



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ESTUDIO DE LA RETENCIÓN DE PERSONAL EN LA BRIPAC

Pablo Francisco Rodríguez Galván

Directora académica: Dra. Sira Hernández Corchete

Director militar: Cap. Álvaro Nicolás Tejada Vázquez

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2022



Agradecimientos

La elaboración de este trabajo no habría sido posible sin el apoyo de muchos profesionales y personas que se han implicado en él durante mi periodo de prácticas en la Bandera Paracaidista “Roger de Flor” y en los meses posteriores.

En primer lugar, me gustaría agradecer a la Bandera por acogerme, integrarme e imprimir en mí el espíritu paracaidista. En especial, a los cuadros de mando y al personal de Tropa de la 2ª Compañía, en torno a los que gira este estudio, por su tiempo y su dedicación.

En segundo lugar, al capitán Álvaro Nicolás Tejada Vázquez, director militar de este trabajo, por su ejemplo, su constante preocupación por mi aprendizaje y su continuo seguimiento del trabajo.

En tercer lugar, a mi directora académica, la profesora Sira Hernández Corchete, por sus numerosas aportaciones y correcciones y por su atención al desarrollo de esta memoria.

En cuarto lugar, a los profesionales de la Brigada Paracaidista, por los recursos, enseñanzas y valores que han compartido conmigo y que han facilitado la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado.

Por último, quiero agradecer al resto de personas extraordinarias que he conocido durante la realización de mis prácticas y, en especial, a mi familia, que me han acompañado durante mis cinco años de formación y son, sin duda, el mayor apoyo que he tenido siempre.



RESUMEN

La evolución de los medios y de la tecnología en el ámbito de la Defensa pasa a un segundo plano cuando se trata con el recurso más importante de toda organización: su personal. Los recursos humanos adquieren especial relevancia en las unidades de Infantería ligera, en las que las personas son el principal medio para lograr el éxito en sus operaciones. Por ello, la retención del talento se vuelve en ellas una tarea fundamental para su supervivencia, el mantenimiento de su operatividad y el desarrollo profesional y personal de quienes las conforman.

Desde hace varios años, la Brigada Paracaidista, unidad de Infantería ligera española de élite, sufre una acusada rotación de personal de la escala de tropa, cuyos componentes, en términos generales, no renuevan su primer compromiso como soldados. Las Banderas Paracaidistas pertenecientes al Regimiento "Nápoles" N^o4, ubicado en la Comunidad de Madrid, son aquellas que más sufren este problema de retención del personal. Sus particulares características operativas, las exigentes condiciones que imponen a sus integrantes y la localidad en la que se encuentran constituyen algunos de los principales factores que lo motivan.

El presente estudio tiene como objetivo determinar las causas del problema, analizarlas y presentar una serie de propuestas para paliar sus graves consecuencias. Para lograrlo, se utilizan diversas herramientas metodológicas, entre ellas, la revisión bibliográfica, el diagrama causa-efecto y las encuestas. Los resultados de su aplicación permiten advertir algunos problemas derivados de la alta rotación, como las dificultades en la formación de los nuevos soldados y el elevado e ineficaz gasto que supone la de quienes no renuevan su contrato, a partir de los cuales, y en sintonía con las medidas que ya se están tomando en la unidad, se proponen una serie de soluciones, aplicables en el corto y el medio plazo, dirigidas a procurar la continuidad de los soldados en la BRIPAC.

PALABRAS CLAVE

Brigada Paracaidista, retención de personal, Recursos Humanos, reclutamiento, Infantería, operatividad, talento



ABSTRACT

The evolution of means and technology in the field of defence takes a back seat when it is about the most important resource of any organisation: its personnel. Human resources are particularly important in light Infantry units, where people are the primary means of successful operations. For this reason, the retention of talent becomes a fundamental task for their survival, the maintenance of their operability and the professional and personal development of those who form part of them.

For several years now, the Parachute Brigade, an elite Spanish light infantry unit, has suffered a high turnover of personnel in the troop scale, whose members, in general terms, do not renew their first commitment as soldiers. The Parachute Flags belonging to the Parachute Regiment "Nápoles" N°4, located in the Community of Madrid, are the ones that suffer the most from this problem of personnel retention. Their particular operational characteristics, the demanding conditions they impose on their members and the town where they are located are some of the main factors that cause this problem.

The aim of this study is to identify the causes of the problem, analyse them and present a series of proposals to alleviate its serious consequences. To achieve this, several methodological tools are used, including a literature review, cause-effect diagrams and surveys. The results of their application allow us to identify certain problems derived from the high turnover, such as the limitations in training and the high and ineffective expenditure on the training of those who do not renew their contract. Based on these problems, and in line with the measures already being taken in the unit, a series of solutions are proposed, applicable in the short and medium term, aimed at ensuring the continuity of soldiers in the BRIPAC.

KEYWORDS

Parachute Brigade, retention of personnel, Human Resources, recruitment, Infantry, operability, talent



ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>Agradecimientos</i>	<i>I</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>II</i>
PALABRAS CLAVE.....	II
<i>ABSTRACT</i>	<i>III</i>
KEYWORDS.....	III
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>VI</i>
<i>ÍNDICE DE GRÁFICOS</i>	<i>VII</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>VIII</i>
<i>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</i>	<i>IX</i>
<i>1 INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>2 OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ALCANCE</i>	<i>3</i>
2.1 OBJETIVOS.....	3
2.2 METODOLOGÍA.....	3
2.3 ALCANCE DEL TRABAJO.....	4
<i>3 ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</i>	<i>5</i>
3.1 ANTECEDENTES.....	5
3.1.1 Estudios de retención de personal.....	5
3.1.2 Baja retención en la BRIPAC.....	7
3.2 MARCO TEÓRICO.....	12
<i>4 DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS</i>	<i>17</i>
4.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA DE RETENCIÓN Y ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA ENCUESTA.....	17



4.1.1	Encuesta al personal destinado en la 2ª Compañía	17
4.1.2	Encuesta al personal no destinado en la 2ª Compañía	18
4.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	18
4.2.1	Análisis de la muestra. Satisfacción y percepción del problema	18
4.2.2	Factor económico	23
4.2.3	Factor de reclutamiento y selección de personal	25
4.2.4	Otros factores	28
4.3	MEJORAS PROPUESTAS	34
4.3.1	Mejoras estructurales	34
4.3.2	Mejoras en el marco de actuación de la Brigada Paracaidista.....	36
5	CONCLUSIONES.....	39
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
	ANEXOS.....	44



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama causa-efecto. Fuente: elaboración propia.....	9
Figura 2. Modelo SCARF. (Engagement, L&D, 2021)	13
Figura 3. Modelo TEAL. (Senyé Segú, 2021)	15
Figura 4. Modelo Golden Circle. (Font, 2019)	16



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de plazas de Infantería ligera asignadas al Regimiento "Nápoles" N°4. Fuente: elaboración propia a partir de las convocatorias de acceso a la escala de tropa y marinería.	8
Gráfico 2. Permanencia del personal en la 2ª Compañía de la BPAC I/4. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las listas de revista de los años 2015 al 2021... 8	
Gráfico 3. Cuantías mensuales de compensación económica para la vivienda por cambio de destino y localidad. Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Vivienda, Infraestructura y Equipamiento de la Defensa (INVIED).....	11
Gráfico 4. Respuestas a la pregunta "En términos generales, valore del 1 al 5 su grado de satisfacción con su trabajo en la BRIPAC". Elaboración propia.	19
Gráfico 5. Respuestas a la pregunta "Valore del 1 al 10 los siguientes factores, correspondiendo el 1 a "nada de acuerdo" y el 10 a "muy de acuerdo"". Elaboración propia.	20
Gráfico 6. Media de las respuestas a la pregunta "Valore del 1 al 10 cómo influyen los siguientes factores en un cambio de trabajo de la BRIPAC a las FCSE, siendo el 1 "nada de acuerdo" y el 10 "muy de acuerdo"". Elaboración propia.	21
Gráfico 7. Porcentajes de las respuestas a la pregunta "Valore del 1 al 10 la orientación laboral y los mensajes institucionales que obtuvo por parte del Ejército de Tierra antes de elegir la BRIPAC". Elaboración propia.	27
Gráfico 8. Media de las respuestas a las preguntas relacionadas con el factor de dureza del trabajo de la BRIPAC. Elaboración propia.	30



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de retribución del Componente Singular del Complemento Específico. Elaboración propia a partir de RD 177/2021, de 23 de marzo..... 24

Tabla 2. Afirmaciones incluidas en la pregunta "Valore de 1 a 5 estrellas los siguientes factores, correspondiendo el 1 a "nada de acuerdo" y el 5 a "muy de acuerdo". Elaboración propia..... 31



ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

- AEO. Agrupación de especialidades operativas.
- AET. Agrupación de especialidades técnicas.
- BPAC I/4. Primera Bandera Paracaidista.
- BRIPAC. Brigada Paracaidista.
- CDE. Complemento de dedicación especial.
- CEFOT. Centro de formación de Tropa.
- CLP/DLP. Caballero/Dama Legionario/a Paracaidista.
- CSCE. Componente singular del complemento específico.
- ET. Ejército de Tierra.
- FAS. Fuerzas Armadas.
- FFCCSE. Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.
- INVIED. Instituto de Vivienda, Infraestructura y Equipo de la Defensa.
- OTAN. Organización del Tratado del Atlántico Norte.



1 INTRODUCCIÓN

La siguiente memoria contiene los resultados del Trabajo de Fin de Grado “Estudio de retención de personal en la BRIPAC” de Ingeniería de Organización Industrial impartido por el Centro Universitario de la Defensa en la Academia General Militar de Zaragoza.

Este trabajo ha sido realizado durante las prácticas externas en la 2ª Compañía de la I Bandera (BPAC I/4) de Infantería Paracaidista “Roger de Flor” perteneciente al Regimiento de Infantería “Nápoles” Nº 4 de Paracaidistas, localizado en la provincia de Madrid.

El estudio toma como base la importancia que, como en cualquier empresa, tienen los recursos humanos en las Fuerzas Armadas para realizar su labor y alcanzar sus objetivos. En el caso del Ejército de Tierra, la profesionalidad y excelencia de sus militares han sido hasta el momento claves para cumplir con su misión tanto en el extranjero como en territorio nacional. Por eso, dentro de la visión que el jefe de Estado Mayor del Ejército ha expuesto para la «Fuerza 2035» (Ejército de Tierra, 2019: 7), la preparación y motivación del personal del ET siguen ocupando un lugar preferente:

La «Fuerza 35» estará integrada por personal altamente motivado y preparado cuya eficacia se basa en los valores de nuestra Institución, inculcados con el ejemplo. Su capacidad de liderazgo se potenciará a través de la iniciativa y la permanente disponibilidad para el servicio. La exigencia en la preparación diaria asegurará contar con personal física, técnica y psicológicamente preparado para ser empleado en operaciones.

