDO EN LA MOTIVACIÓN.....	19
<b>4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS</b> .....	<b>20</b>
4.1 FACTORES MOTIVANTES EN UNA UNIDAD DE COMBATE .....	21
4.2 EVOLUCIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO .....	23
4.3 EVOLUCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS .....	27
4.4 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS QUE PROVOCAN UNA DISMINUCIÓN, AUMENTO O SUPERIORIDAD EN LA MOTIVACIÓN .....	30
4.5 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ENCUADRAMIENTO DE PERSONAL A NIVEL BATALLÓN/BANDERA .....	33
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>35</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>37</b>
<b>ANEXO I</b> .....	<b>38</b>
<b>ANEXO II</b> .....	<b>44</b>
<b>ANEXO III</b> .....	<b>46</b>



## Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de Maslow.....	12
Figura 2. Estudio de regresión lineal en la evolución de la satisfacción de los Oficiales.....	23
Figura 3. Evolución de los motivos para pertenecer a esta unidad de los Oficiales. ....	24
Figura 4. Estudio de regresión lineal en la evolución de la satisfacción de los Suboficiales .....	25
Figura 5. Evolución de los motivos para pertenecer a esta unidad de los Suboficiales.....	25
Figura 6. Estudio de regresión lineal en la evolución de la satisfacción de la Tropa.....	26
Figura 7. Evolución de los motivos para pertenecer a esta unidad de la Tropa. ....	26
Figura 8. Evolución pasado-presente del posible cambio de vida .....	27
Figura 9. Evolución pasado-presente de la conciliación familiar.....	28
Figura 10. Evolución pasado-presente de la conciliación del tiempo libre.....	28
Figura 11. Evolución pasado-presente de la preparación para ascensos .....	29
Figura 12. Nivel de expectativas cumplidas según la motivación percibida.....	31
Figura 13. Análisis de participación en misiones internacionales. ....	31



## Índice de tablas

Tabla 1. Factores motivantes más y menos valorados. ....	21
Tabla 2. Factores motivantes más y menos valorados por escala. ....	21
Tabla 3. Valoración del ambiente de trabajo por escalas ....	22
Tabla 4. Valoración del trato jerárquico entre las diferentes escalas. ....	22
Tabla 5. Valores de satisfacción global. ....	23
Tabla 6. Comparativa motivacional de los factores motivantes I ....	32
Tabla 7. Comparativa motivacional de los factores motivantes II ....	33
Tabla 8. Comparativa motivacional de los factores motivantes III ....	33



## Abreviaturas, siglas y acrónimos

**C.I.R** → Centro de Instrucción de Reclutas

**CIA** → Compañía

**CNP** → Cuerpo Nacional de Policía

**ET** → Ejército de Tierra

**FAS** → Fuerzas Armadas

**GC** → Guardia Civil

**RAE** → Real Academia Española

**ROFAS** → Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas

**RRHH** → Recursos Humanos

**TERLEG 3** → Tercio "Don Juan de Austria" 3º de la Legión

**TFG** → Trabajo de Fin de Grado



# 1. Introducción

Este trabajo de Fin de Grado de Ingeniería de Organización Industrial impartido en el Centro Universitario de la Defensa de la Academia General Militar de Zaragoza, que lleva por título “Identificación y análisis de los factores motivacionales de una unidad de combate”, ha sido realizado durante el periodo de prácticas externas llevadas a cabo en la primera Compañía de la VII Bandera “Valenzuela” del Tercio “Don Juan de Austria” 3º de la Legión (TERLEG3) en la provincia de Almería.

El trabajo no pretende proponer una mejora en cuanto a la retención del personal en una unidad de combate como es el caso de *Torres 2017*, sino que busca comprender y analizar las motivaciones reales de las personas en el transcurso de su trayectoria en las Fuerzas Armadas.

En primer lugar, hemos analizado las motivaciones presentes en los componentes de las Fuerzas Armadas (FAS) durante un periodo de seis semanas, trabajando diariamente con los componentes de la 1ª Compañía de fusiles<sup>1</sup> del TERLEG3. Se trataba de aprovechar las prácticas externas correspondientes al grado (por ello que la selección de la muestra fuera la Bandera mencionada), de ahí que el objetivo fundamental de la investigación se centre principalmente en evaluar y determinar aquellos factores motivacionales (logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción) que guían las decisiones de los militares y que les han llevado a cada uno de ellos a su situación actual, aunque también hemos intentado conocer las aspiraciones y motivaciones futuras de los mismos. El medio empleado para llevar a cabo la medición y evaluación de este tipo de factores ha sido la encuesta, a la que sometimos a 200 militares, obteniendo 177 respuestas de todo el personal militar destinado en la VII Bandera.

El análisis de los datos obtenidos a través de la metodología señalada nos ha permitido encontrar las principales tendencias motivacionales que muestran una clara correlación entre el personal encuestado y su motivación. Así mismo, nos ha posibilitado reconocer los factores motivacionales más relevantes para los componentes de las FAS. A ese respecto, hay que mencionar que hemos tenido en cuenta la idiosincrasia de la unidad como rasgo diferenciador de los factores motivacionales que afectan al personal encuestado.

Igualmente, destacable es el hecho de que el trabajo va más allá de detectar las principales tendencias motivacionales, pues propone un sistema de clasificación de personal a partir del análisis exhaustivo de los resultados obtenidos.

---

<sup>1</sup> En el ámbito militar, es una subunidad militar de infantería integrada por 70 a 250 soldados, y es equivalente a los escuadrones de caballería y baterías de artillería.



## 1.1 Justificación del trabajo

Los motivos responsables de la elección y desarrollo del tema de este trabajo investigador fueron fundamentalmente tres.

En primer lugar, como inspiración, la carrera profesional del Coronel de Infantería D. Julio Bordas Muñoz, además de los cambios sociales acontecidos en los años 90 en el seno de las FAS, que supusieron la profesionalización de las mismas, así como las transformaciones que han tenido lugar en las últimas décadas en las empresas, que al igual que el Ejército, vieron necesaria esta evolución.

En 1955, la IX promoción de la Academia General Militar finalizó sus estudios para la incorporación a la escala de Oficiales del Ejército de Tierra. Uno de sus integrantes, el entonces Teniente de Infantería D. Julio Bordas Muñoz fue destinado al Regimiento de Infantería "África" Nº 53 en Xauen, Marruecos. Diez años más tarde, en 1965, su nuevo destino, el Centro de Instrucción de Reclutas (C.I.R) Nº 1 en Colmenar Viejo, le posibilitaría la oportunidad de convertirse en especialista en clasificación psicotécnica, ejerciendo como responsable de la sección de selección de personal. Este hecho marcaría el resto de su carrera profesional, pues dicho ejercicio profesional le haría plantearse la necesidad apremiante de establecer un método para determinar la idoneidad de un perfil personal u otro, dependiendo del destino asignado.

En 1979, obtuvo el título de diplomado superior en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid. Además, se diplomó en Psicología militar, especializándose en Psicotecnia militar. En 1985, fue nombrado Coronel Jefe del Servicio de Psicología del Ejército. Esta trayectoria profesional inspiradora por parte de uno de los miembros más apreciados de mi familia, mi abuelo, fue la principal responsable de la motivación inicial para la realización del presente trabajo de fin de grado.

Así mismo, la evolución que las FAS vivieron desde el inicio de su profesionalización en 1996 y la consecuente supresión del Servicio Militar Obligatorio en 2001, supusieron un nuevo reto para el ámbito de los recursos humanos; nutrir a las FAS de personal que elige voluntariamente dicha empresa como medio de vida, formación y empleo frente a los soldados de reclutamiento forzoso que les precedían.

En 1998, durante las Jornadas sobre "Economía y Defensa" celebradas en la Academia General Militar, el entonces Jefe del Estado Mayor del Ejército (JEME)<sup>2</sup>, el Excelentísimo Señor General de Ejército D. José Faura Martín, en la línea de lo mencionado en el párrafo anterior, aseveraba que "las personas constituyen la base del Ejército de Tierra y son su fundamento", una afirmación con la que, sin duda alguna, se estaba refiriendo a la necesidad de adaptación del Ejército a la realidad y las exigencias del siglo XXI. En esta realidad, surge la necesidad de conocer los procesos motivacionales que influyen en la toma de decisiones. Este cambio de mentalidad sitúa el foco en las personas, y por ende, deben diseñarse los procesos de trabajo apropiados que consigan alinear los objetivos individuales con los de la organización. Para ello, es crucial comprender las necesidades intrínsecas del ser humano y sus factores motivacionales.

---

<sup>2</sup> Es un general de cuatro estrellas que, bajo la autoridad del ministro de Defensa, ejerce el mando de la rama terrestre de las Fuerzas Armadas.



En consonancia con esto, el entonces Jefe del Mando de Adiestramiento y Doctrina incidía ya en 2011, en el hecho de que “las Fuerzas Terrestres están constituidas, esencialmente, por un elemento humano de calidad, dotado de principios y valores morales e intelectuales, y que tendrán que enfrentarse a acontecimientos difíciles de evaluar en un entorno operativo de incertidumbre y extraordinariamente dinámico, en el que las situaciones se modifican con una gran rapidez. La profesionalidad de sus componentes se basa en una sólida formación, en la experiencia adquirida y en una continua actualización de conocimientos mediante el estudio constante. Todo ello se materializa en la exacta ejecución de las misiones encomendadas y en el esfuerzo permanente hacia la excelencia” (MADOC, 2011, pág. 13).

De igual forma, en los últimos años se ha producido este mismo cambio de mentalidad en las empresas. Desde los años 70, el enfoque de los recursos humanos (RRHH) ha evolucionado hasta la concepción actual. El incremento de la importancia otorgada a los factores psicológicos y sociológicos en el entorno de trabajo han derivado hoy en el auge de la importancia del clima laboral como materia de estudio. Los departamentos de RRHH se han independizado dentro de la estructura organizativa empresarial comenzando a estudiar con celo el rendimiento laboral.

El mundo empresarial empezó a sentir la necesidad de evolucionar con el aumento de la competencia. Entonces cobraron especial importancia el cliente y el trabajador, en definitiva, las personas. Los directivos no podían mantenerse anclados a lo establecido si querían llevar sus empresas al siguiente nivel. Como indica el Catedrático D. Carlos Agulló, “el directivo prácticón y continuista, con ideas ancladas en el pasado, con miedo al cambio, tiene un porvenir incierto y sombrío.” (Agulló, 1999, pág. 18).



## 1.2 Ámbito de aplicación

La Brigada Paracaidista “Almogávares VI” reflejó en 2017 su preocupación acerca de la alta rotación de personal que sufre, incluyendo un profundo análisis tanto económico como social de los problemas que esta elevada rotación acarrea. Para contribuir a la operatividad del Ejército de Tierra (ET), la publicación número 931 de la revista “Ejército” recogía en 2018 un artículo en el que el servicio de psicología militar exponía la situación actual de la selección de personal en el medio militar.

La psicología militar aporta los conocimientos necesarios en materia de conducta humana en escenarios de estrés aplicados al rol militar. Multitud de avances en materia de selección de personal se han desarrollado en el ámbito militar, y por ende, el trabajo de la Psicología en este campo se ha retroalimentado continuamente con el objetivo de perfeccionar los instrumentos psicotécnicos para predecir, del mejor modo posible, mediante la interpretación de los resultados en unas pruebas específicas, el óptimo rendimiento en un puesto o perfil concreto. (Capitán Alonso, 2018, pág. 80) Tanto es así, que el Tercio “Don Juan de Austria” 3º de la Legión no puede permitirse, en pleno 2021, mantenerse ajeno a esta adaptación del Ejército de Tierra a los nuevos tiempos.

Por ello, han ido poniendo en marcha diferentes iniciativas encaminadas a comprender las motivaciones de su personal. Estas ideas buscan aumentar la capacidad operativa de la unidad mediante el riguroso estudio de los factores motivacionales que guían las decisiones de su personal. Estas decisiones afectan de manera directa a la satisfacción en el puesto de trabajo, por lo que cuanto más se conozca la persona con la que se trabaja, mejor orientación laboral se le podrá ofrecer, mayor rendimiento recibirá su unidad y, en definitiva, las FAS incrementarán su capacidad operativa.

En particular, en este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se va a realizar un minucioso análisis de las motivaciones pasadas, presentes y futuras de las personas que han constituido la vanguardia del ET. Se atenderá a la evolución de éstas en el tiempo y se buscarán las correlaciones existentes entre diferentes empleos, grupos de edad, lugares de procedencia y demás factores demográficos.

Finalmente, a la luz de todos esos datos, se establecerá una pauta matemática para lograr reorganizar las unidades y designar a aquellos mejor capacitados para cada puesto.

## 1.3 Conceptos clave

Para comprender y contextualizar esta memoria, es necesario definir tres conceptos que nos ayuden a entender todos los estudios y teorías a los que se hace referencia. Estos conceptos son la operatividad, los factores motivacionales y la motivación.

La *operatividad* debe ser definida en el marco del ámbito militar. La formación de un militar es realmente costosa y no solo en cuantía económica sino en tiempo. Esto se debe a que los trabajos desempeñados por los militares son muy específicos, y requieren de un largo periodo de adaptación y repetición hasta alcanzar un grado correcto de desempeño. Por ello, queda definida la *operatividad* como la capacidad de emplear de manera óptima los medios y conocimientos adquiridos en el tiempo junto a las tácticas, técnicas y procedimientos oportunos con el fin de lograr éxito en una situación de combate.

No podemos hablar de factores motivacionales sin hablar de su precursor, el psicólogo Frederick Herzberg. Sirvió en el ejército estadounidense durante la 2ª Guerra Mundial, y fue testigo de las condiciones a las que se enfrentaban en el campo de concentración de Dachau



(Alemania). Entonces, ya advertía que el dinero y los privilegios no son la única motivación para los trabajadores, sino que los logros y el reconocimiento son potentes factores motivacionales. Más adelante desarrolló la Teoría Dual. En ella propone que existen factores intrínsecos al ser humano y factores extrínsecos. Los directivos deben promover entornos de trabajo seguros y alegres donde las tareas a realizar sean interesantes, y satisfactorias.