Por otra parte, la relevancia otorgada a los recursos humanos por parte de las FAS también ha quedado reflejada en la evolución de la legislación concerniente a su personal. La profesionalización de la tropa de las Fuerzas Armadas se llevó a cabo a partir de la Ley 8/2006, de Tropa y Marinería, de 24 de abril, que supuso un cambio radical en la gestión de personal por parte del Ministerio de Defensa. Esta ley estableció “un nuevo sistema con la finalidad principal de consolidar la plena profesionalización”, ofreciendo a la tropa profesional una “prolongada relación temporal con las Fuerzas Armadas y, a su término, un abanico de salidas laborales y unas medidas socioeconómicas que tienen en cuenta los años de servicio realizados”.

Con el fin de mejorar y aprovechar durante un mayor tiempo la experiencia de los soldados, como hacen otros países de nuestro entorno, esta ley aún vigente adecúa sus edades a las misiones y puestos que desarrollan, lo que les garantiza una mayor estabilidad y les permite desarrollar una carrera militar en la que, tras seis años de compromiso inicial, pueden acceder a un compromiso de larga duración y adquirir la condición de permanente. No obstante, y a pesar de haber logrado su objetivo principal de terminar con la alta rotación heredada de la leva obligatoria y satisfacer las necesidades de personal que el Ministerio de Defensa tenía en el momento de su publicación, este marco normativo no ha evitado que tal rotación continúe siendo muy elevada dentro de algunas unidades como, por ejemplo, la Brigada Paracaidista (BRIPAC), una de las más importantes del Ejército de Tierra por el número de despliegues realizados en las operaciones en el exterior.



Por lo tanto, este trabajo surge de la necesidad de analizar un problema evidente de retención de personal en la BRIPAC, cuyo recurso más importante son los hombres y las mujeres que la conforman. Para lograrlo, recoge los principales factores y causas que provocan que esta sea una de las unidades de Infantería ligera del Ejército de Tierra con más alta rotación; y propone algunas mejoras para paliar sus diversas consecuencias negativas.

Entre dichas consecuencias se encuentra la incorporación de muchos soldados recién egresados de los centros de formación de tropa (CEFOT), poco experimentados y que generan muchas limitaciones a la hora de realizar el trabajo de una unidad de Infantería ligera, como, por ejemplo, la instrucción a nivel sección. Este factor, además, implica que muchos mandos perciban un ciclo periódico en su trabajo y que consideren que repiten la misma instrucción cada uno o dos años. Por otro lado, el gasto del Ejército de Tierra en capacitar y formar a estos soldados en los CEFOT se vuelve improductivo cuando se van a la Armada o al Ejército del Aire, y aún más infructuoso una vez han completado el Curso Básico de Paracaidismo que les habilita para realizar misiones aerotransportadas.

La presente memoria se estructura en diferentes apartados: el de objetivos, metodología y alcance explica los fines que persigue la investigación, las herramientas que se han utilizado para llevarla a término y su magnitud o relevancia; el que contiene el marco teórico engloba los conceptos en los que se ha basado el estudio y algunos antecedentes relevantes; en el relativo al desarrollo del trabajo se exponen los análisis realizados y sus resultados; por último, el apartado final recoge las principales conclusiones obtenidas.



2 OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ALCANCE

2.1 OBJETIVOS

Como se acaba de comentar, el objetivo principal de este trabajo es analizar las causas del problema de retención de personal que actualmente existe en la Brigada Paracaidista con el fin de encontrar soluciones o mejoras, factibles y aplicables a corto y medio plazo, que puedan atenuar sus consecuencias.

Los objetivos específicos que se persiguen son:

- Describir y explicar el alcance y la magnitud del problema de la retención de personal en la BRIPAC, sus principales causas y sus posibles consecuencias.
- Exponer el marco teórico en el que se basa el trabajo, principalmente relacionado con el área de Recursos Humanos, así como las principales teorías y métodos de análisis mediante los cuales se ha elaborado el estudio.
- Analizar el impacto que tiene cada uno de los factores que influyen en la decisión de los militares de no continuar con su trabajo en dicha unidad.
- Proponer mejoras concretas y viables para los problemas anteriormente expuestos.

2.2 METODOLOGÍA

El estudio de los factores y de las causas del problema de la alta rotación de personal se ha llevado a cabo mediante métodos cualitativos y mixtos:

- **Estudio del marco teórico y revisión documental.** Se realizará un análisis conceptual de las teorías de Recursos Humanos y de retención de personal, basadas en estudios empresariales y militares acerca de este concepto. Este servirá para conocer el problema y obtener los principales factores que lo motivan y que serán posteriormente analizados.
- **Herramientas de análisis cualitativo de problemas:**
 - **Brainstorming.** Se debatirá el problema de la retención en la BRIPAC con personal con experiencia en esta unidad con el fin de obtener más factores para analizar en las encuestas.
 - **Diagrama causa-efecto**, o diagrama Ishikawa. Una vez realizado el *brainstorming*, se tratará de analizar y clasificar las causas del problema con el fin de ordenar y simplificar las preguntas de la encuesta.
- **Encuesta.** De naturaleza mixta, será la herramienta principal de análisis del estudio. Sus resultados se emplearán para confirmar y comparar el impacto de los factores que afectan a la retención de personal en la BRIPAC y plantear las posibles soluciones a este problema.

Para cumplir los objetivos previstos, la implementación de las citadas herramientas metodológicas se ha llevado a cabo en tres fases consecutivas en las que se han ido



desarrollando diferentes tareas. Durante la primera, que abarcó cuatro semanas de prácticas externas en la Brigada Paracaidista, se realizó el estudio del marco teórico y se elaboró un cuestionario para distribuirlo tanto entre el personal de tropa de la 2ª Compañía de Paracaidistas como entre parte del personal que, habiendo estado en la misma unidad, ya se hubiese marchado de la BRIPAC. Este periodo concluyó con la realización de la encuesta. La segunda englobó las últimas tres semanas en la unidad, en las que se analizaron sus resultados y se habló del trabajo con personal seleccionado de la misma Compañía para obtener información de utilidad complementaria a la encuesta. Por último, durante las dos semanas siguientes en la Academia General Militar, se comenzó a redactar la presente memoria y en abril de 2022 se finalizó el trabajo.

2.3 ALCANCE DEL TRABAJO

Este estudio analiza principalmente el problema de la retención de personal en la Brigada Paracaidista en la escala de tropa, ya que es en la que se concentra un mayor número de bajas. En concreto, la investigación analiza el problema tomando como referencia la I Bandera Paracaidista, localizada en la provincia de Madrid, y, en particular, en su 2ª Compañía de fusiles. No obstante, aunque los suboficiales y oficiales quedan excluidos de la encuesta, una muestra de estos es tomada en cuenta y cuestionada también debido a su conocimiento de la unidad y a las directas consecuencias que este problema tiene sobre sus puestos de trabajo. Por otra parte, debido a la diversidad de factores que afectan a la elevada rotación de personal, coexisten entre las propuestas tanto mejoras estructurales, fuera del marco de actuación de la Brigada Paracaidista, como otras directamente aplicables en la unidad.



3 ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

En este apartado se exponen, por una parte, los conceptos de rotación y retención de personal a partir de diferentes estudios civiles y militares que los abordan, y se detalla la situación actual de la retención de personal en la BRIPAC, principalmente en el Regimiento "Nápoles" Nº4 y en la I Bandera Paracaidista. Por la otra, se presenta el marco teórico que sirve como base del estudio posterior.

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1 Estudios de retención de personal

El presente estudio se fundamenta teóricamente en algunos conceptos y trabajos civiles relativos a la retención de personal en las empresas. De la misma manera, también se hace eco de algunos artículos y ensayos de índole militar, escritos por miembros de Fuerzas Armadas de nuestro país y de países de nuestro entorno que toman los avances civiles en este campo como punto de partida. Esto se debe, entre otros factores, a la profesionalización de las Fuerzas Armadas españolas en el siglo XXI y a la modernización de los Ejércitos de todo el mundo, que han puesto al personal y a los recursos humanos en el centro. Igualmente, cabe destacar que la retención de personal en el mundo civil y, por ende, en el militar, se ha visto impulsada significativamente a raíz de la situación económica y social global de las últimas décadas.

El concepto de rotación de personal, a su vez, está muy ligado al de retención. Por ello, antes de estudiar las diferentes formas de retener a los militares en la BRIPAC, es preciso conocer en qué medida y debido a qué factores se produce una mayor rotación en esta que en la mayoría de las unidades de Infantería ligera. Además, es importante diferenciar la rotación voluntaria de la forzosa a la hora de evaluar este problema. En el caso de este estudio se pone el foco en el primer tipo, ya que se aborda principalmente el cese premeditado de los paracaidistas.

Las consecuencias más negativas para la organización con una alta rotación de personal son la dificultad y el gasto que supone cubrir el nuevo puesto. Este último se divide en tres tipos de costes: de selección, de formación y de adaptación¹. A diferencia de las empresas del sector civil, el Ministerio de Defensa abre normalmente dos convocatorias de procesos de selección de personal de tropa y marinería cada año para cubrir los puestos libres, y reparte las plazas según las necesidades de cada unidad. Los costes de este proceso, no obstante, son iguales o mayores que en cualquier empresa debido, principalmente, a que este personal recibe un salario desde su ingreso en los centros de formación.

Teniendo en cuenta el hecho de que una rotación muy baja puede ser igual de perjudicial para la empresa que una excesiva, la evaluación de los factores por los que se produce este fenómeno laboral es muy importante a la hora de tomar las medidas oportunas (Mateo, 2015). Las causas más comunes de rotación son una inadecuada

¹ Cómo acabar con la rotación de personal en 7 pasos, s.f



supervisión, un clima laboral desfavorable, una falta de crecimiento laboral, un salario o trabajo no satisfactorio para el empleado y un proceso de selección inadecuado. En este estudio se han tenido en cuenta estos y otros factores y se ha medido hasta qué punto influye cada uno de ellos sobre la tropa paracaidista a la hora de cambiar de puesto.

A pesar de que los incentivos y las mejores condiciones laborales son necesarios para atraer al mejor y más cualificado personal, no son suficientes para retenerlos a largo plazo. Algunos expertos en Recursos Humanos han señalado diferentes estrategias para la retención de personal. Por ejemplo, Thomas (2012) apunta algunas con un factor común: el empleado es un activo al que hay que proveer de oportunidades y del mejor ambiente de trabajo posible. Dicha autora incide en que, al igual que la empresa tiene que dejar claras cuáles son sus expectativas y metas, debe establecer los mecanismos necesarios para atender las necesidades de sus empleados y recompensar su buen trabajo.

Esta lectura sirve como precedente al artículo *What happened to retention?* (Anon, 2019) publicado en el blog *The Wavell Room: Contemporary British Military Thought*². En él, su autor expone cuatro posibles mecanismos para mejorar la retención de personal: un correcto flujo de información en las unidades de Infantería que dé voz al talento no reconocido por la vía oficial; una mayor transparencia del sistema para el ascenso; una mayor orientación a la hora de elegir un puesto de trabajo dentro de las unidades y el establecimiento de facilidades para que los oficiales más jóvenes despliegan de misión.

En relación con la retención de personal en las Fuerzas Armadas españolas, a mediados de la década pasada, Juan de Cobos (2014: 51), hacía referencia en el *Boletín Tierra* a que las necesidades de tropa requeridas en el Ejército de Tierra, esto es, “una tropa joven, físicamente capaz de realizar las tareas que se le asignen, con experiencia profesional, motivada e identificada con los objetivos de la Institución”, solo podrían lograrse ofreciendo “un modelo coherente y atractivo en el que desempeñar su carrera con aprovechamiento de las capacidades que progresivamente va adquiriendo”.

Además, de Cobos indicaba que los intereses del personal de tropa deben tener cabida en este modelo, especialmente, la inversión en su futuro y un desarrollo personal basado en valores alineados con los del Ejército, de utilidad tanto dentro como fuera de este. En esta misma línea, comentaba que la promoción interna a las escalas de oficiales y suboficiales o el cambio de puesto a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (FFCCSE) eran las mejores opciones para el personal que quisiera terminar su compromiso inicial. Respecto a su retención en la escala de tropa, explicaba cómo una facilitación del proceso de ascenso a Cabo, adelantando el concurso-oposición un año y asegurando así una plaza en la unidad con anterioridad, fomentaría que más soldados lo solicitasen y permaneciesen en su destino.

Durante la última década, la intención del Ministerio de Defensa ha sido potenciar la orientación dentro de la carrera militar con el fin de lograr una mayor motivación y sentimiento de pertenencia en el personal de todas las escalas. Durante los años

² Esta bitácora no es un medio oficial del ejército británico y se define como “una plataforma para el pensamiento militar contemporáneo”, para estimular la discusión y el debate de diversos temas entre militares.



posteriores a la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar, y de acuerdo con esta, se progresó en este aspecto y se llevó a cabo una orientación profesional bajo la responsabilidad del Mando de Personal. No obstante, los objetivos de esta ley no se han cumplido según lo esperado y cada vez más personal de todas las escalas, incluyendo la de oficiales (Echazarreta, 2021), optan por no seguir esas orientaciones y continuar su carrera fuera del Ejército de Tierra.

Un estudio reciente elaborado por García Tobío (2021) analiza el problema en la Armada española y pone el foco en la pérdida del talento joven en la sociedad en general y, más específicamente, en las FAS. A pesar de que en primer lugar explica que la “fuga de talentos “ afecta más a las escalas de oficiales y suboficiales debido a que son aquellos que reciben una formación más completa, cuando aborda el problema de retención del talento en la Armada comparándolo con el que tienen las empresas del sector civil, cita tres mecanismos que se están aplicando en otras organizaciones a todos los niveles, y que, de ser aplicados en el Ejército, podrían mejorar la retención del personal de cualquier escala: transparencia en los programas de selección de líderes, mejora de la mentorización y fomento de incentivos por objetivos.

3.1.2 Baja retención en la BRIPAC

La Brigada Paracaidista es una unidad ligera perteneciente al Ejército de Tierra, que se caracteriza por su capacidad de despliegue y la realización de operaciones aerotransportadas y de asalto aéreo, lo que le confiere un carácter y una cultura corporativa propios. Dispone de dos unidades de Infantería ligera: el Regimiento “Nápoles” N°4, con plaza en Paracuellos del Jarama (Madrid); y el Regimiento “Zaragoza” N°5, localizado en Murcia. La especial disponibilidad, profesionalidad y formación de su personal son comunes a ambas unidades. No obstante, la primera corre el riesgo de perder parte de dicha identidad debido al citado problema de alta rotación de personal. Este se puede identificar globalmente en el número de plazas ofertadas en las convocatorias de tropa y marinería de los últimos años y, de forma más específica, en la escasa coincidencia de los datos del personal de las listas de revista³, en las que figuran todos los componentes de una Compañía.

A este respecto, en relación con el número de plazas asignadas al Regimiento “Nápoles” N°4 de Paracaidistas tras los ciclos de formación de tropa⁴ de los cuatro últimos años, se observa en el Gráfico 1 una amplia diferencia entre este y el asignado al resto de las unidades de Infantería ligera. A pesar de que las plazas ofertadas para este destino han disminuido en 2020 y, aún más, en 2021 con respecto a las de 2019, el número de incorporaciones continúa siendo todavía demasiado alto, ya que el Regimiento, que cuenta con 10 compañías formadas por una media de 70 militares, sigue recibiendo entre 100 y 300 soldados nuevos cada año.

³ Una lista de revista es la relación de personal del que dispone una unidad en ese momento. Se actualizan periódicamente y sirven para controlar el número de militares que forma cada día.

⁴ Los ciclos de formación de tropa son los procesos formativos por los que pasa todo soldado antes de incorporarse a la Unidad. Normalmente se llevan a cabo dos ciclos al año, aunque se pueden dar años en los que se realice un único ciclo.

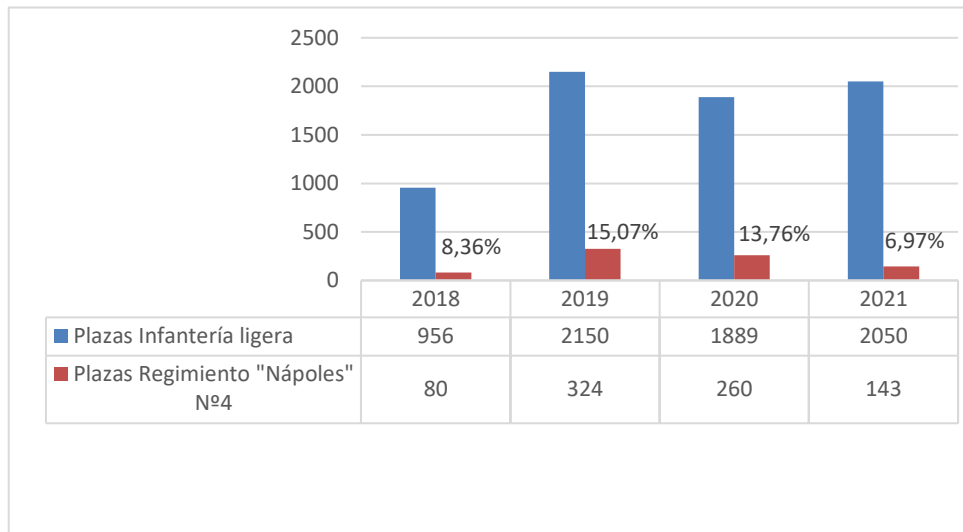


Gráfico 1. Porcentaje de plazas de Infantería ligera asignadas al Regimiento "Nápoles" N°4. Fuente: elaboración propia a partir de las convocatorias de acceso a la escala de tropa y marinería.

A partir de las listas de revista mencionadas, y estudiando el caso particular de la 2ª Compañía de la I Bandera, perteneciente al Regimiento "Nápoles" N°4, el Gráfico 2 muestra que las coincidencias entre el personal de esta Compañía a lo largo de los últimos años son muy bajas⁵. A pesar de que los resultados pueden resultar menos concluyentes al tratarse de una muestra restringida, sirven para confirmar la alta rotación de personal que, con la excepción de 2021, se ha dado en los últimos años en esta Compañía de fusiles.

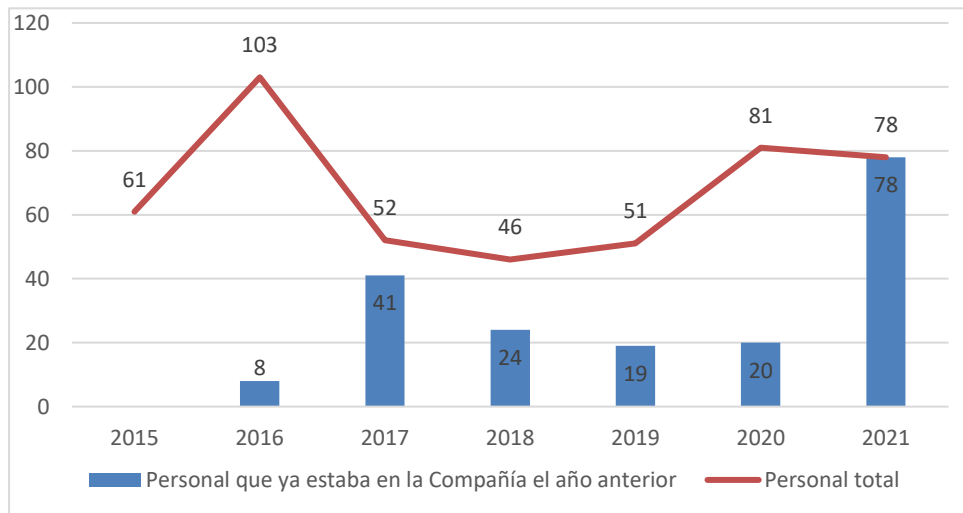


Gráfico 2. Permanencia del personal en la 2ª Compañía de la BPAC I/4. Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las listas de revista de los años 2015 al 2021.

⁵ Este análisis se ha realizado a partir de una hoja de cálculo, en la que, mediante una fórmula de comparación de datos, se han cotejado los números del DNI de los integrantes de la lista entre años consecutivos desde 2015 hasta 2021.



A la luz de los datos aportados, se comprueba que la BRIPAC es una excepción entre las unidades de Infantería ligera del Ejército de Tierra. Mientras la antigüedad sigue aumentando en la mayoría de ellas, la edad media de las Damas (DLPs) y Caballeros Legionarios Paracaidistas (CLPs) —nombre que reciben sus soldados— sigue siendo baja. Si bien el Ministerio de Defensa tiene dificultades para integrar en el mundo laboral a la tropa que termina su contrato permanente a los 45 años en otras unidades, la BRIPAC no consigue mantener a sus soldados hasta el fin de su compromiso inicial.

Para estudiar las posibles causas de esta alta y anómala rotación de la unidad, de manera previa al estudio, se utilizaron dos herramientas de análisis diferentes: el *brainstorming* y el diagrama de causa-efecto. Mediante la primera algunos mandos y personal con experiencia en la unidad identificaron cinco motivaciones principales del cese voluntario de los soldados: el factor económico, la percepción de una baja operatividad de la unidad, la dureza psicológica y física de la BRIPAC en comparación con otros destinos; su cultura organizativa e idiosincrasia; y las diferencias entre las expectativas laborales y el trabajo real originadas por un mal proceso de reclutamiento y selección. A partir de ellas, y mediante la aplicación del diagrama causa-efecto (Figura 1), se obtuvieron un total de diez causas del problema de retención de personal en la Brigada Paracaidista.