Herzberg refiere como *factores intrínsecos o motivacionales*, aquellos sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y la capacidad de asumir una mayor responsabilidad. Éstos dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar. (Herzberg, 1959) Así, los *factores motivacionales* serán aquellos términos que nos permitan analizar la variación en la motivación de los componentes del ET.

La *motivación*, el tercero de los conceptos, es desarrollado en profundidad en el apartado 3.2 de esta memoria. Así mismo, la motivación es definida por la Real Academia Española (RAE) como un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. Pero, esta definición no tiene en cuenta el aspecto psicológico del concepto, es por ello, que la motivación quedaría definida como el estado interno que estimula, dirige, orienta y mantiene la conducta del individuo.

## 1.4 Estructura

Este trabajo académico se divide en 5 partes. Inicialmente, en la introducción encontramos la justificación de nuestra investigación, los antecedentes, el ámbito de aplicación y los conceptos clave.

A continuación, se definen los objetivos, así como la metodología seguida en el estudio. Este apartado incluye el tipo de estudio, la muestra y el análisis de datos.

Más adelante encontramos el marco teórico, sustento del trabajo, que se divide en cinco apartados. En primer lugar, se recogen y mencionan las diferentes teorías sobre la motivación sobre las que se ha fundamentado esta investigación, para después explicar qué es la motivación, qué es motivar, los factores motivacionales de una organización y la figura del mando como agente motivador.

Posteriormente, se encuentra el análisis y resultados del trabajo, médula espinal del mismo, donde se acometen los objetivos de esta memoria.

Y finalmente, nos encontraremos las conclusiones extraídas a la luz de la interpretación de los resultados obtenidos.



## 2. Objetivos y metodología

En el siguiente apartado podremos encontrar la descripción de los objetivos buscados con este proyecto, el alcance de éstos y la metodología seguida para la consecución de los mismos. El objetivo general es conseguir determinar los factores motivacionales que son de importancia para las tropas españolas y así poder incrementar la capacidad operativa de nuestras unidades, aunque con nuestra investigación también pretendemos establecer un sistema de selección de personal en las FAS, con el fin de que cada soldado pueda ir destinado a la unidad en la que pueda ser más productivo. La metodología utilizada en el trabajo investigador es de tipo mixta en tanto que hemos empleado métodos tanto cualitativos como cuantitativos.

### 2.1 Objetivos

El objetivo general de este trabajo es incrementar la capacidad operativa de las unidades del ET en base al estudio de la motivación. Para ello, se busca en un primer lugar identificar y definir cuáles son los factores motivacionales que afectan a los miembros de una unidad de combate entidad Bandera<sup>3</sup>.

En segundo lugar, se pretende conocer la motivación que concierne a los integrantes de la Bandera en función de su escala, empleo y edad. Además, se va a comparar la evolución motivacional que han sufrido dichos integrantes desde su ingreso en las Fuerzas Armadas, así como sus motivaciones actuales y futuras.

Posteriormente, se van a analizar los resultados obtenidos con el propósito de aumentar la operatividad de una unidad tipo Compañía en base a un incremento de la motivación individual. Asimismo, se va a establecer un sistema de clasificación del personal en base a sus motivaciones y las de sus superiores, buscando con ello, el aumento de la cohesión, la motivación y la operatividad de las unidades de combate del ET.

### 2.2 Alcance

Este trabajo excluye como factor de estudio el salario y el género de los militares. Esto es así, por lo establecido en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas (ROFAS) tanto en su Título Preliminar, Disposiciones Generales, Artículo 13: *“Velará por la aplicación de los criterios y normas relativos a la **igualdad efectiva de mujeres y hombres** y a la prevención de la violencia de género”*, como en su Título II, Capítulo I, Artículo 25: *“El sistema retributivo de los militares, incluidas las retribuciones diferidas, y el régimen de indemnizaciones por razón del servicio son los de los funcionarios civiles de la Administración General del Estado adaptados a las características de las Fuerzas Armadas, a las peculiaridades de la carrera militar y a la singularidad de los cometidos y funciones que tienen asignados. **El Gobierno procederá a efectuar las citadas adaptaciones cuando sean necesarias.** Por medio de las retribuciones complementarias se atenderán las características del ejercicio de la profesión militar, especialmente la responsabilidad, los diferentes grados de disponibilidad, el horario, la preparación técnica y las singularidades de determinados cometidos”*.

---

<sup>3</sup> Cada una de las compañías de los antiguos tercios españoles, y también actualmente de ciertas unidades tácticas, concretamente unidades de entidad batallón.



Las ROFAS constituyen el código de conducta de los militares y definen los principios éticos y las reglas de comportamiento, de acuerdo con la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico.

El salario es un factor que afecta a todos por igual y ya ha sido estudiado en trabajos previos. Además, al ser el Gobierno, el único responsable de un posible incremento salarial, lo hemos excluido de este trabajo, en tanto que entendemos que no es objeto de este TFG.

Así mismo, el género de los componentes de las FAS no ha sido tenido en cuenta con objeto de evitar sesgar el estudio, al no ser éste un factor diferenciador entre militares, dado que no debe suponer una distinción a la hora de desempeñar el trabajo diario de los militares.

En particular, en este Trabajo de Fin de Grado se va a realizar un minucioso análisis de las motivaciones pasadas, presentes y futuras de las personas que han constituido la vanguardia del Ejército de Tierra. Se atenderá a la evolución de éstas en el tiempo y se buscarán las correlaciones existentes entre diferentes empleos, grupos de edad, lugares de procedencia y demás factores demográficos.

Por otro lado, se analizarán aquellas tendencias registradas en personal desmotivado o muy motivado, para a partir de ellas tratar de apuntar las principales conductas favorecedoras del incremento de la satisfacción en el puesto de trabajo, derivando en una mejora en la relación jefe-subordinado. Posteriormente, a la luz de todos esos datos, se establecerá una pauta matemática para lograr reorganizar las unidades y designar a aquellos mejor capacitados para cada puesto.

Como principal limitación para desarrollar la implementación del sistema de selección propuesto se encuentra la reducida velocidad de ejecución de los trámites burocráticos y el coste derivado en personal y ensayos hasta la consecución de este nuevo sistema de selección de personal.

En cuanto a líneas futuras de trabajo se plantea la posibilidad de desarrollar unas nuevas pruebas de selección de personal dentro de los Batallones que crucen la información de los Oficiales, Suboficiales y Tropa para dar lugar a equipos de trabajo con alta predisposición a la cohesión, trabajo conjunto y personalidades complementarias. Además, se plantea la posibilidad de mejorar el sistema de calificación propuesto en base a estas nuevas pruebas de selección de personal.



## 2.3 Metodología

En la elaboración de este trabajo investigador se han empleado tanto métodos cualitativos como cuantitativos.

Los métodos cualitativos son en primera instancia la revisión documental e investigación; en segundo lugar, la observación diaria durante 5 semanas; y posteriormente, la realización de entrevistas y confección de grupos de discusión.

Los métodos cuantitativos empleados son las encuestas, mediciones y procedimientos estadísticos empleados en la obtención de conclusiones. Por todo ello, se concluye que la metodología empleada en este estudio empírico es de carácter mixto, ya que se utilizan tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Así mismo, para el tratamiento de la información recopilada se ha seguido un proceso de síntesis, análisis y deducción que más adelante se desarrollará.

Una vez estudiados y comprendidos los factores motivacionales que afectan a los militares se advirtió la necesidad de realizar un cuestionario en el que se pudiera detectar la tendencia existente entre los miembros de esta organización. Para llevar a cabo la confección de dicho cuestionario, fue prioritario en primer lugar, realizar una convivencia con el personal perteneciente a una Compañía de fusiles. En este caso, se realizó con los integrantes de la 1ª Compañía de la VII Bandera "Valenzuela" del Tercio "Don Juan de Austria" 3º de la Legión. Eso fue así para poder conocer de primera mano cuales eran los aspectos que resultan de mayor importancia para los componentes de una unidad de combate.

Además de ello, se realizaron entrevistas a militares de todas las escalas con el objetivo de construir dicho cuestionario. Estas entrevistas de carácter individual y anónimo permitieron añadir nuevas preguntas al cuestionario y reorientarlo en caso de que fuese necesario.

### 2.3.1 Tipo de estudio

Para la creación del cuestionario (ver Anexo I) se tuvieron en cuenta diversos factores. Entre ellos, destacan la observación directa y el conocimiento de las situaciones personales de cada militar durante las primeras cinco semanas del total de seis de duración de la integración en la Compañía. Otro factor que ha tenido gran influencia en el devenir de la encuesta son las entrevistas realizadas a un Caballero Legionario, un Cabo y un Sargento y el grupo de discusión conformado para tal efecto compuesto por todos los Oficiales de la 1ª Compañía.

Las mencionadas entrevistas consistieron en conversaciones sin esquema previo, pero moderadas por el Capitán de Infantería D. Daniel Prego Dafonte. Este tipo de entrevistas permitieron obtener información de forma implícita. Esta información resultó crítica para el desarrollo de cada apartado del cuestionario y permitió conocer los intereses y motivaciones de todas las escalas y poder así componer un cuestionario válido para el estudio de la evolución motivacional de los componentes de la VII Bandera "Valenzuela" y sesgarla en función de los datos sociodemográficos considerados.

El cuestionario es de elaboración propia y se compone de 43 preguntas divididas en 5 bloques. Un primer bloque dedicado a la recopilación de datos sociodemográficos (8 preguntas); un segundo bloque dedicado al análisis de motivaciones previas a la incorporación en el TERLEG 3 (8 preguntas); un tercer bloque, y el más importante de todos, dedicado al análisis de las motivaciones actuales de los integrantes de la unidad (17 preguntas); un cuarto bloque dedicado al análisis de las motivaciones futuras de los combatientes (7 preguntas); y finalmente, un quinto bloque dedicado al análisis de la satisfacción global pasada, presente y futura de los mismos (3



preguntas). Con este cuestionario se consigue seguir de una forma analítica la evolución de la motivación en el tiempo, teniendo siempre como punto de referencia el paso por esta unidad de combate.

Una vez el cuestionario estaba prácticamente preparado para su difusión se realizó una última prueba piloto difundida a 5 personas con el objetivo de encontrar posibles errores y asegurar su validez para estudiar los objetivos planteados. Con esta prueba terminada, se difundió el cuestionario a 200 militares encuadrados en las tres Compañías de fusiles de la VII Bandera “Valenzuela. Tras esta difusión se obtuvieron 177 respuestas con las cuales se inició el análisis de los datos obtenidos.

### 2.3.2 Muestra

Para llevar a cabo el análisis de los factores motivacionales de la VII Bandera “Valenzuela” se ha realizado un estudio a los componentes de las 1ª, 2ª y 3ª Compañías. En estas compañías se encuentran militares pertenecientes a las escalas de Oficiales, Suboficiales y Tropa. Todos ellos pertenecen a la especialidad fundamental de Infantería y tienen a gala la impronta legionaria, lo que les caracteriza *a priori* de un mayor espíritu de combate.

La muestra ha sido escogida para representar a todos los miembros de unidades de combate del ET. Para ello se entregó el cuestionario a 200 componentes de dichas compañías. Asimismo, las entrevistas realizadas fueron dirigidas y supervisadas por el Capitán D. Daniel Prego Dafonte y el fruto de éstas derivó en la prueba piloto del cuestionario.

Tras revisar el cuestionario y realizar la encuesta a determinados mandos de la 1ª Compañía se verificó su idoneidad y se procedió a la difusión masiva de la encuesta mediante el uso de la plataforma digital Google Forms. Se escogió este estilo de difusión para asegurar el compromiso con el cumplimiento de las medidas COVID vigentes en el momento de la encuesta, ya que no se producían aglomeraciones ni contactos entre diferentes núcleos de trabajo y cada persona objetivo tenía la posibilidad de responder desde su propio dispositivo electrónico.

Además, este medio de difusión digital permite la exportación de las respuestas obtenidas a una plataforma de hojas de cálculo, en este caso Microsoft Excel, para optimizar el tratamiento de la información y poder así realizar un mejor estudio de las inquietudes y motivaciones del personal encuestado.

### 2.3.3 Análisis de datos

Con los datos obtenidos y volcados en una hoja de cálculo se procedió al tratamiento de la información. En primer lugar, se agruparon las respuestas en función de algunos datos sociodemográficos para facilitar el tratamiento de estos. Estos agrupamientos atienden a franjas de edad, escalas de empleos militares, lugares de procedencia, años de servicio y el hecho de haber sido desplegado o no en zona de operaciones.

A continuación, se realizaron diversos cruces de datos para hallar tendencias en la motivación de las personas encuestadas en función de sesgos demográficos.

Finalmente, se estudió la evolución de la motivación en el tiempo. Con esto se buscó conocer qué perfil reúnen aquellos que mantienen un alto nivel de motivación, aquellos que han visto un incremento en su nivel de motivación con el tiempo, y lo más importante,



aquellos que han sufrido un descenso en su nivel de motivación.

Este estudio permite estudiar qué condiciones aúnan aquellos con un alto nivel de motivación para poder incentivar las actividades que generen este perfil. De igual forma, nos permite detectar aquellas tendencias que supongan una disminución en el nivel de motivación para poder así establecer medidas mitigadoras que aumenten la capacidad operativa de las FAS.



## 3. Marco teórico

La motivación, la concentración, la seguridad, la activación, la competitividad, y la cohesión o sentimiento de pertenencia, son factores psicológicos que afectan al rendimiento de los militares en el entorno de trabajo. Estos factores psicológicos determinan la actitud con la que los miembros de las FAS afrontan los retos que supone la vida militar en cuanto al rol que desempeñan en sus unidades de destino. En este trabajo se focaliza en el estudio en la motivación como principal factor psicológico que afecta al rendimiento de las tropas españolas.

A continuación, se presentan algunas teorías de la motivación que nos van a permitir comprender el concepto, las principales corrientes de pensamiento y lo que proponen diversos estudios realizados por otros autores con anterioridad. Más adelante se realizará un estudio detallado sobre la motivación frente a otros factores psicológicos del rendimiento, cómo es el proceso para lograr motivar al trabajador, cuáles son los factores motivacionales en las organizaciones y la figura del mando en el proceso de motivación.

### 3.1 Teorías de la motivación

Para comprender el término motivación es imprescindible conocer las teorías existentes que nos permitan entender todos los enfoques que se le han dado en el transcurso de los años. Estas teorías sufren un gran desarrollo a partir de la segunda mitad del siglo XX. Es entonces, cuando cobran importancia para multitud de psicólogos y desembocan en dos principales corrientes: las teorías de contenido, aquellas que consideran los aspectos que realmente influyen en la motivación de las personas (en este trabajo hemos bebido de cinco de las principales, que a continuación se detallan); y las teorías de proceso, aquellas que estudian el proceso mental que llevan a cabo las personas para sentirse motivadas (en este estudio nos hemos fundamentado sobre los principios vertebradores de tres de las teorías: Teoría de las Expectativas, Teoría de la Equidad y Teoría de la Modificación de Conducta).

#### 3.1.1 Teorías de Contenido

##### 3.1.1.1 Teoría de la Pirámide de las Necesidades

La Teoría de la Pirámide de las Necesidades fue desarrollada por Abraham H. Maslow, que partía del presupuesto de que los seres humanos tienen la necesidad de satisfacer sus necesidades de manera jerárquica, cubriéndolas de abajo a arriba, según la pirámide de necesidades.

Los niveles de la pirámide son los siguientes. En un primer estadio, la base, se situarían las **necesidades fisiológicas**, aquellas necesidades humanas desde el punto de vista biológico: respirar, alimentarse, descansar, practicar sexo... A ellas le seguirían, en un segundo escalón, **las necesidades de seguridad**, aquellas que se relacionan con la necesidad de no sentir peligro: seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar y salud. A continuación, en un peldaño más arriba, estarían las **necesidades sociales** (amistad, afecto e intimidad sexual), seguidas por las **necesidades de estima** (confianza, respeto, éxito, prestigio y autoestima), y en la cúspide de la pirámide, las **necesidades de autorrealización** (moralidad, creatividad, espontaneidad y resolución de problemas).

Maslow considera que las necesidades fisiológicas surgen al nacer mientras que el resto se desarrollan en el tiempo. De tal forma, que una vez cubres las necesidades del nivel



inferior, surgen las del superior. Así, las necesidades fisiológicas y de seguridad quedarían cubiertas con el sueldo y el ambiente de trabajo; las necesidades de pertenencia y estima quedarán satisfechas al incorporarse a un trabajo que requiera de equipo, del afecto generado entonces y de las amistades desarrolladas, y las necesidades de estima se cubrirían con la retroalimentación del desempeño.

Al buscar cada persona satisfacer todas sus necesidades del nivel inferior antes de abarcar las del superior, Maslow indica que la motivación vendrá guiada por la búsqueda de la satisfacción de las necesidades que cada individuo considere más importantes para si mismo. (Maslow, 1954)



Figura 1. Pirámide de Maslow

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.2 Teoría “X” y Teoría “Y”

Douglas McGregor diseñó dos teorías que establecen que los responsables de los equipos ven su estilo de mando influenciado por la propia concepción de las personas. (McGregor, 2001)

Así, la **Teoría “X”** o la “Hipótesis de la mediocridad de las masas” de McGregor propone tres principios basados en que las necesidades de orden inferior dominan a las personas:

1. Las personas promedio tienen aversión al trabajo, por lo que lo evitarán siempre que sea posible.
2. Los seres humanos han de estar obligados, controlados y amenazados con sanciones para que se esfuercen en beneficio de la organización.
3. El ser humano promedio es perezoso y prefiere ser mandado, tiende a evitar las responsabilidades, carece de ambiciones y antepone la seguridad a cualquier cosa.

De otro modo, la **Teoría “Y”** enuncia que las necesidades de orden superior son las que dominan a las personas y propone cinco principios:

1. El desarrollo de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso.



2. Las recompensas ofrecidas por la organización determinan el esfuerzo necesario para la realización de los objetivos y no el control externo ni la amenaza de sanciones.
3. El individuo medio acude a buscar responsabilidades además de aceptarlas.
4. La capacidad para desarrollar la imaginación, el ingenio y la capacidad creativa es una característica de grandes sectores de la población.
5. Los seres humanos tienden a auto controlarse en el cumplimiento de los objetivos con los que se ha comprometido.

### **3.1.1.3 Teoría de la motivación – higiene**

El psicólogo Frederick Herzberg fue el autor de la Teoría de la motivación-higiene que considera que el rendimiento de las personas varía en función del nivel de satisfacción percibido por el trabajador. Esta teoría sostiene que la motivación proviene del ambiente externo y del trabajo y no de las necesidades del propio ser humano. Así, Herzberg establece que los factores motivacionales se dividen en factores motivacionales o intrínsecos (reconocimiento; responsabilidad; realización personal o logro; el trabajo; el progreso o ascenso) y en factores de higiene o extrínsecos (política de empresa; administración; relaciones interpersonales con superiores, iguales o subordinados; condiciones de trabajo; supervisión; estatus; salario; seguridad en el puesto de trabajo).

Esta teoría establece que la satisfacción en el puesto de trabajo viene determinada por los factores intrínsecos, por lo que hay que potenciarlos, mientras que la insatisfacción es influenciada por los factores extrínsecos, así que la tendencia debe de ser reducir la influencia de estos en el trabajador. (Herzberg, 1959)

Para reforzar estos factores intrínsecos, se pueden llevar a cabo medidas que incrementen la aceptación de responsabilidades por parte de los soldados españoles. La comunicación de juicios positivos por parte de los mandos a sus subordinados tras la realización apropiada de las tareas con su consiguiente recompensa o el establecimiento de libertad de acción a la hora de llevar a cabo las misiones encomendadas, dándole así mayor importancia al resultado frente al proceso seguido, pueden ser dos fórmulas.

Se debe incitar a la participación del subordinado en la decisión del mando mediante la exposición de ideas relacionadas con la misión a cumplir, contestando a sus preguntas y justificando los motivos de las decisiones tomadas. Confiar a los subordinados tareas que requieran cada vez más dificultad para estimular así su sentimiento de superación personal mediante la delegación de cometidos.

Así mismo el mando debe tener constante preocupación por asegurar la comprensión de la misión encomendada por parte de sus subordinados, ya que de nada valdría la reprensión posterior si el cometido no ha quedado previamente claro. De igual forma, el mando ha de conocer correctamente las capacidades de sus subordinados para poder así valorar con exactitud qué misiones encomendar a cada persona. Finalmente, hay que estimular la promoción interna a aquellos que hayan dado muestras de grandes capacidades para poder así incentivar su deseo de promocionar en su rol dentro de las FAS.

### **3.1.1.4 Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth)**

Clayton Alderfer establece la Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento



fundamentando las necesidades humanas en tres grupos. Esta teoría es la evolución de la Teoría de las Necesidades de Maslow. Establece, a diferencia de Maslow, que una persona puede tener diversas necesidades siendo objeto de motivación al mismo tiempo y que la incapacidad de alcanzar una necesidad de orden superior genera frustración y por consiguiente un retroceso a un nivel de necesidades inferior. (Alderfer, 1969, págs. 142-175)

Las necesidades de Alderfer quedan establecidas de la siguiente forma:

- **Existencia:** son aquellas necesidades que suponen un requisito básico para la vida.
- **Relación:** son aquellas necesidades que cubren las necesidades interpersonales y de pertenencia a un grupo.
- **Crecimiento:** representa las necesidades íntimas en cuanto a deseo de promoción, autoestima y desarrollo personal.

#### 3.1.1.5 Teoría de McClelland de las Necesidades

La teoría de David McClelland se basa en que existen tres tipos de necesidades: de filiación, de logro y de poder. Éstas se adquieren con la cultura y se toman como fuente de motivación. (McClelland, 2010)

- **Necesidades de Filiación:** aquellas necesidades que buscan sentirnos aceptados y solicitados por otros. Abarcan la amistad y la cooperación.
- **Necesidades de Logro:** aquellas necesidades enfocadas al autodesarrollo, la aceptación de responsabilidades, y la íntima necesidad de hacer las cosas bien sin influencia de los premios. Estas necesidades no huyen de los problemas y permiten afrontar tanto el triunfo como la derrota.
- **Necesidades de Poder:** aquellas necesidades relacionadas con la influencia y el afán por el control. Sitúan por encima la necesidad de influir en los demás por encima de los resultados obtenidos.



### 3.1.2 Teorías de Proceso

#### 3.1.2.1 Teoría de las Expectativas

Victor Vroom desarrolló, en 1964, la Teoría de las Expectativas, enunciando que el esfuerzo para obtener el cumplimiento de una tarea depende de la posibilidad de ser lograda, y que la recompensa obtenida con esta tarea, debe generar un sentimiento suficientemente reconfortante. (Vroom, 1964)

Es por ello por lo que la motivación es el resultado del producto de la valencia, la expectativa y los medios.

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

Siendo en esta ecuación, la valencia (V), la preferencia por recibir una recompensa; la expectativa (E), la relación entre el esfuerzo realizado y el resultado obtenido en la tarea; y los medios (M), la probabilidad que tiene una persona de obtener dicha recompensa.

Así el fundamento de esta teoría se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende de la combinación de las personas y el medio.
2. Las personas toman las decisiones de manera consciente
3. Cada persona tiene distintas necesidades, deseos y metas.
4. Las personas son capaces de elegir entre diferentes opciones de comportamiento.

#### 3.1.2.2 Teoría de la Equidad

La Teoría de la Equidad pertenece a Stacey Adams y enuncia que las personas toman decisiones en base a la comparación de la recompensa recibida con la recompensa que reciben otras personas por realizar la misma labor. *“La motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas”*. (Adams, 1963)

#### 3.1.2.3 Teoría de la Modificación de la Conducta

La Teoría de la Modificación de la Conducta de Burrhus Frederic Skinner sostiene que para conseguir cambiar la conducta de las personas es necesario cambiar las consecuencias de la conducta. Esta modificación de la conducta puede llevarse a cabo de diferentes formas, entre ellas destacan el refuerzo positivo, el castigo, la ausencia de refuerzo positivo y las consecuencias negativas. (Skinner, 1970)

Para lograr esta modificación de la conducta se debe antes atender a seis reglas:

1. No recompensar por igual a todas las personas. La recompensa debe basarse en el desempeño.
2. Lo que no se hace tiene influencia sobre el comportamiento. La ausencia de refuerzo positivo influye.
3. Las personas han de tener claro qué hacer para recibir el refuerzo positivo.



4. Las personas han de tener claro qué conductas resultan en un mal desempeño.
5. Los castigos no deben de aplicarse en presencia de otros, evitando así la humillación.
6. Ser justos.

## 3.2 La motivación

La concentración permite que la atención prestada a la hora de realizar tareas sea alta y habilita a cada persona a focalizar el esfuerzo de una forma más o menos estrecha, consiguiendo así poder centrarse en más o menos tareas. La seguridad, en sí misma, es imprescindible para que un militar sienta confianza en su puesto de trabajo. Está directamente relacionada con el nivel de competencias que puede abarcar, esto es así porque la ausencia de confianza genera limitaciones mentales que impiden ofrecer la mejor versión de uno mismo.

La activación se refiere a la capacidad de ajustar el estado mental a los requerimientos de las misiones encomendadas. Sencillamente quiere decir que las personas deben de ser capaces de dimensionar el esfuerzo a realizar para conseguir cumplir la tarea.

La competitividad se relaciona con la posibilidad de ofrecer una respuesta al máximo de las capacidades propias ante un estímulo. Las personas competitivas buscan el éxito a través de la actitud y la convicción de ser el mejor desempeñando cada tarea.

Finalmente, la cohesión resulta crucial para conseguir alinear los objetivos personales con los de la organización. Una persona cohesionada adquiere consciencia de grupo y siente predisposición para actuar en beneficio del grupo, en este caso España.

Entre estos factores, la motivación está profundamente relacionada con el desarrollo personal. Ésta no forma parte de los aspectos psicológicos que condicionan los rasgos de nuestra personalidad si no que es un modificador. La motivación puede sufrir variaciones en función de cada persona, momento y situación. La motivación está directamente influenciada por las relaciones personales que establecemos y por las situaciones que vivimos y es por ello por lo que el desempeño de cada persona en el día a día se ve afectado.

El nivel de motivación de una persona es influenciado mediante la creación de entornos de trabajo que tengan en cuenta la satisfacción de las necesidades motivacionales. El nivel de motivación es variable en el tiempo de ahí la necesidad de conocer los factores motivacionales que influyen en la motivación de cada uno de los componentes de las FAS. Este análisis permite la mejora continua los puestos de trabajo con el fin último de incrementar la operatividad de las unidades del Ejército de Tierra, y por ende, del rendimiento de cada persona. Con esto se consigue la plena alineación de los objetivos individuales con los de la organización.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra motivación se compone de *Motivus* más el sufijo *-ción* (movimiento + acción o efecto). Igualmente, la RAE define la motivación como un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Desde un punto de vista psicológico, la definición de motivación ha sido objeto de estudio de diversos autores, pero nosotros encontramos, la de Anita Woolfolk de 1999, la más precisa y sencilla: “*La motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta*”. (Woolfolk, 1999, pág. 372).

Igualmente, José Bernardo Carrasco establece, en 2004, el siguiente concepto de motivación: “*La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto «se ponga en marcha» para su consecución. La motivación hace que salgamos de la*



*indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto. Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto*". (Carrasco, 2004, pág. 215) Apuntando entonces, que la motivación sigue un proceso lineal causa-consecuencia.

Este proceso seguiría el siguiente ciclo:

- 1.- La persona se muestra indiferente ante un estímulo.
- 2.- La persona encuentra un motivo para actuar.
- 3.- La persona se activa y se pone en marcha.
- 4.- La persona alcanza el objetivo y percibe cierta satisfacción.
- 5.- Vuelta al estado inicial de indiferencia.

Otros autores, como es el caso de Rubén Ardila en su publicación *Psicología del Aprendizaje*, reflejan la motivación como un modificador del comportamiento al ser algo inobservable siendo solo posible observar el comportamiento, y de ahí se deduce la existencia o ausencia de motivación.

Además, Josep Roca arroja el concepto de automotivación como la motivación que uno consigue a partir del conocimiento de su funcionamiento y de sus causas. Es decir, hablamos de automotivación cuando uno mismo planea regular la fuerza que le empuja a actuar, a partir del conocimiento que tiene sobre sí mismo. En este sentido y llevando el término a la práctica, se trata de una actividad consciente, de un sujeto reflexivo, que procura ser el agente de su conducta. (Roca, 2006, pág. 10).