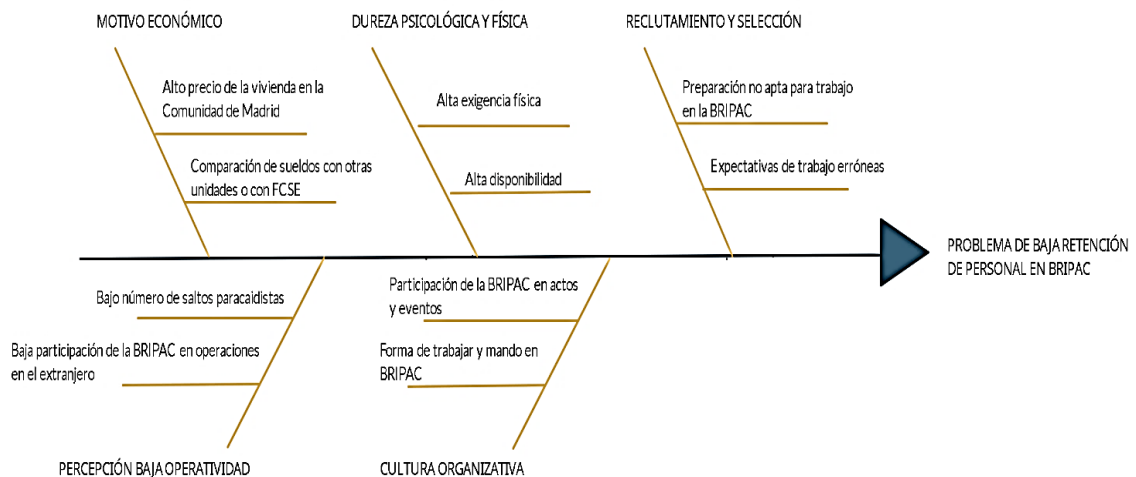


Figura 1. Diagrama causa-efecto. Fuente: elaboración propia.

No obstante, debido a que las anteriores herramientas solo tuvieron en cuenta la percepción del personal que no ha sido incluido en el estudio, como mandos, o al que el problema no le concierne directamente, como personal antiguo de la unidad con un compromiso de larga duración, los factores de la elevada movilidad del personal que se comentan a continuación no resultaron definitivos para realizar el estudio, sino que constituyeron, junto al marco analítico expuesto más adelante, la base de las dos encuestas dirigidas al personal de tropa de la 2ª Compañía Paracaidista.



3.1.2.1 *Proceso de reclutamiento inadecuado*

Una de las causas detectadas del cese voluntario de la tropa es un proceso de reclutamiento y selección inadecuado para el trabajo que desarrollan los soldados a su llegada a la unidad. La formación de la tropa del Ejército de Tierra es modular y dura entre 18 y 36 semanas. Se lleva a cabo de forma centralizada en los centros docentes militares de formación de tropa (CEFOT) y tiene tres etapas previas al egreso a las unidades: la Fase de Acogida, Orientación y Adaptación a la vida militar, de dos semanas de duración; la Fase de Formación Militar General, previa a la Jura de Bandera, de 8 semanas; y la Fase de Formación Militar Específica y de Especialidad Fundamental, de otras 8 semanas de duración para las especialidades operativas (AEO) y de 30 semanas para las técnicas (AET). Además, una vez destinados en la BRIPAC, los CLPs y DLPs completan unas semanas de adaptación con el fin de instruirse en los cometidos específicos de las unidades paracaidistas.

Parte de la formación de todo soldado incluye un módulo profesional completo de un título del mismo nivel o la adquisición de competencias profesionales referidas a cualificaciones profesionales del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales con su posterior reconocimiento⁶. Dicho módulo les facilita la posterior obtención de un título de grado medio para su reinserción en el mercado laboral al finalizar su compromiso, como dicta el art. 21.1 de la LO 8/2006. A pesar de que esta medida ha afectado positivamente al reclutamiento de personal, no ha ayudado, sin embargo, a que este permanezca en el Ejército. Por el contrario, como se comenta más adelante, ha provocado que un mayor porcentaje se vea atraído por otras opciones como el ingreso en las FFCCSE o su relativamente más sencilla incorporación al mundo civil.

3.1.2.2 *Causas económicas*

Por otro lado, la motivación económica es uno de los factores más importantes que hay que tener en cuenta al tratar la alta rotación de personal, especialmente en el Regimiento "Nápoles" Nº4 de Paracaidistas. Su localización en la Comunidad de Madrid provoca que el poder adquisitivo del personal de esta unidad sea menor que el del destinado en unidades de otras comunidades. Según el estudio de Forte-Campos et al. (2021):

El nivel de precios en las áreas urbanas con mayor coste de la vida (Madrid y Barcelona) superaba en 2020 en un 20% la media del resto de las conurbaciones del país. Es decir, el ciudadano medio de Madrid o de Barcelona necesitaría 1.200 euros para tener el mismo poder adquisitivo que el ciudadano medio en el resto de las ciudades disfrutaría con 1.000 euros. De este modo, si bien los salarios promedio en Madrid y en Barcelona se sitúan un 45% por encima de la media del resto de las áreas urbanas en España, dicha diferencia se reduce hasta el 21% una vez que se ajustan los salarios por su poder de compra.

A diferencia de lo que afirma este estudio en relación con el salario en estas áreas, la nómina de los soldados paracaidistas y de otras unidades con plaza en la Comunidad de Madrid no se sitúa un 45% por encima de la media del resto de España. Cabe destacar que, a pesar de que la Base Príncipe, donde se encuentra el Regimiento, se

⁶Art. 12.2, RD 1051/2020, de 1 de diciembre.



localiza en el municipio de Paracuellos del Jarama, situado a las afueras de la capital, el precio medio de la venta de la vivienda en esta localidad y en otras cercanas como Torrejón de Ardoz, Daganzo de Arriba o Alcalá de Henares sigue siendo bastante alto para el poder adquisitivo de, en especial, el personal de tropa de la BRIPAC⁷.

Esta diferencia de precios se ve reflejada en las cuantías de la compensación económica para la atención de las necesidades de vivienda por cambio de destino y localidad, fijadas por el Ministerio de Defensa según la localización del inmueble (INVIED, 2019). La capital se sitúa en el grupo 0, cuyas localidades reciben una cuantía mayor que Alcalá de Henares, Torrejón de Ardoz o Paracuellos del Jarama, que se encuentran en el grupo 2. Sin embargo, como se observa en el Gráfico 3, la diferencia entre la cantidad que recibe un militar del subgrupo C2 del funcionariado⁸, como el personal de tropa con carácter temporal, por cambiar de vivienda a una localidad de uno de estos dos grupos es mucho menor que la diferencia real que existe en el precio de venta del metro cuadrado entre ellos. Este hecho, unido a otros factores, influye en el cambio del personal de tropa a otras unidades en las que puede percibir un aumento de su sueldo debido a sus complementos, y lograr así un aumento de su poder adquisitivo.

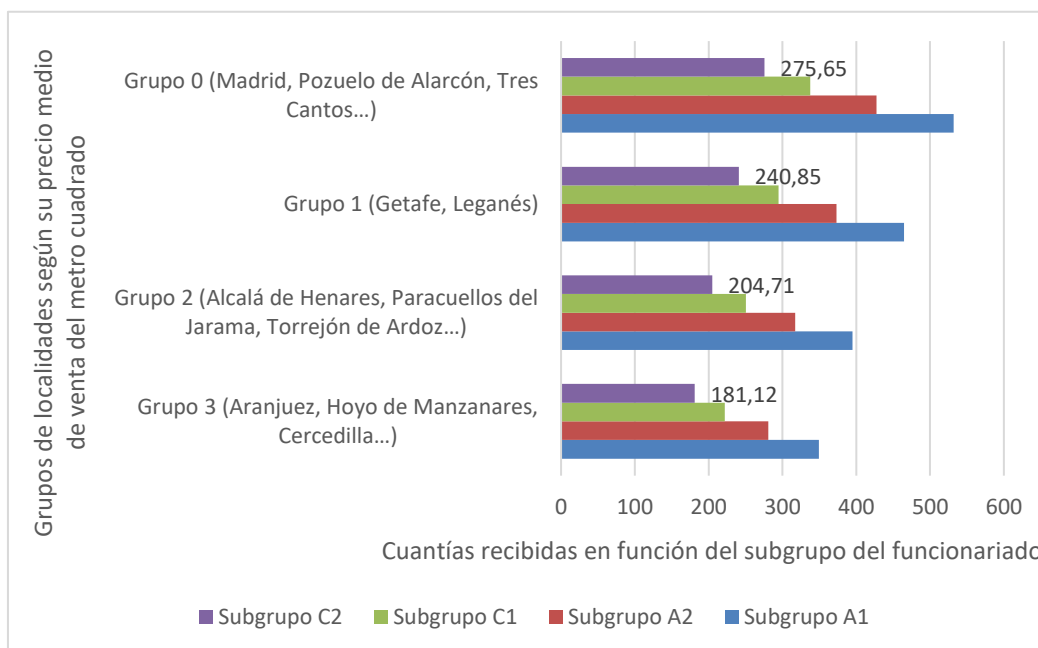


Gráfico 3. Cuantías mensuales de compensación económica para la vivienda por cambio de destino y localidad. Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Vivienda, Infraestructura y Equipamiento de la Defensa (INVIED).

⁷ Mientras el precio de venta del metro cuadrado en la ciudad de Madrid se sitúa en 3.700 €/m², en el resto de los municipios se encuentra entre 1800 y 1950 €/m² (Idealista, 2021).

⁸ Los grupos y subgrupos del funcionariado conforman la estructura de clasificación de los empleos públicos en función del nivel de estudios necesario para desempeñarlos. Dentro del Ejército, el grupo A incluye desde general hasta sargento (A1, de general a teniente; A2, de alférez a sargento) y el grupo C, de cabo mayor a soldado (siendo C1 para la tropa con carácter permanente y C2 para la tropa con carácter temporal).



Por otra parte, la nómina de los militares de las Fuerzas Armadas españolas se regula a partir del Real Decreto 1314/2005, de 4 de noviembre, y se compone de retribuciones básicas y complementarias. Entre las primeras se encuentran el sueldo, los trienios y las pagas extraordinarias. Son retribuciones complementarias el complemento de empleo, el complemento específico, el complemento de dedicación especial y la gratificación por servicios extraordinarios. Mientras las retribuciones básicas son permanentes e iguales para todas las unidades y vienen dadas únicamente por el empleo del militar, las segundas varían en función de la unidad y del puesto que se ejerce en esta.

La diferencia entre los complementos específico y de dedicación especial está en que el primero, compuesto por el componente general y el componente singular, es fijo y no está sujeto al rendimiento, la actividad extraordinaria o la iniciativa del militar, como, por el contrario, lo está el complemento de dedicación especial. El componente singular del complemento específico varía en función de la unidad y no del empleo, no como el componente general, que es una cuantía percibida en función de este último. Por lo tanto, también es preciso considerar las diferencias entre estos complementos a la hora de analizar cómo varía el sueldo entre las unidades tanto de la Comunidad de Madrid como del resto de España y cómo afecta esta circunstancia a la baja retención de personal en la BRIPAC.

3.1.2.3 *Exigencia física y psicológica*

En último lugar, se debe destacar el modo de trabajar y la cultura corporativa de la Brigada Paracaidista como una motivación por la que muchos soldados deciden cesar de su empleo en la unidad. Como se ha señalado más arriba, la BRIPAC se diferencia del resto de unidades y tiene una idiosincrasia muy marcada. En términos generales, y debido a la preparación física y motivación que demanda de su personal para ejecutar las operaciones en las que participa, en concreto, movimientos a pie con equipo y asaltos a posiciones defensivas, la exigencia laboral es muy superior, y se refleja tanto en la dureza física y psicológica que se imprime a los ejercicios y las maniobras que realiza como en el trato personal entre los mandos y el personal de tropa. A pesar de tener consecuencias negativas en algunos casos, esta forma de trabajar ha persistido en la BRIPAC desde su creación y ha favorecido su evolución hasta la actualidad, caracterizándola y otorgando a sus componentes una elevada profesionalidad y formación.

3.2 MARCO TEÓRICO

Además de los citados antecedentes, algunos modelos de análisis y teorías relacionadas con los Recursos Humanos y la retención de personal han servido como base teórica del presente estudio y, principalmente, de la encuesta. El principal objetivo de su revisión ha sido la obtención de otros factores que pueden influir en la decisión de los soldados de cesar de su empleo en la BRIPAC.



3.2.1.1 El modelo SCARF

El primero de ellos es el modelo SCARF, diseñado por David Rock en 2008, que analiza cómo cinco factores o dominios específicos activan en diversas situaciones laborales las mismas respuestas de amenaza y recompensa que se activan cuando nuestro cuerpo percibe una amenaza real. Estos son, como muestra la Figura 2, el estatus (*status*), la certidumbre (*certainty*), la autonomía (*autonomy*), la relación o afiliación (*relatedness*) y la justicia (*fairness*). La principal hipótesis que plantea dicho autor es que las relaciones en el trabajo y el ambiente laboral se deben modelar de tal forma que se minimicen las amenazas y se maximicen las recompensas en cada uno de los mencionados dominios.



Figura 2. Modelo SCARF. (*Engagement, L&D, 2021*).

Rock define el estatus como la necesidad social de ser importante para la organización. Muchos empleados otorgan más relevancia a este factor que al dinero que cobran. En una organización tan jerarquizada como el Ejército, dicho dominio es, sin duda, un factor que hay que tener en cuenta en el análisis de las amenazas y recompensas. Según el modelo SCARF, las amenazas que puede sentir un empleado por este dominio deben ser eliminadas, ya sea mediante la confianza en los empleados o a través de un uso del lenguaje apropiado con ellos; y las recompensas, maximizadas en forma de responsabilidad y confianza, sin abusar de los ascensos.

Respecto al concepto de certidumbre, este se refiere a la necesidad del cerebro humano de predecir el futuro, esto es, de conocer en qué condiciones se va a desarrollar un trabajo. En el Ejército de Tierra, y más concretamente en la BRIPAC, ocurren multitud de sucesos que provocan incertidumbre y para los que todo el personal debe estar preparado. El incumplimiento del plan de instrucción semanal es un claro ejemplo. Según este modelo, las amenazas relacionadas con este factor pueden ser minimizadas mediante la simplificación de los procesos y la comunicación más clara y la seguridad de los mandos, que, de ese modo, son percibidos como una recompensa.



En cuanto a la autonomía, hace referencia a la elección por parte del empleado de qué hacer y qué no, es decir, al control que tiene sobre su trabajo. El concepto militar de *Mission Command* (Mando Orientado a la Misión)⁹, referido al uso de las órdenes para incentivar la iniciativa de los subordinados, está estrechamente relacionado con este dominio. El modelo explica que la exposición detallada del trabajo es la amenaza más importante cuando tratamos la autonomía de los empleados, y debe ser contrarrestada con la delegación de un mayor número de tareas y con la libertad de actuación en determinadas ocasiones, para incrementar el sentimiento de recompensa.

Por otra parte, la afiliación o relación es la necesidad de sentirse parte de un grupo y de mantener buenas relaciones personales en el trabajo. En un principio, este dominio no debería plantear problemas en ninguna unidad del Ejército. No obstante, se dan situaciones en las que el ambiente laboral puede ser más tenso entre los mandos y los subordinados como consecuencia de las decisiones de los primeros. El modelo establece que se deben crear vínculos de compañerismo e incluso programas o reuniones que favorezcan el sentimiento de pertenencia a la organización.

Por fin, la sensación o percepción de la justicia en la toma de decisiones es el último dominio que tiene en cuenta este modelo. La estructura jerarquizada del Ejército provoca que las decisiones conlleven órdenes que los subordinados deben ejecutar y que muchas veces son percibidas como injustas y, por lo tanto, como una amenaza.

En definitiva, el análisis SCARF es utilizado en este trabajo para analizar cómo y en qué medida los militares de la BRIPAC sienten que estos factores suponen una amenaza en su trabajo diario, además de si, consecuentemente, su alta rotación está relacionada con ellos. Algunas de las preguntas incluidas en la encuesta, estrechamente relacionadas con este análisis, pretenden demostrar la mayor o menor influencia que sus cinco dominios tienen en las motivaciones de los soldados paracaidistas para finalizar su compromiso.

3.2.1.2 *El modelo TEAL*

El modelo TEAL, por su parte, es un modelo organizacional muy relacionado con el impacto que tienen tanto la estructura de la empresa u organización como las relaciones laborales que se dan dentro de ella sobre la satisfacción y el sentimiento de pertenencia (Laloux, 2014). De esta manera, distingue cinco tipos de organizaciones según el nivel de autogestión, plenitud y evolución que permiten a sus trabajadores. Así, desde el nivel más primitivo o “rojo”, que caracterizaría a aquellas entidades en las que el líder ejerce todo el control, se pasaría por los tipos “ámbar”, “naranja” y “verde” hasta llegar al que da nombre a este modelo, las organizaciones TEAL, que ofrecería a los trabajadores el mayor nivel de autogestión y numerosas oportunidades de desarrollo profesional y personal.

En relación con este modelo, las organizaciones adhocráticas son las que, sin tener una estructura vertical u horizontal, basan su éxito en la colaboración de sus empleados. Las principales ventajas que presentan son el dinamismo y la resolución de problemas

⁹ Este estilo de mando se incluye entre los conceptos doctrinales de la “Fuerza 35”, y en él se basarán las tácticas, técnicas y procedimientos futuros de las Fuerzas Armadas.



complejos y el aumento de la participación de los asalariados. En contraste, se perciben algunas desventajas, como la falta de control y la ralentización en la toma de decisiones.



Figura 3. Modelo TEAL. (Senyé Segú, 2021).

Si bien no es una teoría aplicable por completo a las Fuerzas Armadas, que estarían encuadradas en el nivel “ámbar”, debido a que en ellas se asciende por antigüedad, el modelo TEAL supone un buen punto de partida a la hora de analizar la forma de trabajar de la Brigada Paracaidista. Los empleados de las organizaciones TEAL son los que se encargan de la toma de decisiones a todos los niveles, de manera similar al ya citado concepto de *Mission Command*. Además, los tres principios mencionados que la definen —autogestión, plenitud y propósito de evolución— son perfectamente aplicables a las pequeñas unidades de Infantería, por lo que serán incorporados a la encuesta y analizados como posibles factores para la retención de personal en la BRIPAC. Por lo demás, a pesar de la imposibilidad de convertir las unidades de Infantería en organizaciones puramente adhocráticas, el estudio tiene en cuenta sus principales características para basar en ellas las relaciones laborales entre los militares. De esta manera, aunque la colaboración plena entre mandos y subordinados es muy compleja por los diferentes cometidos de cada empleo, se tiene en cuenta en qué medida podría ser percibida de manera positiva entre los soldados de la BRIPAC.

3.2.1.3 El modelo Golden Circle

A raíz del concepto de sentimiento de pertenencia a la organización por parte de los empleados, el modelo *Golden Circle* o modelo *WHY* ideado por Simon Sinek en 2010 establece tres círculos concéntricos que hacen referencia a tres preguntas que se debe hacer toda organización: qué hago, cómo lo hago y, la que resulta más importante, para qué lo hago. La importancia de esta última cuestión reside, según dicho modelo, en el propósito de la organización y de sus empleados, esto es, en qué les diferencia del resto de organizaciones y cuál es su motivación para seguir realizando su labor. A pesar de ser una teoría utilizada en marketing y de carácter puramente empresarial, cabe considerarla para explorar si la alineación del propósito de los soldados con el de la unidad podría alentar su permanencia en la Brigada.

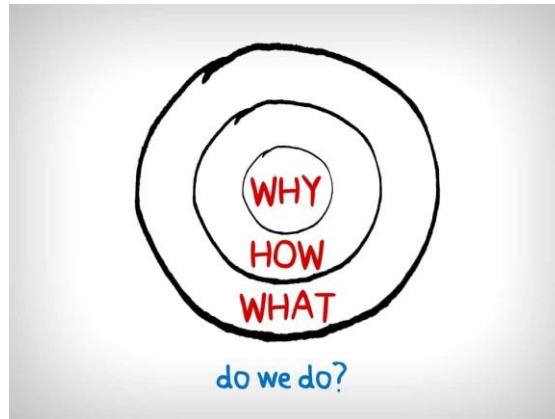


Figura 4. Modelo Golden Circle. (Font, 2019).

3.2.1.4 El modelo Ikigai

Por último, entre las teorías de Recursos Humanos en las que se basa este estudio, cabe citar también el modelo Ikigai, explicado en el libro *El método Ikigai. Los secretos de Japón para una vida larga y feliz* (García y Miralles, 2016). Este se basa en el concepto japonés del mismo nombre relacionado con la búsqueda del propósito y hace referencia a “la razón de ser” de las personas, que se encuentra en la intersección de las respuestas a estas cuatro preguntas: en qué soy bueno, qué me encanta hacer, qué puedo aportar al mundo y por qué pueden pagarme. A pesar de que no deja de ser un modelo filosófico, tiene muchas aplicaciones en el área de Recursos Humanos. La incorporación de estas preguntas a la encuesta realizada por los soldados paracaidistas sirve para ilustrar su satisfacción con su trabajo y determinar, como el anterior modelo, si su propósito está alineado con el de la Brigada Paracaidista.



4 DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS

Una vez expuestos los objetivos que persigue el presente trabajo, la metodología y las teorías que lo fundamentan, a continuación se presenta el análisis del problema y la interpretación de los resultados de la investigación.

4.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA DE RETENCIÓN Y ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA ENCUESTA

En la primera etapa del desarrollo se analizaron las principales causas y consecuencias del problema de retención de personal en la Brigada Paracaidista.

Como se ha expuesto más arriba, las herramientas de análisis previo utilizadas fueron el *brainstorming* y el diagrama causa-efecto, indispensables a la hora de desarrollar las encuestas que se distribuyeron posteriormente al personal de tropa de la 2ª Cía. Por tanto, siendo la principal motivación de estas el estudio del impacto real de cada una de las causas detectadas, sus preguntas se estructuraron según el factor o marco analítico al que hacían referencia.

Para el desarrollo y la distribución de los cuestionarios se utilizó una plataforma digital especializada en la prestación de servicios de realización de encuestas en el ámbito empresarial, más específicamente en el área de Recursos Humanos. La página web QuestionPro fue la elegida tras un estudio de tres opciones diferentes cotejadas¹⁰, debido a su sencillez, a la posibilidad que ofrecía de distribuir la encuesta a los soldados mediante un enlace web y a la disponibilidad de herramientas de análisis de los resultados muy completas.

4.1.1 Encuesta al personal destinado en la 2ª Compañía

La elaboración de la primera encuesta fue la que más tiempo demandó, ya que el desarrollo de sus preguntas fue progresivo y precisó de diferentes revisiones y correcciones en su forma y orden de presentación.