Enfocando la motivación desde el punto de vista del interés de una organización, en este caso del ET, obtenemos que la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

De todas estas definiciones se deduce que la motivación es algo innato a cada persona, que tiene carácter individual y colectivo y que además el nivel de motivación es totalmente influenciado y modificable por factores externos. Entonces surge la necesidad de aprender cómo modificar este nivel de motivación, en definitiva, cómo motivar.

### **3.3 Motivar**

Motivar es provocar en otros una energía que les mueva hacia un destino determinado y cuya fuerza o raíz está fuera o dentro de ellos. Motivar es entonces dar o tener un motivo para la acción buscando que las personas no actúen en base a recompensas o castigos, sino porque quieren. Para ser capaces de motivar es necesario saber qué mueve a cada persona. (Tellería, 2008, págs. 54-59).

Las personas pueden ver influenciados sus intereses personales y su nivel de motivación por el deseo de ascenso, la satisfacción de realizar apropiadamente su trabajo, deseos económicos, necesidad de aprendizaje, miedo a perder su puesto de trabajo, convencimiento propio de la utilidad de las tareas a realizar, relaciones con compañeros, mandos y subordinados y otras dificultades que se puedan encontrar en el puesto de trabajo. Estos no son los únicos factores que influyen en la motivación, pero si advierten una primera impresión de aquellos factores que deberíamos estimular para incrementar la motivación y cuáles deberíamos evitar potenciar. Consiguiendo esto, acercaríamos las necesidades de cada persona con los objetivos de la institución.



Para ser capaces de motivar hay que tener en cuenta que los factores motivacionales que afectan a cada militar no son los mismos, varían con el tiempo e incluso con la situación. Las personas necesitan sentirse necesarias en su puesto de trabajo y por ello la tendencia natural los lleva a desempeñar las tareas encomendadas de forma apropiada contribuyendo así en el beneficio de las FAS.

Pero, no todo depende del trabajador, sino que la organización debe de ser capaz de establecer las condiciones necesarias en el puesto de trabajo para que el trabajador se sienta realizado. Es por ello por lo que la figura de los mandos, Oficiales y Suboficiales, cobra vital importancia en el proceso motivacional. Es su habilidad para generar entusiasmo en el día a día lo que derivará en militares motivados. Esto es así ya que la motivación no es un rasgo personal, sino el resultado de la integración e interrelación del individuo y la situación. Es bien sabido que motivar no es fácil, pero el conocimiento de las necesidades de las personas facilita esta tarea.

### **3.4 Factores motivacionales en las organizaciones**

Las organizaciones deben ser capaces de conocer los factores que influyen de forma directa en la motivación de sus empleados. Estos factores han sido analizados y estudiados de tal forma que los principales factores de motivación son: Los resultados, la participación, el conocimiento de objetivos, la tarea, la retribución, las recompensas, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento, y los castigos y sanciones. ( Díaz Paniagua & León Sánchez, 2013, pág. 157).

Los resultados se relacionan de forma que, a mayor éxito, tendremos trabajadores más motivados. Cuanto más se haga participe al militar en el planeamiento de las tareas a desarrollar, más conseguiremos estimular su iniciativa, desarrollo personal y labor profesional. El conocimiento de los objetivos de la unidad en la que un militar está destinado permite que su nivel de involucración sea mayor al sentirse parte imprescindible de la cadena y no un simple eslabón reemplazable. Entonces se obtiene nuevamente un mayor nivel de motivación. A la hora de completar tareas, cumplir con deberes o prestar servicios, un soldado siempre busca hacerlo de la mejor manera posible, por lo que cumplir con la misión con exactitud influye en la satisfacción y recompensa individual percibidos. Las recompensas son un factor motivante sin igual, cuando un militar recibe una felicitación pública, una distinción o cualquier tipo de recompensa, siente que se llena el vacío que la retribución económica no es capaz de llenar.

Además, la responsabilidad a la hora de tomar decisiones y la capacidad para innovar son factores que incrementan la motivación en el desarrollo de las tareas de una organización. Así mismo, la posibilidad de crecimiento personal a nivel de promoción en la institución y capacitación es un factor que modula directamente el nivel de motivación de los militares. Finalmente, los castigos y sanciones deben alejar al militar de realizar las tareas por miedo al castigo por lo que su uso debe restringirse en la corrección de acciones que no puedan ser corregidas por otros medios.



### 3.5 La figura del mando en la motivación

La responsabilidad de la creación del ambiente de trabajo propicio para un incremento de la motivación recae en el mando. Esto es así porque los jefes; Oficiales y Suboficiales del ET, son los que tienen la posibilidad de llevar a cabo las medidas oportunas para incrementar la motivación de las personas que tienen bajo sus órdenes.

Las medidas que los mandos lleven a cabo han de buscar métodos sencillos que incrementen la capacidad moral y los valores de sus subordinados. Además, han de hacerles sentir como sus activos de mayor importancia mediante el respeto a todos por igual. Con esto se evita hacer concesiones inmerecidas y se les dota de la confianza e independencia inherentes a su empleo. Igualmente, es necesario crear un ambiente en el cual sientan que, a mayor compromiso con la institución, más desarrollarán su trabajo y los resultados obtenidos serán infinitamente mayores.

El mando también debe conocer los objetivos de sus subordinados, y para ello es necesaria la escucha, observación y la interpretación de los intereses que estos manifiesten. Con este conocimiento el mando es capaz de establecer relaciones entre los objetivos del individuo y los requerimientos del trabajo a desarrollar. Para lograrlo, cobra importancia el diseño de un sistema de incentivos orientado al reconocimiento y la satisfacción o que logre la pertenencia a equipos con mejores resultados que otros.

Como síntesis se establece que la figura del mando como motivador surge cuando el jefe es capaz de comunicarse con el subordinado y escucharle, y es capaz de establecer las relaciones necesarias entre las tareas que se llevan a cabo, los objetivos individuales, los objetivos del Ejército de Tierra y las recompensas que se obtendrán al cumplir con los objetivos marcados.



## 4. Desarrollo: Análisis y resultados

El valor sustancial de este trabajo reside en el análisis de los datos obtenidos con el cuestionario elaborado, para así poder proponer un incremento de la capacidad operativa de los componentes del ET mediante el análisis de la motivación. Estos resultados han sido confrontados mediante la adaptación de los factores intrínsecos de Herzberg a este caso. Estos factores, expuestos con anterioridad, son aquellos que tienen que ver con el reconocimiento, la responsabilidad, la realización personal o logros, el trabajo en sí y el progreso o ascenso. Por ello, algunas de las preguntas del cuestionario se enfocan a conocer cuanta motivación se percibe de las tareas del día a día del militar, es decir, la realización personal y el trabajo en sí. Estos factores de estudio son: instrucción, formación física, relación con otras escalas, participación en actos y desfiles y participación en tareas no propias del combate.

Los principales datos sociodemográficos que representan este estudio son los siguientes. De las 177 respuestas recibidas, el 9% pertenecen a Oficiales, el 9% a Suboficiales y el resto a Tropa. Los encuestados presentan una media de edad de 26,65 años y provienen de 16 comunidades autónomas diferentes. De todos ellos, solo un 32% ha participado en misiones internacionales previamente y muestran una media de 5,14 años de servicio en el ET.

Posteriormente, se realizará un análisis de los factores motivacionales relacionados con el progreso, expectativas y ascenso. También se lleva a cabo un estudio de otros factores que preocupan a los encuestados, y éstos son sesgados en base a la escala, el empleo, la edad, el lugar de procedencia..., para determinar desviaciones estadísticas que adviertan resultados de interés.

La evolución de la motivación con el tiempo es otro factor a tener en cuenta y es también objeto de estudio. En este apartado se expondrá cómo ha sido el cambio en la motivación percibida por los militares estudiados atendiendo a diversos factores motivacionales.

Posteriormente, se estudian los factores que aúnan aquellas personas más motivadas, las cuales han sido denominadas como *súper motivados*; aquellos factores que caracterizan a los que han mejorado su nivel de motivación en el tiempo; y, por último, y más importante, se busca analizar las causas que afectan a la pérdida de motivación en el grupo de estudio que ha mostrado una disminución en el nivel de motivación desde que entró al TERLEG3.

Finalmente, se propone el desarrollo de un sistema de encuadramiento que potencie la distribución de los nuevos integrantes de los Batallones/Banderas en función de los factores motivacionales que indique el jefe de la Compañía a la que dichos nuevos soldados vayan a ser destinados.



## 4.1 Factores motivantes en una unidad de combate

De las entrevistas y rutina diaria de los militares, se extrajeron los siguientes factores motivantes objeto de estudio: La instrucción militar, la formación física, la relación con los superiores, con los compañeros y con los subordinados en caso de tenerlos, la participación en desfiles y actos militares y la participación en tareas no propias del combatiente.

Estos datos se han tratado a nivel global aplicando una Escala Likert<sup>4</sup> de 5 posibilidades albergando posibles valores que van desde el valor 1 (poco) hasta el valor 5 (mucho). En esta escala se considerará un resultado de 2,5 sobre 5 como punto intermedio y se asumirá un resultado de 4 sobre 5 como valor mínimo para considerar un factor como motivante.

Los datos han sido tratados inicialmente sin sesgo y posteriormente fueron sesgados en función de la escala militar perteneciente del encuestado para advertir posibles desviaciones o influencias. Las medias calculadas son las siguientes y reflejan en verde los factores motivantes que han recibido mayor valor y en rojo los que menos:

	Instrucción	Formación física	Relación compañeros	Relación superiores	Relación subordinados	Desfiles y Actos militares	Tareas no combate
Media General	4,40	4,29	4,66	3,99	4,73	3,39	2,67
Media Oficiales	4,69	4,63	4,63	3,94	4,75	3,19	2,69
Media Suboficiales	4,56	4,31	4,69	4,25	4,69	2,13	2,13
Media Tropa	4,34	4,26	4,66	3,97	4,74	3,55	2,72

Tabla 1. Factores motivantes más y menos valorados.

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia una tendencia evidente en cuanto al factor que más motiva y el que menos siendo estos la relación con los subordinados y las tareas no propias del combatiente, respectivamente. A continuación, se analiza cuál es la escala que percibe mayor y menor motivación por cada área de estudio resultando en la siguiente tabla:

	Instrucción	Formación física	Relación compañeros	Relación superiores	Relación subordinados	Desfiles y Actos militares	Tareas no combate
Media General	4,40	4,29	4,66	3,99	4,73	3,39	2,67
Media Oficiales	4,69	4,63	4,63	3,94	4,75	3,19	2,69
Media Suboficiales	4,56	4,31	4,69	4,25	4,69	2,13	2,13
Media Tropa	4,34	4,26	4,66	3,97	4,74	3,55	2,72

Tabla 2. Factores motivantes más y menos valorados por escala.

Fuente: Elaboración propia

De las tablas 1 y 2 se extraen varias conclusiones:

1. Los oficiales perciben como factor más motivante la instrucción, la formación física y la relación con los subordinados, coincidiendo estos tres factores con el grueso de su trabajo diario.
2. Los suboficiales aprecian mayor motivación en la relación con los compañeros y superiores.
3. La tropa resulta a priori más motivada en cuanto a la participación en desfiles, actos militares y tareas no propias del combatiente respecto a las otras escalas, pero este último dato no puede llevarnos a equívoco ya que, aún siendo la escala que refleja un valor superior en

<sup>4</sup> Escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración.



estos factores motivantes, los valores son de 3,55/5 y 2,72/5, respectivamente.

4. Ninguna escala siente especial motivación por la participación en desfiles, actos militares ni tareas no propias del combate.

Además, se ha realizado un estudio de la valoración del ambiente de trabajo en el que se han obtenido los siguientes resultados:

Ambiente Trabajo	
General	4,12
Oficial	4,63
Suboficial	4,56
Tropa	4,02
DESVEST	0,33

Tabla 3. Valoración del ambiente de trabajo por escalas

Fuente: Elaboración propia

La valoración del ambiente de trabajo no arroja ningún resultado a tener en cuenta en materia de motivación, ya que hay una reducida desviación estadística entre los valores resultado de cada escala. Si bien es cierto que los números indican que la valoración de los Oficiales es la mayor mientras que la tropa resulta la menor, esta desviación es despreciable como factor de estudio.

En lo concerniente a la relación jerárquica existente en el seno de las FAS, los resultados obtenidos son los siguientes:

Trato con Superiores	
General	3,95
Oficial	4,56
Suboficial	4,13
Tropa	3,86
DESVEST	0,35

Trato con Compañeros	
General	4,54
Oficial	4,50
Suboficial	4,75
Tropa	4,52
DESVEST	0,14

Trato con Subordinados	
General	4,41
Oficial	4,50
Suboficial	4,38
Tropa	4,38
DESVEST	0,07

Tabla 4. Valoración del trato jerárquico entre las diferentes escalas.

Fuente: Elaboración propia

El estudio de estos resultados lo dividimos en tres grupos:

Valoración del trato con los superiores:

Observando los datos, se aprecia que los Oficiales perciben como motivante el trato con sus superiores mientras que la tropa no llega al nivel marcado para ser un factor motivante. Esto nos arroja la primera conclusión para lograr un incremento de la motivación de la tropa, siendo ésta, fomentar una mejora en la relación de la tropa con los oficiales y suboficiales.

Valoración del trato con los compañeros:

De estos datos no se perciben desviaciones estadísticas significativas, debiendo entonces fomentar que se mantenga la calidad de las relaciones establecidas entre compañeros.

Valoración del trato con los subordinados:

De estos datos no se perciben aparentemente desviaciones estadísticas significativas, pero hay cierta discrepancia entre la relación percibida por los superiores con sus subordinados y lo que perciben los subordinados con sus superiores. Por ello, las relaciones jerárquicas requieren de una constante evaluación y mejora para lograr mejorar el ambiente de trabajo y por ende un incremento en la motivación.



De las tablas 3 y 4 se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Fomentar medidas que mejoren la relación con los superiores.
2. Mantener las medidas existentes que generan una relación positiva entre compañeros.
3. Generar medidas que permitan acercar la percepción de las relaciones entre escalas.
4. Existe una valoración positiva del ambiente de trabajo.