El cuestionario final (ver Anexo I) estaba formado por 40 preguntas. En primer lugar, se introdujeron preguntas para el sesgo de la muestra con el fin de analizar las respuestas en función de la edad, el sexo, la antigüedad en la unidad y el actual empleo de los encuestados. Tras ello, para que el seguimiento del cuestionario fuese más sencillo para los soldados, se expusieron el resto de las preguntas divididas según el factor al que hacían referencia, además de algunas relacionadas con los análisis SCARF, Ikigai y *Golden Circle* mencionados en el apartado anterior. Por fin, y relacionadas con este último marco analítico, se introdujeron a modo de cierre dos preguntas en las que se trató de analizar si el personal de tropa conocía la diferencia entre su misión (qué hacen) y la visión del Ejército como organización (para qué lo hacen).

¹⁰ Las otras opciones fueron las plataformas *Google Forms* y *SurveyMonkey*.



4.1.2 Encuesta al personal no destinado en la 2ª Compañía

A partir de la anterior, y con el mismo esquema, se decidió desarrollar una segunda encuesta dirigida, en este caso, a parte del personal que, habiendo servido en esta Compañía, estaba destinado en otra unidad o ya no se encontraba en el Ejército tras haber finalizado su contrato (ver Anexo II). Con ella se buscaba, por lo tanto, obtener una mayor diversidad de puntos de vista y una muestra mucho más numerosa y variada que la anterior en cuanto a antigüedad, conocimiento de la BRIPAC y experiencia fuera de esta unidad. El análisis de los resultados, que se presentan en el siguiente apartado, demuestra que se logró tal objetivo.

A pesar de contener un número menor de preguntas, el propósito del cuestionario fue el mismo que en el primer caso: entrever las diferentes motivaciones del problema de retención diferenciando las preguntas relacionadas con cada una de ellas, así como con las mismas teorías analíticas.

A diferencia de la primera encuesta, que se distribuyó de forma presencial a aquellos a los que iba dirigida, por lo que se les pudo explicar su finalidad dentro del estudio con el fin de que sus respuestas reflejaran fielmente su opinión respecto a este problema, la segunda se distribuyó *vía online* mediante el enlace que proporcionaba la citada plataforma web.

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Durante la segunda etapa del desarrollo del estudio, se analizaron los resultados de ambas encuestas y se obtuvieron diferentes conclusiones en función del factor al que hacía referencia cada bloque de preguntas. Esto es, conociendo las motivaciones anteriormente analizadas y el impacto que estas tienen en la decisión del personal que la BRIPAC no logra retener, se relacionaron tales datos con las respuestas obtenidas.

4.2.1 Análisis de la muestra. Satisfacción y percepción del problema

La perspectiva acerca del problema de retención en la BRIPAC difiere en función de las circunstancias del personal que compone la muestra en ambas encuestas, ya que, en el caso de la primera, los soldados provienen de diferentes ciclos de formación y, en el de la segunda, algunos incluso están completamente desligados de la BRIPAC. En total, la muestra de la primera la componen 61 soldados actualmente destinados en la 2ª Compañía de la BPAC I/4; mientras, la de la segunda, integra a 110 encuestados que anteriormente pertenecieron a la misma unidad, de los cuales 65 (un 59%) siguen destinados en la Brigada Paracaidista, aunque en otra compañía.

En primer lugar, se analizó la muestra a partir de las primeras preguntas. Se observó que mientras la media de edad del personal que realizó la primera encuesta es de 23,7 años, la del que contestó a la segunda es de 26,6 años, unos 3 años superior. Unida a la mayor antigüedad de los participantes de la primera encuesta, hay que reseñar también su pertenencia a uno u otro ciclo de formación. En el caso de la primera encuesta, más de la mitad (un 56%) se habían formado en el ciclo de 2019; mientras que en la segunda, había una mayor distribución entre los ciclos de 2014 y



2018, si bien un mayor porcentaje de los encuestados pertenecía a este último y al de 2015.

4.2.1.1 Satisfacción y percepción del problema

Partiendo de esta base, a continuación se muestra el análisis de las respuestas en ambas encuestas acerca del grado de satisfacción con el trabajo en la Brigada Paracaidista del personal encuestado, y se identifica la importancia que los factores del problema de retención relacionados con él tienen para los participantes.

En el Gráfico 4, que muestra la distribución de las respuestas a la pregunta “En términos generales, valore del 1 al 5 su grado de satisfacción con su actual trabajo en la BRIPAC”, se aprecia que la media de las respuestas está en torno a los 2.5 puntos (una valoración entre “poco contento con su trabajo” y “satisfecho con su trabajo”) y que una reorientación o cambio de trabajo dentro de la misma unidad —como en el caso de los encuestados pertenecientes a la segunda muestra— puede tener consecuencias positivas en la percepción de la satisfacción del desempeño.

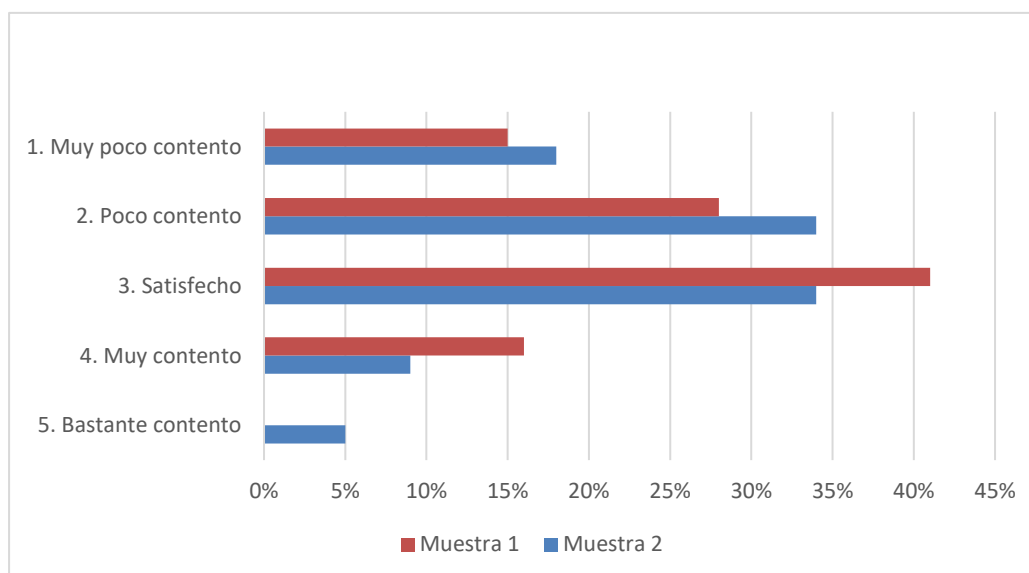


Gráfico 4. Respuestas a la pregunta “En términos generales, valore del 1 al 5 su grado de satisfacción con su trabajo en la BRIPAC”. Elaboración propia.

Otra de las principales preguntas en este sentido solicitaba a los encuestados valorar del 1 al 10, correspondiendo el 1 a “nada de acuerdo” y el 10 a “muy de acuerdo”, cinco afirmaciones relacionadas con cada uno de los factores en los que se cimienta el estudio. Tras el análisis de las respuestas, cuya media se expone en el Gráfico 5, destaca la casi nula diferencia entre las de la muestra 1 y las de la 2 en todas menos en la última, que, relacionada con la importancia que tiene el reclutamiento en el problema de retención de la BRIPAC, afirmaba que “el trabajo y la instrucción en la BRIPAC son como esperaba cuando ingresé”. El hecho de que la puntuación media, en este caso, sea mayor en la segunda muestra, permite concluir que, a mayor antigüedad y consecuente experiencia ganada en la unidad, más se tiene en cuenta la calidad de la formación y de selección que se lleva a cabo en las Fuerzas Armadas en general y en la BRIPAC en particular. Además, cabe destacar la baja puntuación que se le da a la



afirmación “el trabajo en la BRIPAC está recompensado económicamente” por parte de todos los encuestados, la cual recibe, de media, menos de 3 puntos sobre 10. De ello se concluye la elevada importancia y el impacto de este factor dentro del presente estudio.

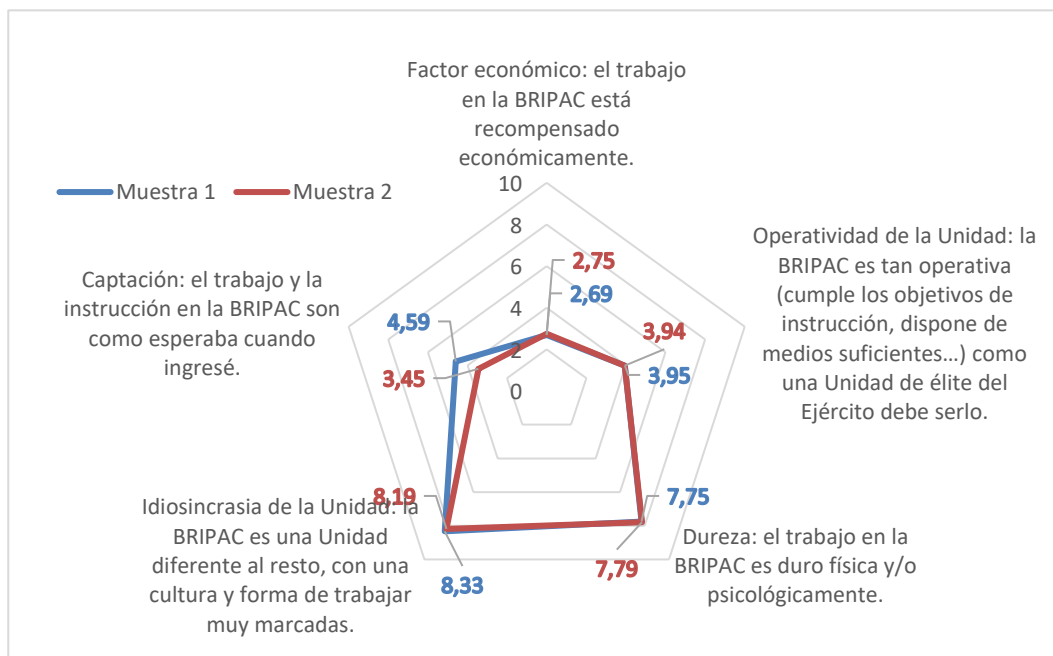


Gráfico 5. Respuestas a la pregunta “Valore del 1 al 10 los siguientes factores, correspondiendo el 1 a “nada de acuerdo” y el 10 a “muy de acuerdo”. Elaboración propia.

4.2.1.2 Cambio de empleo a FFCCSE y otros Ejércitos

Dentro del problema de retención de personal de la Brigada Paracaidista es importante analizar las razones por las que los soldados paracaidistas terminan su contrato para conseguir un empleo en las FFCCSE o en los Ejércitos del Aire o de la Armada, además de las principales motivaciones de un cambio a otras unidades del Ejército de Tierra, principalmente ligadas al factor económico.

Las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado son la Guardia Civil y la Policía Nacional, además de los cuerpos policiales de nivel autonómico y local. Estos han sido, desde hace años, un destino recurrente para el personal de tropa de todas las unidades del Ejército, en especial, de la BRIPAC. Es por ello por lo que se reserva un porcentaje de plazas de las convocatorias a ambos cuerpos para este personal, que en 2021 fue de un 40% de las de acceso a la Guardia Civil y de un 20% del total ofertado para el ingreso en el Cuerpo Nacional de Policía (SAPROMIL, 2021).

Las preguntas al respecto buscan estudiar cómo es percibido un cambio a las FFCCSE por parte del personal incluido en ambas muestras, mediante la pregunta “Valore del 1 al 10 cómo influyen los siguientes factores en un cambio de trabajo de la BRIPAC a las FFCCSE, siendo el 1 “nada de acuerdo” y el 10 “muy de acuerdo”.

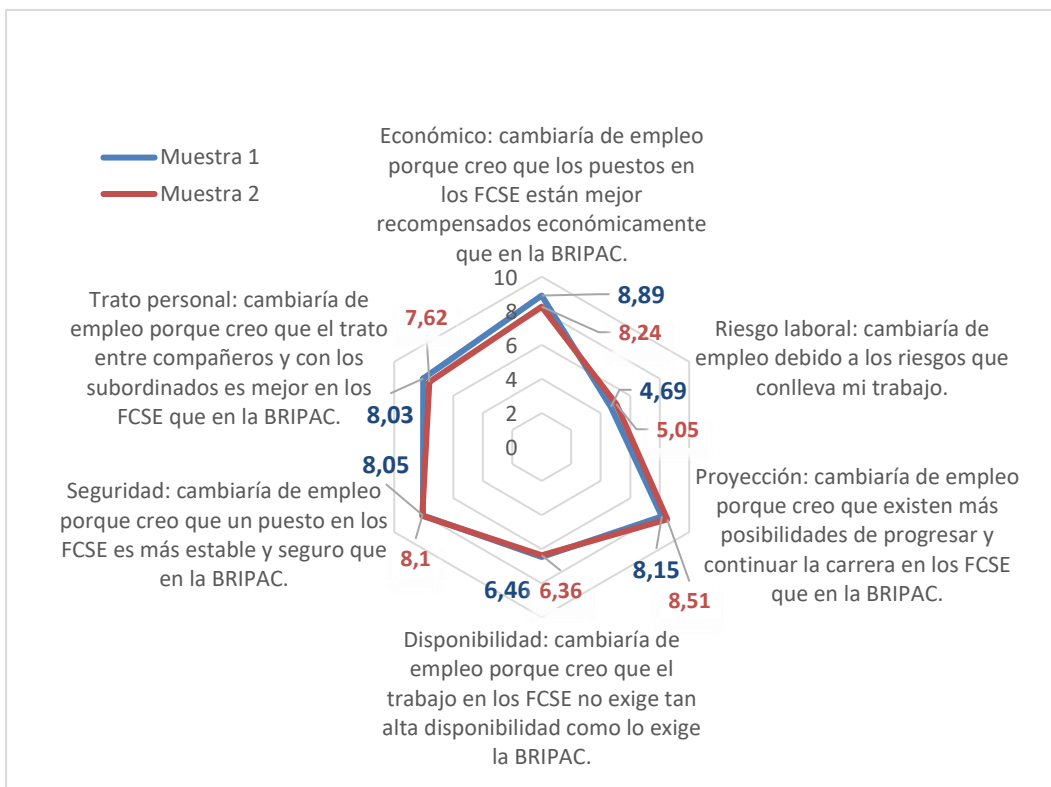


Gráfico 6. Media de las respuestas a la pregunta “Valore del 1 al 10 cómo influyen los siguientes factores en un cambio de trabajo de la BRIPAC a las FCSE, siendo el 1 “nada de acuerdo” y el 10 “muy de acuerdo”. Elaboración propia.

Al igual que en el Gráfico 5, en el 6 no se observa una gran diferencia entre las medias otorgadas por ambas muestras a los seis factores ofrecidos. Sin embargo, de su consideración global, se puede concluir que tanto el personal de la primera muestra, aún encuadrado en la 2ª Compañía de la BPAC I/4, como el englobado en la segunda, perciben de forma positiva un cambio de empleo a las FFCCSE. Este dato se confirma, además, en el caso del primer grupo, a partir de otra pregunta incluida en su cuestionario: “¿Ha pensado usted en conseguir una plaza en las FFCCSE (Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado): Guardia Civil, Policía Nacional o Policía Local?”. En ella, 55 de los 61 encuestados (un 90,16%) admiten haberse planteado el cambio por los siguientes motivos: una mayor retribución, más posibilidades de proyección profesional, una mayor estabilidad; y, en menor medida, un mejor trato entre los compañeros y por parte de los mandos.

Por otra parte, de entre los participantes de la segunda muestra que ya no trabajaban en la BRIPAC, seis contestaron que actualmente ocupaban un puesto en los FFCCSE. Sus motivaciones coinciden en gran medida con los factores de proyección (“cambiaría de empleo porque creo que existen más posibilidades de progresar y continuar la carrera en los FCSE que en la BRIPAC”), estabilidad (“cambiaría de empleo porque creo que un puesto en los FCSE es más estable y seguro que en la BRIPAC”) y de trato personal (“cambiaría de empleo porque creo que el trato entre compañeros y con los subordinados es mejor en los FCSE que en la BRIPAC”), en la línea de la media de las respuestas de todos los encuestados. Sin embargo, se observa una inusual



desviación de sus respuestas, con una media por debajo de la de la propia muestra y también de la primera, a la afirmación relativa al factor económico (“cambiaría de empleo porque creo que los puestos en los FCSE están mejor recompensados económicamente que en la BRIPAC”). De este dato deduce que, a diferencia la mayoría del personal encuestado, que percibe el salario como un factor muy importante para el cambio de empleo, este queda en un segundo plano para aquellos que han obtenido una plaza en los FFCCSE, quienes valoran más su desarrollo personal y profesional.

Respecto al personal de la primera muestra, y en relación con su posible marcha a otros destinos, se observan diferentes respuestas a la pregunta “Ordene las siguientes situaciones laborales según la prioridad que tengan para usted en el futuro”, las siguientes opciones:

- Cambiar a un puesto de las FFCCSE (Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado).
- Promocionar en otra unidad del Ejército.
- Promocionar en la BRIPAC.
- Cambiar a un puesto de otro Ejército.
- Terminar mi trabajo en la BRIPAC y conseguir un empleo en el mundo civil.
- Continuar con mi trabajo como CLP en la BRIPAC.

En el análisis de los resultados, se concluye que 34 de los 61 participantes consideran “cambiar a un puesto de las FFCCSE su primera opción entre las anteriores, mientras tan solo 5 ven “continuar con mi trabajo como CLP en la BRIPAC” como su primera opción. La opción “cambiar a un puesto de otro ejército”, por su parte, recibió un total de 11 respuestas como primera y segunda opción mientras “continuar con mi trabajo como CLP en la BRIPAC” obtuvo 9. Destaca la respuesta “promocionar en la BRIPAC” por encima de ambas en orden de preferencia, de lo que se puede extraer que un mayor número de soldados preferirían aprovechar la formación que se les da en la Brigada Paracaidista antes de tener que empezar desde cero en el Ejército del Aire o la Armada¹¹.

¹¹ No obstante, la rotación del personal de la Brigada Paracaidista en favor de unidades del Ejército del Aire y de la Armada es significativa. Según un estudio interno de difusión limitada realizado por la Sección de personal (G-1) del Cuartel General de la BRIPAC en 2021, el cese de empleo en esta para una posterior reincorporación a las Fuerzas Armadas dentro de un corto periodo de tiempo es un fenómeno preocupante. En él, se expone que, de un total de 79 antiguos miembros de tropa de la BRIPAC, 11 se reincorporaron a otra unidad del ET; 6, a unidades de la Armada Española; y un total de 62, al Ejército del Aire. A pesar de que, como se cita en el documento, existen casos de personal que cambia de destino por acercamiento a su residencia familiar, no es así en la mayoría de estos, en los que el segundo destino se encuentra en la misma provincia que el de origen. Por último, cabe destacar una de las conclusiones del informe, en la que se expresa que esta rotación se ve favorecida por la consideración, entre los méritos, de su experiencia personal y sus condecoraciones anteriores. Para paliar tal abandono, dicho informe propone una disminución de esta valoración positiva o la introducción de alguna medida económica de resarcimiento que sirva como disuasión a aquellos que pretendan pedir la baja en la BRIPAC tras un corto servicio y habiéndose formado en esta.



Debido a este análisis general de la muestra, de sus preferencias y de la percepción de los factores estudiados, se estructura el resto de este apartado en otros tres subapartados: uno relativo al análisis del factor económico; otro, al factor de reclutamiento y selección; y un último que engloba el resto de los factores y los relaciona entre sí.

4.2.2 Factor económico

El factor económico es, desde el punto de vista de cualquier análisis de retención de personal en una organización, el factor más importante a la hora de decidirse por cambiar de puesto de empleo (SHRM, 2019). No obstante, y como se ha comentado anteriormente, no es el único y se ve afectado por otras muchas motivaciones de desarrollo personal y laboral. A pesar de que la percepción del problema es diferente según cada individuo, el análisis de los resultados de las preguntas relacionadas con este factor es rotundo. Ningún encuestado valoró con una nota entre el 8 y el 10, en una escala del 1 al 10, la afirmación “el trabajo en la BRIPAC está recompensado económicamente” contenida en el Gráfico 5, mientras que 45 de los 61 participantes (un 73,77%) respondieron en el rango del 0 al 3. Yendo más allá, la percepción de no estar siendo remunerados de modo suficiente les hace sentirse poco valorados dentro de la unidad y de la organización: de hecho, 59 de los 61 encuestados no creen “que su trabajo y su disponibilidad están recompensados adecuadamente de forma económica en comparación con el mismo puesto en otras unidades”, y 56 también consideran que “ganarían más dinero en un puesto fuera del Ejército con su nivel de estudios actual”.

4.2.2.1 Percepción del sueldo y comparación con otras unidades

A pesar de ser un problema común que afrontan multitud de empresas civiles y otras unidades de las Fuerzas Armadas, la percepción del salario como bajo o insuficiente acarrea otras consecuencias, como puede ser la desmotivación y un consecuente cese de empleo (Abolafio, s.f.) y, por lo tanto, es importante analizar en qué medida tales efectos se dan entre los soldados de la BRIPAC.

Por ello, a la pregunta realizada a los 61 encuestados de la primera muestra “¿Cuánto dinero más cree que debería cobrar por el puesto que desempeña?”, ninguno afirmó estar conforme con su sueldo, mientras que la respuesta más respondida (21 participantes la marcaron) fue “debería cobrar entre 200 y 300 euros más al mes”, por lo que, de media, el personal encuestado consideró que debería cobrar al mes unos 280 euros más de lo que cobran actualmente. Los principales motivos aducidos por 40 de ellos entre las opciones ofrecidas fueron la limitación del sueldo de los soldados españoles, la mayor peligrosidad de su empleo con respecto a otras unidades y el alto nivel de vida en la Comunidad de Madrid.