## 4.2 Evolución de la satisfacción en el tiempo

A continuación, se presentan los resultados referentes a aquellas cuestiones medidas en diferentes momentos temporales. Inicialmente analizamos el nivel de satisfacción global percibido por los encuestados en tres momentos de su vida militar. Antes de ingresar a las Fuerzas Armadas, en la actualidad, y su perspectiva a futuro. Para esta encuesta se ha utilizado una escala Likert de 10 posibilidades albergando posibles valores que van desde el valor 1 (poco) hasta el valor 10 (mucho).

Los valores medios totales se reflejan en la siguiente matriz (Tabla 5). Se aprecia que los oficiales presentan altas expectativas previas a su incorporación a la unidad y éstas se mantienen durante su estancia en la misma, pero que se desploman cuando se les pregunta por sus expectativas a futuro. Los suboficiales permanecen más constantes en su percepción y resultan ser los que mejores expectativas tienen del futuro. Por otra parte, la tropa refleja los valores más bajos de motivación en los tres periodos en cuestión. Esto es una conclusión para tener en cuenta a la hora de enfocar los esfuerzos en el propósito de incrementar la motivación de los militares.

Satisfacción	Pasado	Presente	Futuro
Global	8,41	7,62	7,70
Oficiales	9,13	8,56	7,88
Suboficiales	8,94	7,69	8,19
Tropa	8,28	7,50	7,63

Tabla 5. Valores de satisfacción global

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del estudio de regresión lineal realizado para conocer las tendencias del nivel de satisfacción global sesgado por escalas.

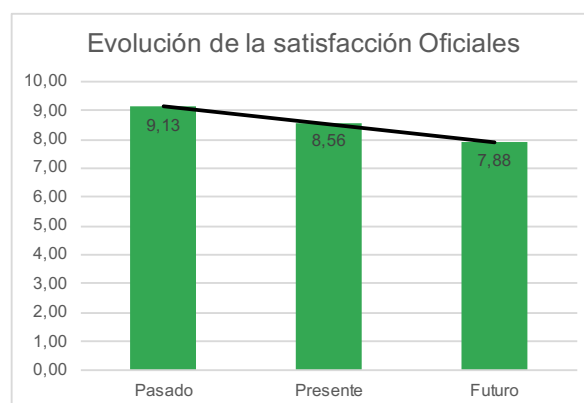


Figura 2. Estudio de regresión lineal en la evolución de la satisfacción de los Oficiales



Fuente: *Elaboración propia*

De la Figura 2 se extrae que existe una tendencia decreciente en la satisfacción de los Oficiales del ET. Para poder conocer los motivos de esta desmotivación al detalle y por consiguiente estudiar una posible solución es necesario atender a la información que nos arroja el siguiente gráfico (Figura 3).

La Figura 3 arroja los resultados obtenidos del análisis de la pregunta que cuestionaba los motivos que llevaron a los Oficiales a ingresar, mantenerse y permanecer en un futuro en su unidad de destino.

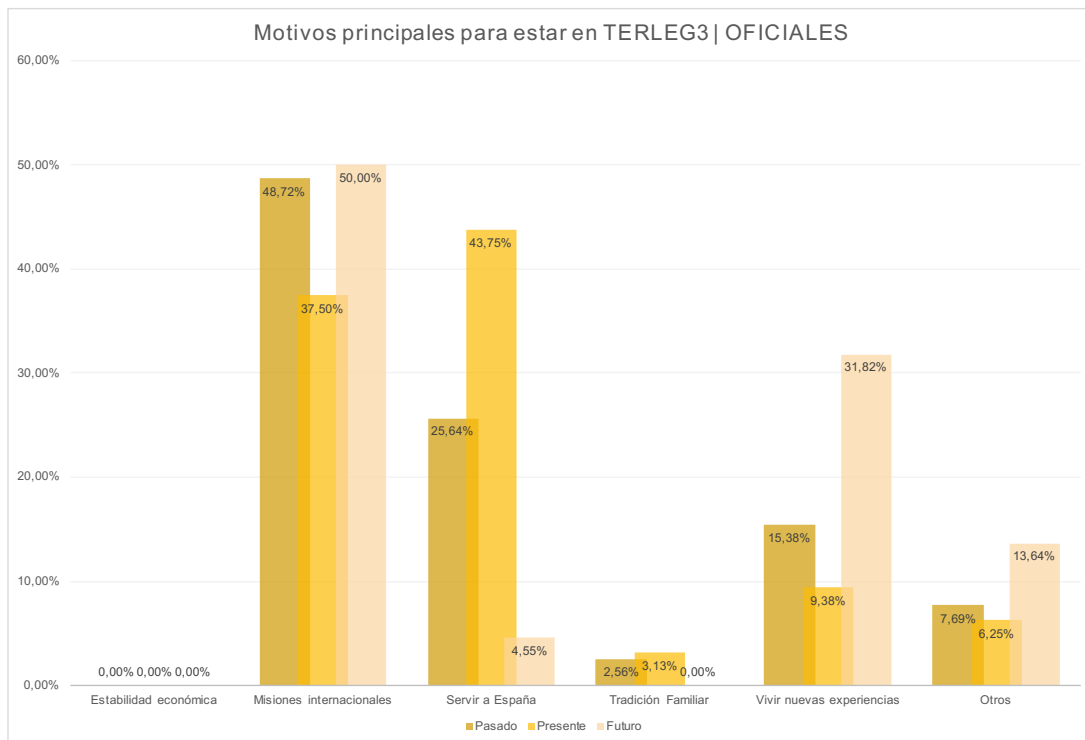


Figura 3. Evolución de los motivos para pertenecer a esta unidad de los Oficiales.

Fuente: *Elaboración propia*

Analizamos solamente los motivos para permanecer en la unidad en el futuro. Esto es así, ya que éstos son los datos que nos permiten conocer qué factores se podrían incentivar para incrementar su motivación. Apreciamos que participar en misiones internacionales y vivir nuevas experiencias destacan sobre el resto, por lo que son dos factores para tener en cuenta a la hora de establecer medidas que tengan como objetivo mejorar la motivación de los Oficiales españoles.

Se repite el mismo proceso para conocer la variación de la motivación y las medidas a adoptar que permitiesen un aumento en la motivación futura de los Suboficiales y la Tropa.

De las figuras 4 y 5 se deduce que, aunque existe una tendencia negativa en la motivación de los Suboficiales, hay un aumento en la percepción de la motivación en el futuro por lo que estudiar los factores que suponen este cambio de tendencia es crucial. A pesar de esto, los resultados de la Figura 5 resultan similares a los de la Figura 3, por lo que este estudio no es concluyente. Simplemente muestra las mismas tendencias que en el caso de los Oficiales, pues los Suboficiales aprecian que participar en misiones internacionales y vivir nuevas experiencias



les supondría desear permanecer en la unidad de destino en un futuro.

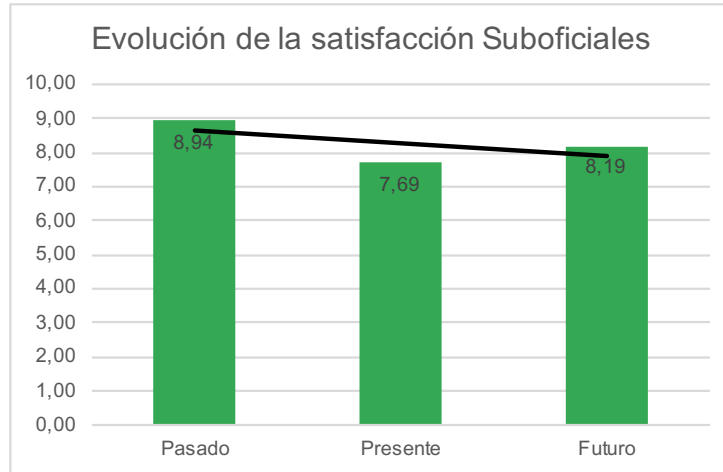


Figura 4. Estudio de regresión lineal en la evolución de la satisfacción de los Suboficiales

Fuente: Elaboración propia

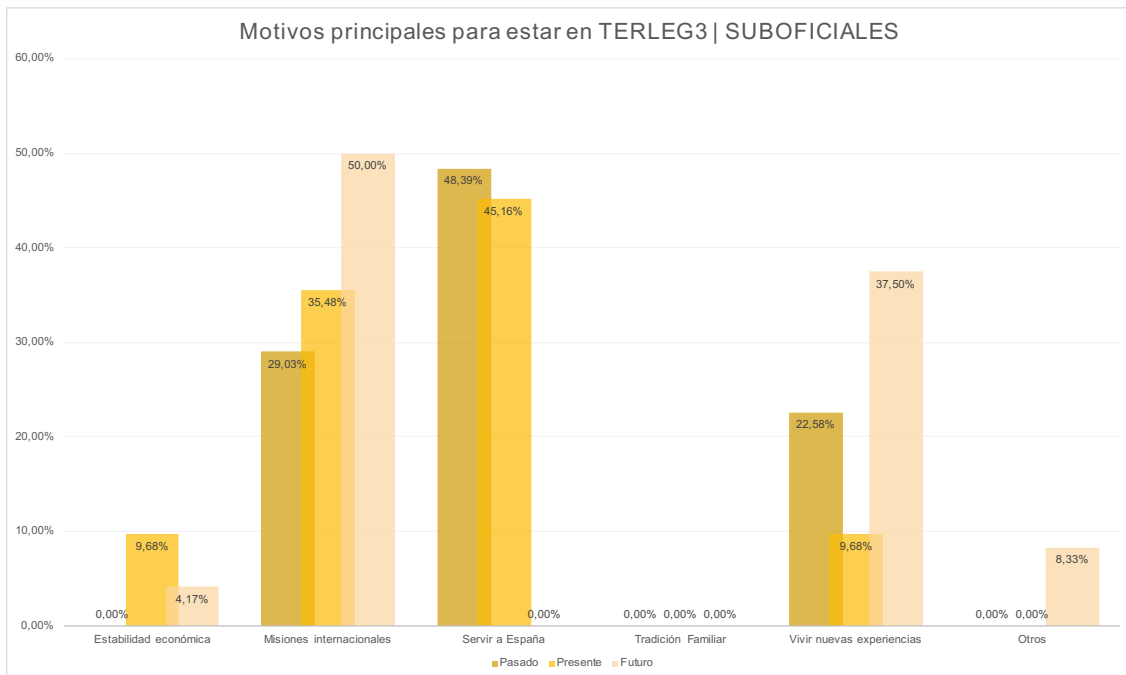


Figura 5. Evolución de los motivos para pertenecer a esta unidad de los Suboficiales.

Fuente: Elaboración propia

De la Figura 6 se deduce que existe la misma tendencia que se ha apreciado previamente en el resto de las escalas. Sin embargo, la Figura 7 tiene rasgos diferenciadores frente a las anteriores. En este caso, a la participación en misiones internacionales y a la posibilidad de vivir nuevas experiencias se le añade la estabilidad económica como factor motivante en un futuro.

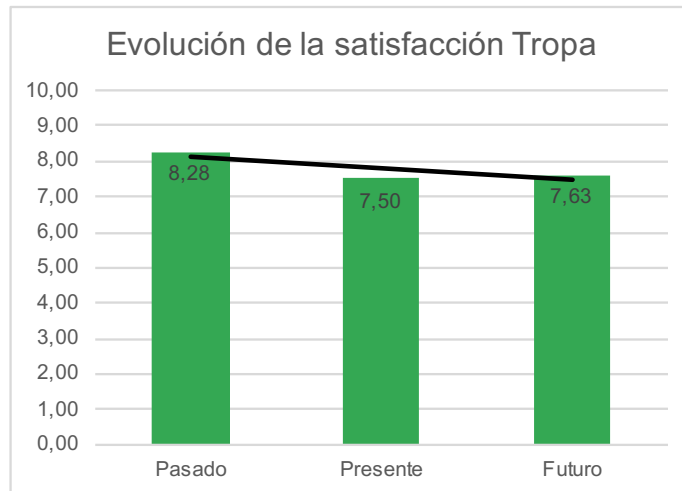


Figura 6. Estudio de regresión lineal en la evolución de la satisfacción de la Tropa

Fuente: Elaboración propia

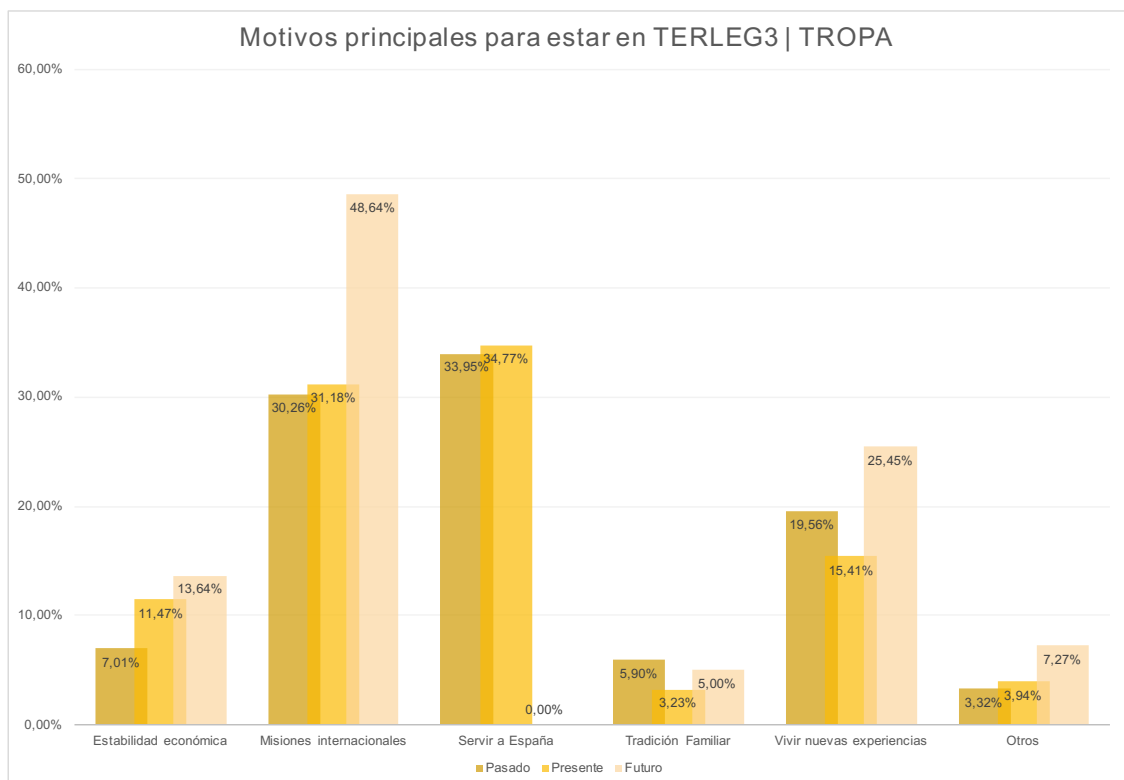


Figura 7. Evolución de los motivos para pertenecer a esta unidad de la Tropa.

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, se observa un claro deseo por parte de todas las escalas militares españolas de participar en misiones internacionales futuras y de vivir nuevas experiencias. Esto añadido a la estabilidad económica solicitada por la Tropa son los factores que supondrían un incremento en la motivación de los militares españoles en vistas al futuro. Por ello, aumentar la participación del ET en misiones internacionales supondría un aumento de la motivación y permitiría que los militares destinados en una unidad permanezcan en la misma, aumentando entonces su capacidad operativa.



### 4.3 Evolución de las expectativas

Como parte fundamental del estudio se ha analizado la percepción global del cambio que supone para una persona formar parte de las FAS, la conciliación del puesto de trabajo con la vida familiar y los hobbies/actividades de tiempo libre y finalmente, la posibilidad que permite una unidad de combate para preparar ascensos y otras oposiciones. En este caso, la información no ha sido sesgada, ya que el horario de trabajo es igual para todos. Esto implica que todos tienen las mismas posibilidades para desarrollar actividades en el tiempo libre, conciliar el trabajo con una vida familiar y la supuesta preparación para ascensos y oposiciones externas.

Los siguientes gráficos confrontan los datos ofrecidos por los encuestados de la siguiente forma. En el eje X se muestra la valoración aportada a la cuestión previo a la incorporación en el TERLEG3. Después, se une en cada respuesta inicial la evolución de ese dato en el presente. Para estos datos se aplicó una escala Likert de 5 posibilidades en la que 1 (poco) marcaba el valor mínimo mientras que el valor 5 (mucho) marcaba el máximo.

La Figura 8 muestra los resultados que ofrece la cuestión que *a priori* tiene una respuesta predecible, *¿Consideras que incorporarte al TERLEG3 te va a cambiar la vida? ¿Lo ha hecho?* De esta cuestión se observa que la mayoría considera que La Legión les ha cambiado la vida (aquellos que han contestado con un 4 o 5). Y de éstos, prácticamente todos habían contestado lo mismo antes de incorporarse. Por ello, se confirma que ingresar en una unidad de combate es un factor motivacional para aquellos que busquen nuevos retos para satisfacer sus necesidades intrínsecas de realización personal y logros.

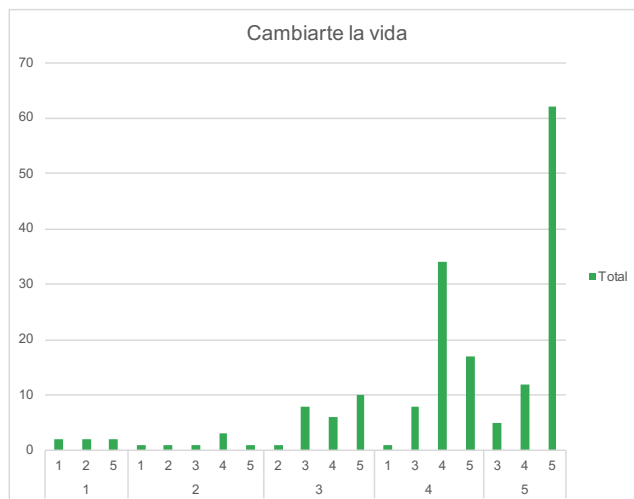


Figura 8. Evolución pasado-presente del posible cambio de vida

Fuente: Elaboración propia

La Figura 9 resume la evolución de la percepción de la conciliación familiar de los militares encuestados. No se observan claras tendencias hacia ningún extremo por lo que el ingreso y permanencia en esta unidad de combate no tiene una influencia directa en la capacidad de sus integrantes para formar una familia. Ni es el lugar idóneo ni supone una barrera para aquellos que tengan este objetivo.



Figura 9. Evolución pasado-presente de la conciliación familiar

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 10 se aprecian las posibilidades que esta unidad ofrece a sus componentes para poder disfrutar del tiempo libre. A diferencia del gráfico anterior, en este se aprecia una clara tendencia a los resultados positivos. La mayoría de encuestados reportan que sí que les permite disfrutar de sus hobbies, por lo que el hecho de pertenecer a esta unidad no les priva de alcanzar su realización personal y desarrollar sus propias actividades que les acerquen a alcanzar sus logros personales. Por ende, constituye un factor motivante que potenciar para influir en el aumento de la motivación.

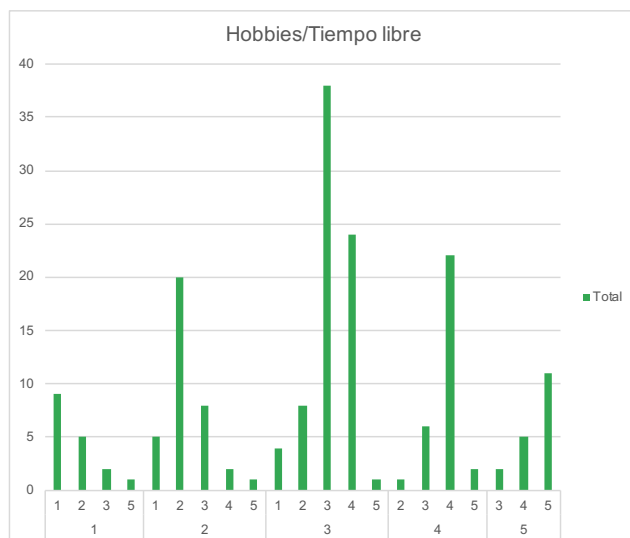


Figura 10. Evolución pasado-presente de la conciliación del tiempo libre

Fuente: Elaboración propia

La Figura 11 muestra la facilidad que ofrece esta unidad de combate para la preparación de ascensos y promociones. En este caso, se observa que la mayoría de los datos se concentran



en la zona media y baja entorno a los valores 1, 2 y 3. Por ello, se concluye que pertenecer a una unidad de combate provoca desmotivación en cuanto a la preparación de ascensos. Esto es un factor desmotivante, ya que no permite cumplir con las expectativas de promoción y ascenso previstas como factores intrínsecos de la motivación.



Figura 11. Evolución pasado-presente de la preparación para ascensos

Fuente: Elaboración propia

Como análisis global se extrae que pertenecer a una unidad de combate es un hecho que cambia la vida de las personas, en cuanto a la conciliación familiar no es el lugar idóneo para formar una familia, pero tampoco se encuentran grandes barreras que limiten esta acción.

El tiempo libre puede ser aprovechado para la realización personal y en caso de querer promocionar o preparar oposiciones, no se recomienda ingresar en una unidad de combate, ya que las vicisitudes a las que se enfrenta el día a día de este tipo de unidades pueden ir en detrimento del opositor.

Por todo ello, se concluye que pertenecer a una unidad de vanguardia del ET cuyo objetivo es estar preparado para el combate, supone un lugar idóneo para cubrir los factores intrínsecos de reconocimiento, realización personal, logros y el trabajo en sí, pero es un factor limitante a la hora de promover el progreso o ascenso.



#### 4.4 Análisis de las causas que provocan una disminución, aumento o superioridad en la motivación

El siguiente análisis se divide en tres grupos de estudio: análisis de aquellos que han incrementado su motivación, análisis de aquellos cuya motivación ha disminuido, y análisis de aquellos cuya motivación siempre se ha encontrado en un nivel alto.

Para llevar a cabo este estudio, es necesario en primer lugar tratar los datos de la encuesta (Anexo I) en base a la sección "Análisis global" preguntas números 41, 42 y 43. Dichas preguntas utilizan una escala Likert de 10 posibilidades albergando posibles valores desde el valor 1 (poco) hasta el valor 10 (mucho).

Este tratamiento ha seguido el siguiente proceso. En primer lugar, se han sesgado las respuestas en cuanto al nivel de motivación percibido en ALTA, MEDIA y BAJA. Siendo el valor ALTA para aquellas respuestas de valor 9 y 10. El valor MEDIA se reserva para las respuestas con valor 5, 6, 7 y 8, y finalmente, el valor BAJA se adquiere al presentar respuestas con valor 1, 2, 3 y 4. (Esta información podemos observarla en las columnas 1 a 6 del Anexo II). Aquellos que muestran un estado ALTA en las tres preguntas se muestran como SUPER; aquellos que han incrementado su motivación en el tiempo, se muestran como MEJORA; y los que disminuyen su nivel de motivación se muestran como EMPEORA. (Columnas 7, 8 y 9 del Anexo II respectivamente).

Del total de los 177 encuestados, perciben un aumento en su motivación, un total de 27 encuestados. Esto representa un 15% de la población<sup>5</sup>. De los cuales, la mayoría se encuentran entre los 18 y 25 años y el 89% son de Tropa. El 34% de los encuestados sienten una pérdida de motivación con el tiempo. De éstos, la mayoría se encuentran entre los 26 y 34 años y el 80% pertenecen a la escala de Tropa. De igual forma, el 22% de los encuestados se encuentran en la franja de aquellos que siempre tienen un estado de motivación alto, los súper motivados. De ellos, la mayoría están entre los 26 y 34 años, perteneciendo el 72%, a la escala de Tropa. Finalmente, se recalca que el 29% de los encuestados se mantienen constantes en su nivel de motivación por lo que no serán tratados en este estudio.

De estos datos sociodemográficos se obtienen las primeras conclusiones del análisis. La edad no supone un factor determinante en la evolución de la motivación, ya que tanto los súper motivados como los que perciben un descenso en su nivel de motivación, se encuentran en el mismo grupo de edad. De igual forma, la escala del encuestado no supone un factor determinante en el nivel de motivación. Esto es así porque encontramos militares de todas las escalas en todos los sesgos sin correlación matemática evidente.

Con los datos sesgados, se procede a realizar el análisis de cada grupo de estudio. Conviene destacar el grado en que se han cumplido las expectativas de estos militares, lo cual se refleja en la Figura 12. Este estudio resulta de interés para conocer el grado de conocimiento existente en la sociedad previo a la incorporación a las FAS. Es por ello, por lo que se observa que aquellos quienes *a priori* tenían unas expectativas que se han visto cumplidas al incorporarse al ET, es porque tenían unas expectativas más acordes a la realidad, y además resultan ser, los militares más motivados del estudio. Aquellos que no han visto sus expectativas cumplidas,

---

<sup>5</sup> Todas las unidades donde se puede encontrar datos importantes para la resolución del problema en el que se basa la investigación.



derivan en una pérdida sustancial de la motivación, y por ende, del rendimiento en el día a día.

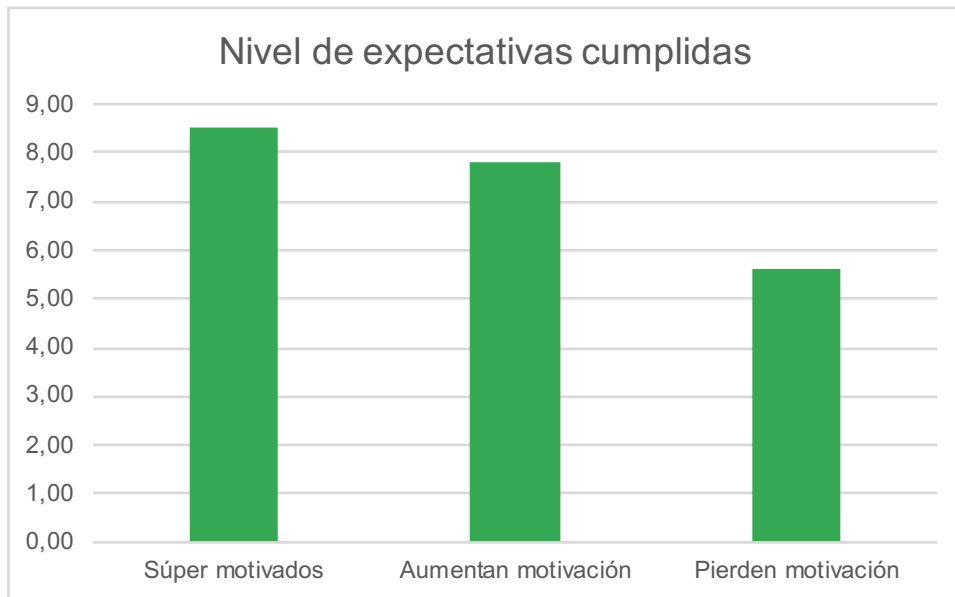


Figura 12. Nivel de expectativas cumplidas según la motivación percibida.

Fuente: Elaboración propia

De este estudio se extrae una primera conclusión: el conocimiento realista de lo que el soldado se encontrará en las unidades repercute de forma directa en su nivel de motivación.

Además, se realiza un estudio referente al deseo de ser desplegado en misiones internacionales. De este trabajo se desprende, que independientemente del nivel de motivación, ni de su evolución en el tiempo, ni de haber participado o no previamente en misiones en el extranjero, el deseo de ser desplegado en zona de operaciones es alto para todos los casos. Así, más del 90% de los encuestados esperan participar en misiones internacionales en el futuro.



Figura 13. Análisis de participación en misiones internacionales.

Fuente: Elaboración propia



Se concluye que la gran mayoría de los militares desean ser desplegados en misiones internacionales por lo que un incremento de la participación española en teatros de operaciones supondría un incremento de motivación para nuestras tropas. Esto se basa en la estrecha relación existente entre el sentimiento de realización personal y la motivación. (Herzberg, 1959).

Para poder advertir las causas que provocan una disminución, aumento o superioridad en la motivación es necesario analizar los factores motivantes del apartado 4.1, sesgados en función de estos tres grupos de estudio. Para ello, se indican en la Tabla 6, los resultados obtenidos de la confrontación de los tres grupos de estudio establecidos con los siguientes factores motivantes: instrucción individual, formación física, participación en desfiles y actos militares y participación en tareas no propias del combate.

De este estudio se extrae, que aquellos con un nivel más alto y constante de motivación, son los que más valoran la instrucción individual y la formación física. Esto quiere decir, que para tener un nivel alto de motivación en esta unidad, se recomienda tener una alta forma física y un gran interés por el desarrollo de las tareas diarias. Por otro lado, se observa que un factor contribuyente al incremento de la motivación es la participación en desfiles de las FAS y actos militares. Esto se debe al reconocimiento percibido por los participantes desde la sociedad. Por ello, se propone el incremento de la participación en actos militares a aquellos que se encuentren con la motivación baja, pero quieren incrementarla.

Así mismo, se concluye que la formación física no resulta un factor desmotivante para ningún grupo de estudio mientras que aquellos con un nivel bajo de motivación sienten desapego por la participación en tareas no propias del combate. Este factor no es determinante, ya que ningún grupo de estudio muestra tendencia positiva en la participación en este tipo de tareas. Igualmente, la instrucción individual no supone un factor desmotivante para este grupo, pero sí que son el grupo que menos valoración emite de este campo.

COMPARATIVA	Instrucción individual			Formación física			Desfiles y actos			Zafarrancho / Tareas no propias del combate		
	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN
1	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	5,00	0,00	7,41	16,67	11,11	11,11	43,33
2	0,00	0,00	3,33	0,00	0,00	6,67	11,11	7,41	11,67	7,41	14,81	25,00
3	0,00	11,11	6,67	0,00	11,11	8,33	37,04	22,22	26,67	44,44	37,04	16,67
4	23,08	18,52	28,33	25,93	37,04	35,00	25,93	18,52	30,00	29,63	18,52	8,33
5	76,92	70,37	56,67	74,07	51,85	45,00	25,93	44,44	15,00	7,41	18,52	6,67

Tabla 6. Comparativa motivacional de los factores motivantes I

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 7 muestra la confrontación de estos tres grupos de estudio con las relaciones interpersonales que generan en el puesto de trabajo. En primer lugar, se analiza la relación con los superiores. Tanto aquellos súper motivados como los que aumentan su nivel de motivación muestran una mayoría en la valoración positiva de la relación con los superiores. Sin embargo, aquellos que empeoran la motivación en el tiempo muestran peor valoración en este aspecto, por lo que éste es un aspecto que tratar para conseguir incrementar la motivación. Por otro lado, la relación con los compañeros no muestra datos significativos que diferencien un grupo de otro, ya que todos los grupos de estudio confluyen sus respuestas con un más de un 90% de valoración positiva (resultados con valor de 4 y 5). Finalmente, la relación con los subordinados tampoco es un factor desmotivante mientras que sí que es un factor que contribuye al incremento de la motivación, ya que el 100% de las respuestas de aquellos súper motivados y que aumentan su motivación se encuentra en los valores 4 y 5.



COMPARATIVA	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN
	Relación superiores			Relación compañeros			Relación subordinados		
1	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	3,33	0,00	0,00	0,00
2	0,00	3,70	5,00	0,00	0,00	1,67	0,00	0,00	5,00
3	3,70	11,11	28,33	3,70	7,41	3,33	0,00	0,00	20,00
4	51,85	48,15	45,00	29,63	11,11	11,11	25,00	45,45	42,86
5	44,44	37,04	16,67	66,67	81,48	66,67	54,55	57,14	40,00

Tabla 7. Comparativa motivacional de los factores motivantes II

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 8 se obtienen las siguientes conclusiones en cuanto a la valoración del ambiente de trabajo y la posibilidad de conciliar el puesto de trabajo con la vida personal. Así, el total de los súper motivados y casi el 100% de los que mejoran su motivación tienen una valoración muy positiva del ambiente de trabajo, mientras que aquellos que empeoran su motivación muestran otra tendencia. Esto probablemente esté ligado a las conclusiones de la Tabla 7 respecto a la relación con los superiores. En cuanto a la posibilidad de tener una buena conciliación familiar, dedicar tiempo libre a *hobbies* o al estudio para preparar ascensos, encontramos que los militares con menor nivel de motivación están todos de acuerdo en que estos factores les desmotivan. Esto es así porque son los que registran más datos entre los valores 1 y 3 en estos campos. Por ello, el desarrollo de medidas que potencien la conciliación familiar, la posibilidad de dedicar tiempo libre a las actividades personales y la preparación de ascensos resultaría en un incremento de la motivación de este grupo.

COMPARATIVA	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN	SÚPER	AUMENTAN	EMPEORAN
	Conciliación familiar			Hobbies			Estudio			Ambiente trabajo		
1	3,70	7,41	16,67	0,00	11,11	16,67	0,00	18,52	25,00	0,00	0,00	1,67
2	14,81	22,22	33,33	11,11	11,11	31,67	18,52	22,22	36,67	0,00	0,00	1,67
3	18,52	29,63	31,67	25,93	25,93	36,67	33,33	33,33	30,00	0,00	3,70	18,33
4	37,04	29,63	13,33	51,85	37,04	11,67	33,33	22,22	5,00	48,15	59,26	56,67
5	25,93	11,11	5,00	11,11	14,81	3,33	14,81	3,70	3,33	51,85	37,04	21,67

Tabla 8. Comparativa motivacional de los factores motivantes III

Fuente: Elaboración propia

## 4.5 Propuesta de un sistema de encuadramiento de personal a nivel Batallón/Bandera

Actualmente, cuando llegan nuevos militares destinados a una unidad, son asignados a un Batallón/Bandera y son encuadrados en una compañía sin otro sistema de selección que el de rellenar los huecos existentes. Para evitar que esto siga siendo así y promover la mejora del ambiente de trabajo, la motivación de los combatientes y la operatividad de las unidades de combate, se propone un sistema de clasificación de personal que permita a los Capitanes jefes de compañía preseleccionar los requisitos que buscan en los nuevos integrantes, en concreto de los pertenecientes a la escala de Tropa.

Este sistema consistiría en cuatro fases: fase Cero, los jefes de compañía rellenan el cuestionario en base al tipo de soldado que quieren en sus filas; fase Uno, al efectuar su presentación en la unidad, estos soldados son sometidos al mismo cuestionario; fase Dos, los Tenientes Coronales jefes de Batallón/Bandera confrontan los datos de dichas encuestas y realizan el encuadramiento oportuno; fase Tres, durante la incorporación de los soldados en las compañías, el Capitán asigna estos soldados a sus Tenientes en función del mismo cuestionario.

El cuestionario que se propone inicialmente se encuentra en el Anexo III y es una simplificación y evolución del Anexo I. Este cuestionario consta de una fase inicial de 5 preguntas de carácter sociodemográfico. La segunda fase del cuestionario consta de 17



preguntas y busca determinar los factores motivantes de cada individuo con el objetivo de encuadrar a cada soldado allí donde pueda desempeñar mejor su trabajo.



## 5. Conclusiones

El objetivo general de este trabajo se cumple ya que se ha conseguido estudiar la motivación presente en las FAS, se han identificado y definido los factores motivacionales de los miembros de una unidad de combate y con este estudio se han desarrollado propuestas que incrementan la capacidad operativa de estas unidades.

Además, se ha logrado conocer la motivación que concierne a los integrantes de la Bandera en función de su escala, empleo y edad. También se ha estudiado la evolución del nivel de motivación en el tiempo obteniendo resultados que permiten incrementar la motivación en el futuro.

Posteriormente, se han analizado los resultados con el fin de aumentar la operatividad de una unidad tipo Compañía en base a un incremento de la motivación individual. Para ello se describen a continuación los aspectos individuales en los que incidir para conseguir esta mejora en la operatividad de las FAS:

- Los Oficiales perciben como factor más motivante la instrucción, la formación física y la relación con los subordinados.
- Los Suboficiales aprecian mayor motivación en la relación con los compañeros y superiores.
- La Tropa percibe la necesidad de fomentar medidas que mejoren su relación con los superiores.
- Ninguna escala siente especial motivación por la participación en desfiles, actos militares ni tareas no propias del combate.
- Las medidas existentes en cuanto a la relación entre compañeros son positivas y suponen un factor motivante para todas las escalas.
- Existe una valoración positiva generalizada respecto al buen ambiente de trabajo, el cual sería mejor, si mejorasen las relaciones entre escalas.
- Participar en misiones internacionales y vivir nuevas experiencias como participar en cursos de especialización, despliegues en otros países, participar en ejercicios conjuntos..., supondría un incremento en el deseo de permanencia en la misma unidad de destino en un futuro.
- Aquellos que busquen nuevos retos para satisfacer sus necesidades intrínsecas de realización personal y logros encuentran en el ingreso en una unidad de combate un factor motivante.
- Aquellos que busquen prepararse para ascensos y promociones no encontrarán en una unidad de combate la motivación suficiente para lograr su meta.
- Pertener a una unidad de combate no supone una barrera para aquellos que tengan como objetivo formar una familia a nivel personal ni es el lugar idóneo.
- El conocimiento realista de lo que el aspirante se encontrará en las unidades del ET al adquirir la condición de soldado repercute de forma directa en su nivel de motivación.
- Incrementar la participación española en teatros de operaciones supondría un incremento de motivación para los miembros de una unidad de combate.
- Un nivel alto de motivación está directamente influenciado por una alta forma física.



Finalmente, establecer un sistema de clasificación del personal en base a sus motivaciones y las de sus superiores, buscando con ello, el aumento de la cohesión, la motivación y la operatividad de las unidades de combate del ET es un objetivo que no ha podido cumplirse. Se ha podido desarrollar una propuesta, pero su implementación resulta difícil al encontrarse grandes limitaciones debido a los costes asociados, la dificultad burocrática y la ausencia de una estructura orgánica en los Batallones/Banderas que permita desarrollar este sistema de encuadramiento.

Del presente estudio emanan tres principales líneas futuras de desarrollo y estudio: reevaluar las 177 respuestas obtenidas del Anexo I, desarrollar e implementar las medidas oportunas para incrementar la motivación de los militares en base a este estudio y desarrollar e implementar una evolución del nuevo sistema de encuadramiento.

Las respuestas obtenidas del Anexo I serán almacenadas y donadas al Ministerio de Defensa manteniendo siempre el anonimato de los encuestados para su reevaluación y estudio. El análisis de estos datos permitiría descubrir nuevas tendencias no encontradas en este estudio que permitan incrementar la motivación de los militares del ET. Igualmente, se propone la posibilidad de estudiar datos no analizados en este TFG por motivos académicos.

En cuanto al desarrollo de medidas que permitan incrementar la motivación de los militares españoles pertenecientes a unidades de combate, es necesario un trabajo conjunto con el estudio propuesto en el párrafo anterior, ya que estas medidas serán las conclusiones de dicho estudio. Además, se prevé la necesidad de colaborar con el servicio de psicología del ET.

Finalmente, para la implementación del nuevo sistema de encuadramiento se observan grandes limitaciones descritas anteriormente por lo que este nuevo sistema de encuadramiento resulta ser una quimera que en caso de ser desarrollado contribuiría en gran medida al incremento de la capacidad operativa de las unidades de combate.



## 6. Bibliografía

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology.*, 422–436.
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. 18.
- Alderfer, C. P. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Organizational Behaviour and Human Performance.*
- Capitán Alonso, M. d. (2018). La selección de personal en el Ejército de Tierra. *Ejército*, 75-81.
- Carrasco, J. B. (2004). *Una didáctica para hoy: cómo enseñar mejor.* Rialp.
- Díaz Paniagua, E., & León Sánchez, M. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración.* Paraninfo.
- Herrera, C. V. (7 de abril de 2020). *Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías.* Recuperado el 17 de marzo de 2022, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Herzberg, F. (1959). *Teoría de los dos factores.*
- MADOC. (2011). *Empleo de las Fuerzas Terrestres (PD1-001).* Ministerio de Defensa, Ejército de Tierra, Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- Martín, J. F. (1998). *Jornadas de Economía y Defensa.* Zaragoza.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality.*
- McClelland, D. (2010). *The Achieving Society.* Martino Fine Books.
- McGregor, D. (2001). *El lado humano de las organizaciones.* McGraw-Hill Spanish.
- Roca, J. (2006). *Automotivación.* Badalona: Paidotribo.
- Skinner, B. (1970). *Tecnología de la enseñanza.* Barcelona: Labor.
- Tellería, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo.* ESIC Editorial.
- Vroom, V. (1964). *Trabajo y motivación.* Oxford.
- Woolfolk, A. E. (1999). *Psicología educativa.* México: Pearson.



## Anexo I

A continuación, se presenta la encuesta que se utilizó para la obtención de datos durante la realización del presente TFG.

→ Introducción y explicación al encuestado.

Formulario para la realización del Trabajo Final de Grado del Alférez de Infantería Luis Bordas López. El siguiente cuestionario consta de 5 partes divididas de la siguiente forma:

- Datos sociodemográficos. (8 preguntas)
- Motivaciones pasadas. (8 preguntas)
- Motivaciones presentes. (17 preguntas)
- Motivaciones futuras. (7 preguntas)
- Análisis global. (3 preguntas)

El cuestionario le llevará aproximadamente 15 minutos. Muchas gracias por su aportación.

→ Datos sociodemográficos.

1.- Seleccione su empleo. (Teniente Coronel, Comandante, Capitán, Teniente, Suboficial Mayor, Subteniente, Brigada, Sargento 1º, Sargento, Cabo Mayor, Cabo 1º, Cabo, Caballero Legionario<sup>6</sup>)

2.- Seleccione su nivel de estudios. (E.S.O, Bachiller, Formación Profesional, Graduado Universitario)

3.- Indique su lugar de procedencia. (Andalucía, Aragón, Asturias, I. Baleares, I. Canarias, Cantabria, Castilla La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Ceuta, Extremadura, Galicia, La Rioja, Madrid, Melilla, Murcia, Navarra, País Vasco, Comunidad Valenciana)

4.- Indique (con número) su edad actual.

5.- Indique (con número) a qué edad ingresó en el TERLEG 3.

6.- Indique (con número) cuántos años lleva de servicio en el Ejército de Tierra.

7.- ¿Ha sido desplegado en misiones internacionales? (Sí, No)

8.- En caso de haber sido desplegado, indique cuántas veces.

Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>6</sup> Nomenclatura legionaria para el empleo de soldado.



→ Motivaciones pasadas.

9.- Decidí entrar al TERLEG 3 por los siguientes motivos...

Selecciona todos los que correspondan.

- Estabilidad económica.
- Tradición familiar.
- Vivir nuevas experiencias.
- Servir a mi país.
- Ser desplegado en misiones internacionales.
- Otro: \_\_\_\_\_

10.- ¿Cuáles fueron sus principales apoyos para decidir incorporarse al TERLEG 3?

Selecciona todos los que correspondan.

- Familiares.
- Amigos.
- Pareja.
- Otro: \_\_\_\_\_

11.- ¿Conocía la Legión antes de incorporarse?

Poco familiarizado      (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5)      Muy Familiarizado

12.- ¿Pensaba que incorporarse a la Legión podría cambiarle la vida?

Poco      (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5)      Mucho

13.- ¿Pensaba que incorporarse a la Legión le permitiría formar una familia?

Poco      (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5)      Mucho

14.- ¿Pensaba que incorporarse a la Legión le permitiría disfrutar de "hobbies" en su tiempo libre?

Poco      (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5)      Mucho

15.- ¿Pensaba que incorporarse a la Legión le permitiría estudiar para futuras oposiciones/ascensos?

Poco      (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5)      Mucho



16.- ¿Por qué decidió la Legión y no otra unidad?

Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

→ Motivaciones presentes.

17.- Actualmente, continúo en el TERLEG 3 por los siguientes motivos...

Selecciona todos los que correspondan.

- Estabilidad económica.
- Tradición familiar.
- Vivir nuevas experiencias.
- Servir a mi país.
- Ser desplegado en misiones internacionales.
- Otro: \_\_\_\_\_

18.- ¿Cumple la Legión con sus expectativas previas?

(1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) ... (6) ... (7) ... (8) ... (9) ... (10)

19.- ¿Considera la instrucción individual un factor motivante?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

20.- ¿Considera la formación física un factor motivante?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

21.- ¿Considera las relaciones con sus compañeros un factor motivante?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

22.- ¿Considera las relaciones con sus superiores un factor motivante?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

23.- ¿Considera las relaciones con sus subordinados un factor motivante? (Solo contestar en caso de tenerlos)

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

24.- ¿Considera la participación en desfiles y actos militares un factor motivante?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho



25.- ¿Considera la participación en tareas no propias del combatiente un factor motivante? (Zafarrancho<sup>7</sup>, montaje de casetas...)

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

26.- ¿Considera que la Legión le ha cambiado la vida?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

27.- ¿Considera que la Legión le permite conciliar una vida familiar?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

28.- ¿Considera que la Legión le permite disfrutar de sus "hobbies"?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

29.- ¿Considera que la Legión le permite dedicar tiempo al estudio para exámenes, ascensos y oposiciones?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

30.- ¿Cómo valora su ambiente de trabajo?

Muy malo (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Muy bueno

31.- ¿Cómo valora la relación con sus superiores?

Muy mala (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Muy buena

32.- ¿Cómo valora la relación con sus compañeros?

Muy mala (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Muy buena

33.- ¿Cómo valora la relación con sus subordinados? (En caso de tenerlos)

Muy mala (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Muy buena

---

<sup>7</sup> Nomenclatura en *argot* militar de referirse a las tareas de mantenimiento y limpieza de la compañía.



→ Motivaciones futuras.

34.- En un futuro, continuaría en el TERLEG 3 por los siguientes motivos...

Selecciona todos los que correspondan.

- Estabilidad económica.
- Tradición familiar.
- Vivir nuevas experiencias.
- Servir a mi país.
- Ser desplegado en misiones internacionales.
- Otro: \_\_\_\_\_

35.- Su principal objetivo en un futuro es...

Selecciona todos los que correspondan.

- Ascender.
- Promocionar a una escala superior. (Oficiales, Suboficiales)
- Alcanzar la permanencia.
- Preparar oposiciones (Guardia Civil, Policía...)
- Me gustaría mantener donde estoy.
- Cesar mi condición como militar.
- Otro: \_\_\_\_\_

36.- ¿Espera ser desplegado en misiones internacionales? (Sí, No)

37.- Una vez deje la unidad ¿Espera mantener las relaciones personales y vínculos creados durante su servicio en el TERLEG 3? (Sí, No)

38.- ¿Considera el TERLEG 3 un destino "puente" para acceder a otros puestos (GC, CNP...)? (Sí, No)

39.- En caso de ser forzado a cambiar de destino, ¿le gustaría mantener en una unidad de la Legión? (Sí, No)

40.- ¿Considera que los futuros cambios de destino en su carrera profesional son un factor motivante?

Poco

(1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5)

Mucho



→ Análisis global.

41.- Mis expectativas y nivel de motivación ANTES de incorporarme al TERLEG 3 eran ...

Poco motivado (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) ... (6) ... (7) ... (8) ... (9) ... (10) Muy motivado

42.- Mis expectativas y nivel de motivación ACTUAL en el TERLEG 3 es ...

Poco motivado (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) ... (6) ... (7) ... (8) ... (9) ... (10) Muy motivado

43.- Mis expectativas y nivel de motivación FUTUROS en el TERLEG 3 son ...

Poco motivado (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) ... (6) ... (7) ... (8) ... (9) ... (10) Muy motivado



## Anexo II

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6	Columna 7	Columna 8	Columna 9
Motivación ANTES	A/M/B ANTES	Motivación ACTUAL	A/M/B ACTUAL	Motivación FUTURA	A/M/B FUTURA	Super motivados	Mejoran motivación	Empeoran motivación
9	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
9	ALTA	9	ALTA	6	MEDIA	-	-	-
9	ALTA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	7	MEDIA	5	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	10	ALTA	2	BAJA	-	-	-
10	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
7	MEDIA	8	MEDIA	9	ALTA	-	-	-
10	ALTA	9	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
8	MEDIA	9	ALTA	9	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
9	ALTA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
9	ALTA	6	MEDIA	6	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
9	ALTA	7	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
8	MEDIA	9	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	5	MEDIA	5	MEDIA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	6	MEDIA	10	ALTA	-	-	-
10	ALTA	6	MEDIA	4	BAJA	-	-	EMPEORA
5	MEDIA	9	ALTA	9	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	8	MEDIA	10	ALTA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	7	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
6	MEDIA	8	MEDIA	9	ALTA	-	-	-
9	ALTA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	5	MEDIA	5	MEDIA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	3	BAJA	2	BAJA	-	-	EMPEORA
5	MEDIA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
10	ALTA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
7	MEDIA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
8	MEDIA	1	BAJA	2	BAJA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	4	BAJA	3	BAJA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	1	BAJA	3	BAJA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
4	BAJA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	MEJORA	-
10	ALTA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	7	MEDIA	4	BAJA	-	-	-
8	MEDIA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
9	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	6	MEDIA	6	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	8	MEDIA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	7	MEDIA	9	ALTA	-	-	-
10	ALTA	10	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
9	ALTA	7	MEDIA	6	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	7	MEDIA	6	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
8	MEDIA	5	MEDIA	5	MEDIA	-	-	-
10	ALTA	6	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
10	ALTA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
5	MEDIA	4	BAJA	4	BAJA	-	-	EMPEORA
7	MEDIA	9	ALTA	9	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	7	MEDIA	10	ALTA	-	-	EMPEORA
5	MEDIA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
6	MEDIA	7	MEDIA	6	MEDIA	-	-	-
10	ALTA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	3	BAJA	2	BAJA	-	-	EMPEORA
7	MEDIA	10	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	6	MEDIA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
7	MEDIA	8	MEDIA	9	ALTA	-	-	-
8	MEDIA	9	ALTA	8	MEDIA	-	MEJORA	-
6	MEDIA	9	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
9	ALTA	2	BAJA	2	BAJA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	3	BAJA	6	MEDIA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	9	ALTA	9	ALTA	-	MEJORA	-
7	MEDIA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
7	MEDIA	5	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
7	MEDIA	9	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	8	MEDIA	10	ALTA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	5	MEDIA	5	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	4	BAJA	4	BAJA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
7	MEDIA	9	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
9	ALTA	7	MEDIA	6	MEDIA	-	-	EMPEORA
7	MEDIA	10	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
8	MEDIA	7	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
9	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
8	MEDIA	9	ALTA	7	MEDIA	-	MEJORA	-
8	MEDIA	8	MEDIA	9	ALTA	-	-	-
4	BAJA	4	BAJA	3	BAJA	-	-	-
8	MEDIA	10	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
9	ALTA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
5	MEDIA	10	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
9	ALTA	7	MEDIA	9	ALTA	-	-	EMPEORA



C.A.C de Infantería Luis Bordas López

8	MEDIA	8	MEDIA	10	ALTA	-	-	-
8	MEDIA	6	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
9	ALTA	9	ALTA	6	MEDIA	-	-	-
8	MEDIA	9	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	10	ALTA	7	MEDIA	-	-	-
8	MEDIA	10	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
8	MEDIA	8	MEDIA	9	ALTA	-	-	-
5	MEDIA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
9	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
8	MEDIA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
8	MEDIA	8	MEDIA	9	ALTA	-	-	-
7	MEDIA	8	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
8	MEDIA	9	ALTA	9	ALTA	-	MEJORA	-
8	MEDIA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
7	MEDIA	6	MEDIA	5	MEDIA	-	-	-
4	BAJA	8	MEDIA	7	MEDIA	-	MEJORA	-
9	ALTA	5	MEDIA	5	MEDIA	-	-	EMPEORA
6	MEDIA	9	ALTA	9	ALTA	-	MEJORA	-
5	MEDIA	6	MEDIA	6	MEDIA	-	-	-
8	MEDIA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
9	ALTA	8	MEDIA	10	ALTA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	9	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	4	BAJA	5	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	8	MEDIA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	7	MEDIA	9	ALTA	-	-	-
8	MEDIA	8	MEDIA	9	ALTA	-	-	-
5	MEDIA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
8	MEDIA	3	BAJA	5	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	8	MEDIA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	5	MEDIA	5	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
9	ALTA	3	BAJA	1	BAJA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
5	MEDIA	6	MEDIA	6	MEDIA	-	-	-
10	ALTA	9	ALTA	7	MEDIA	-	-	-
10	ALTA	10	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
9	ALTA	8	MEDIA	9	ALTA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	3	BAJA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
7	MEDIA	6	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
6	MEDIA	6	MEDIA	6	MEDIA	-	-	-
8	MEDIA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
9	ALTA	5	MEDIA	10	ALTA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	8	MEDIA	10	ALTA	-	-	EMPEORA
6	MEDIA	9	ALTA	8	MEDIA	-	MEJORA	-
9	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
7	MEDIA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
10	ALTA	4	BAJA	6	MEDIA	-	-	EMPEORA
5	MEDIA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	-
9	ALTA	6	MEDIA	5	MEDIA	-	-	EMPEORA
8	MEDIA	7	MEDIA	6	MEDIA	-	-	-
8	MEDIA	7	MEDIA	9	ALTA	-	-	-
5	MEDIA	9	ALTA	9	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	1	BAJA	1	BAJA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
8	MEDIA	7	MEDIA	5	MEDIA	-	-	-
2	BAJA	10	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	9	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
3	BAJA	9	ALTA	7	MEDIA	-	MEJORA	-
10	ALTA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	6	MEDIA	5	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
8	MEDIA	10	ALTA	10	ALTA	-	MEJORA	-
10	ALTA	4	BAJA	1	BAJA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	EMPEORA
10	ALTA	8	MEDIA	8	MEDIA	-	-	EMPEORA
9	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
7	MEDIA	7	MEDIA	7	MEDIA	-	-	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
4	BAJA	8	MEDIA	9	ALTA	-	MEJORA	-
9	ALTA	9	ALTA	9	ALTA	SUPER	-	-
9	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
10	ALTA	10	ALTA	10	ALTA	SUPER	-	-
9	ALTA	9	ALTA	8	MEDIA	-	-	-



## Anexo III

A continuación, se presenta la encuesta que se propone para la consecución del nuevo sistema de encuadramiento en las unidades de combate del ET.

→ Datos sociodemográficos.

- 1.- Seleccione su empleo. (Teniente, Sargento 1º, Sargento, Cabo, Soldado)
- 2.- Seleccione su nivel de estudios. (E.S.O, Bachiller, Formación Profesional, Graduado Universitario)
- 3.- Indique (con número) su edad actual.
- 4.- ¿Ha sido desplegado en misiones internacionales? (Sí, No)
- 5.- En caso de haber sido desplegado, indique cuántas veces.

Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

→ Preguntas para la evaluación del candidato.

- 6.- ¿Por qué decidió esta unidad y no otra?

Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

- 7.- ¿Considera la instrucción individual un factor motivante?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

- 8.- ¿Considera la formación física un factor motivante?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

- 9.- ¿Considera las relaciones con sus compañeros un factor motivante?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

- 10.- ¿Considera las relaciones con sus superiores un factor motivante?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

- 11.- ¿Considera las relaciones con sus subordinados un factor motivante? (Solo contestar en caso de tenerlos)

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

- 12.- ¿Considera la participación en desfiles y actos militares un factor motivante?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho



13.- ¿Considera la participación en tareas no propias del combatiente un factor motivante? (Zafarrancho, montaje de casetas...)

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

14.- ¿Espera que esta unidad le permita conciliar una vida familiar?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

15.- ¿Espera que esta unidad le permita disfrutar de sus "hobbies"?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

16.- ¿Espera que esta unidad le permita dedicar tiempo al estudio para exámenes, ascensos y oposiciones?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

17.- ¿Cuánto valora el ambiente de trabajo?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

18.- ¿Cómo valora la relación con sus superiores?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

19.- ¿Cómo valora la relación con sus compañeros?

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

20.- ¿Cómo valora la relación con sus subordinados? (En caso de tenerlos)

Poco (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) Mucho

21.- ¿Espera ser desplegado en misiones internacionales?

Sí

No

22.- Mis expectativas y nivel de motivación ACTUAL es ...

Poco motivado (1) ... (2) ... (3) ... (4) ... (5) ... (6) ... (7) ... (8) ... (9) ... (10) Muy motivado