Como se enumera durante el estudio, existen diferentes complementos retributivos dentro del salario de los funcionarios de las Fuerzas Armadas. Para analizar la diferencia entre la cantidad que cobra un soldado paracaidista perteneciente al Regimiento “Nápoles” N.º4 y otro soldado de la misma especialidad en otras unidades debemos tener en cuenta, principalmente, el componente singular del complemento específico (CSCE). Este depende, según el artículo 3 del RD 1314/2005, de 4 de



noviembre, de las condiciones en las que la unidad en la que esté destinado desarrolle su trabajo y de las particulares responsabilidad, preparación técnica, peligrosidad y penosidad del puesto. El valor asignado a cada unidad es fijo y se elige, como muestra la Tabla 1, de entre una lista ascendente de 35 cantidades, lo que sitúa a los soldados de la BRIPAC entre los niveles 6 y 9 (Resolución 452/38007/2021, de 21 de enero).

Sin embargo, los cuatro criterios mencionados y, especialmente, la peligrosidad se ven muy poco recompensados en una unidad como la BRIPAC, cuya principal diferencia con el resto es la realización de operaciones aerotransportadas que incluyen saltos paracaidistas, con el desgaste físico y psicológico que ello supone. Además de la percepción de los soldados de este hecho, es preciso mencionar que, de algunas conversaciones informales con miembros de la 2ª Compañía con experiencia en ejercicios conjuntos con paracaidistas de otros países de la OTAN, se infirió que en las unidades paracaidistas extranjeras este factor de peligrosidad está mejor recompensado.

TIPO CSCE	CUANTÍAS EN EUROS				
	PAGA ADICIONAL	ANUAL	TIPO CSCE	PAGA ADICIONAL	ANUAL
1	82,52	1155,28	19	489,98	6859,72
2	92,6	1296,4	20	529,69	7415,66
3	104,96	1469,44	21	571,56	8001,84
4	118,14	1653,96	22	615,19	8612,66
5	131,54	1841,56	23	662,43	9274,02
6	147,87	2070,18	24	711,63	9962,82
7	164,22	2299,08	25	773,73	10832,22
8	184,24	2579,36	26	836,12	11705,68
9	207,22	2901,08	27	899,99	12599,86
10	231,83	3245,62	28	960,72	13450,08
11	257,83	3609,62	29	1021,13	14295,82
12	284,79	3987,06	30	1089,86	15258,04
13	291,07	4074,98	31	1160,82	16251,48
14	304,34	4260,76	32	1233,77	17272,78
15	338,86	4744,04	33	1308,91	18324,74
16	374,87	5248,18	34	1387,56	19425,84
17	412,7	5777,8	35	1480,04	20720,56
18	450,47	6306,58			

Tabla 1. Niveles de retribución del Componente Singular del Complemento Específico. Elaboración propia a partir de RD 177/2021, de 23 de marzo.

Respecto al otro complemento que distingue el salario de los soldados de las diferentes unidades, el complemento de dedicación especial (CDE), retribuye el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y la iniciativa con la que se desarrolla el puesto ejercido (RD 1314/2005, de 4 de noviembre). Por tanto, este sí depende del empleo más que de la unidad y, según la Directiva y la Instrucción Técnica que lo regula, documento de uso oficial y, por lo tanto, de difusión limitada, tiene como función incentivar a cualquier militar en el desarrollo de diferentes cometidos desarrollados en



condiciones especiales, como una jornada laboral extraordinariamente superior a la establecida o un excepcional rendimiento e iniciativa observados por sus mandos.

La distribución de este CDE se realiza a través del Mando de Personal a las diferentes unidades del Ejército de Tierra, según los diferentes criterios establecidos. Una vez la unidad recibe la cuantía o dotación mensual, la reparte entre sus unidades subordinadas, siendo los mandos directos los que proponen el personal que lo recibe. Este procedimiento, no obstante, tiene limitaciones. En el caso de la tropa, al tratarse de un gran número de soldados, en ocasiones no se puede incentivar a todos los que se proponen, o se hace con una cuantía menor. Las cantidades entre las que oscila este complemento para un soldado son desde 88,88 hasta 313,90 euros, por lo que existiría una gran diferencia entre recibir una cantidad u otra. El principal problema a la hora de asignarlo es la relación que existe entre la cantidad que la BRIPAC dispone para distribuir y el elevado número de soldados posible en comparación con otras unidades. Tras una charla con un Cabo Primero de la 2ª Compañía que había estado destinado en otras unidades del Ejército de Tierra, se dedujo que en estas recibían una cantidad total semejante a la que disponía la Brigada Paracaidista para la distribución entre el personal a pesar de tener un menor número de soldados y que, en consecuencia, estos recibían periódicamente la cantidad máxima permitida.

4.2.2.2 *Precio de la vivienda en la Comunidad de Madrid*

Desde la primera etapa del estudio, el principal problema económico detectado relacionado con la alta rotación del personal de tropa fue el nivel de vida y el precio de la vivienda en la Comunidad de Madrid. La autonomía y el desarrollo del personal, en muchos casos, están relacionados con el grado de independencia que este tiene respecto de su trabajo. Para ello, disponer de un salario o de ayudas que les permitan pagar un alquiler en su lugar de destino es un factor decisivo para muchos soldados. Así lo reflejan las respuestas a la pregunta “Valore cuánto afecta el precio medio de la vivienda en la Comunidad de Madrid a que viva en el cuartel” que se realizó a los 36 participantes que admitieron vivir en el cuartel de la Brigada Paracaidista. Entre los encuestados, 26 contestaron “Afecta bastante. Si la BRIPAC estuviese en otra provincia, viviría fuera”, por lo que se observa que la mayoría del personal que, por motivos económicos, decide residir en las dependencias habilitadas en la base no lo haría si dispusiese de un nivel económico que se lo permitiese.

En definitiva, unido a la percepción que los soldados tienen de su sueldo, este factor influye negativamente en la motivación y en las expectativas laborales de los soldados paracaidistas. Diferentes medidas, como algunos cambios en la regulación de los complementos asignados o un incremento de las ayudas a la vivienda de las que dispone este personal contribuirían a paliar significativamente el impacto que el factor económico tiene sobre el problema general de la retención de personal en la unidad.

4.2.3 **Factor de reclutamiento y selección de personal**

Dentro del análisis de las respuestas a las preguntas relacionadas con este factor, cabe destacar la ya señalada diferencia entre la perspectiva de los participantes de la primera y la segunda muestra. Los soldados más “modernos” califican de mejor forma el



proceso de selección que los que ya llevan unos años en el Ejército debido a la experiencia y al mayor número de trabajos que han desarrollado.

Ambos procesos, de reclutamiento y selección, se realizan de forma externa a la Brigada Paracaidista. Según el ciclo de formación, además, los soldados realizan el curso de paracaidismo antes o después de ingresar en la unidad. En consecuencia, hasta que ingresan y ya son soldados destinados en la BRIPAC, los mandos no pueden valorar cómo se ha llevado a cabo la selección en los centros de formación, ni realizar ningún tipo de criba de aquellos que consideran que no están capacitados para desarrollar las actividades específicas de la unidad. Al margen de este hecho, el principal problema en relación con este factor es la falta de información que la tropa recibe respecto al trabajo que ha de realizar en la Brigada Paracaidista y a sus diferencias, en dureza, exigencia y disponibilidad, con el que llevan a cabo los soldados de otras unidades.

4.2.3.1 Orientación durante el proceso de reclutamiento y selección

El reclutamiento que realizan las Fuerzas Armadas, en general, y el Ejército de Tierra, en concreto, ha variado en forma y contenido durante las últimas décadas, debido a las nuevas necesidades del Ministerio de Defensa y a los nuevos medios de publicidad institucional utilizados. A pesar de que las diferentes unidades tienen su propia página dentro de la web institucional del Ejército de Tierra, no existen páginas específicas para promocionar el acceso a tales unidades en el portal de reclutamiento del Ministerio. Por otra parte, la centralizada gestión de las redes sociales en el ET (Seguela, 2020: 152-154), también impide la existencia de determinadas cuentas oficiales que expliquen con detalle y de forma diferenciada el trabajo que se desempeña en cada una de ellas.

Como se observa en el Gráfico 7, en el que se detallan las respuestas de ambas muestras a la pregunta “Valore del 1 al 10 la orientación laboral y los mensajes institucionales que obtuvo por parte del Ejército de Tierra antes de elegir la BRIPAC, siendo 1 “no me aclararon adecuadamente cuál sería mi trabajo” y 10 “fueron muy coherentes con lo que me encontré en la BRIPAC”, se puede concluir que aquellos a los que iba dirigida creen que los mensajes que recibieron antes de incorporarse a la unidad no les aclararon fielmente cómo sería su trabajo. Se observa una pequeña diferencia entre las medias de las respuestas de la primera muestra, de 3,93 sobre 10, y las de la segunda, de 3,39 sobre 10; y una diferente distribución, que confirman el ya aludido cambio de perspectiva debido a la mayor experiencia y antigüedad.

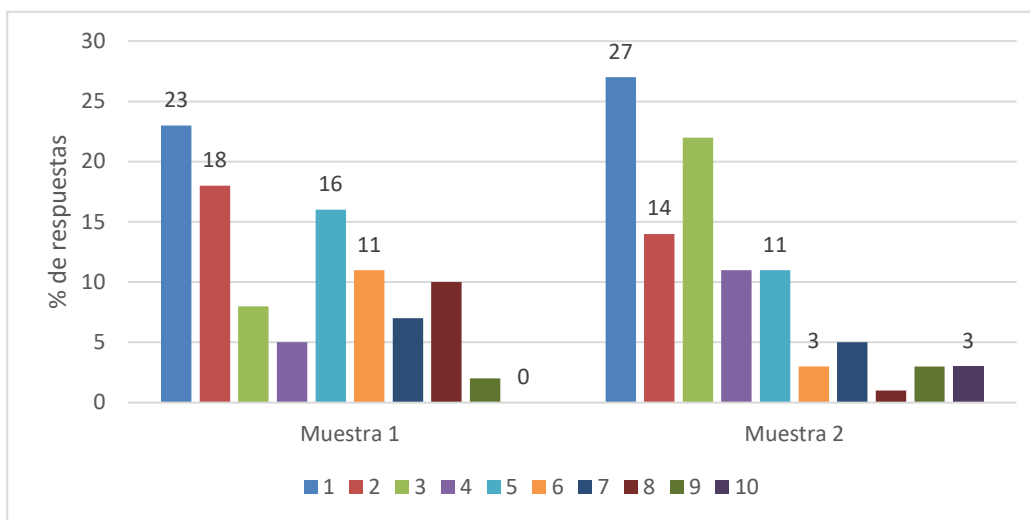


Gráfico 7. Porcentajes de las respuestas a la pregunta "Valore del 1 al 10 la orientación laboral y los mensajes institucionales que obtuvo por parte del Ejército de Tierra antes de elegir la BRIPAC". Elaboración propia.

En consecuencia, una persona interesada en entrar en el Ejército no dispone de una información de las servidumbres de la Brigada Paracaidista en un primer momento de este reclutamiento. Las principales fuentes por las que los encuestados dicen haber conocido la BRIPAC son su familia o amigos, las redes sociales y la publicidad, mientras algunos reconocen haber obtenido su primera información una vez dentro del proceso formativo. Estos números apenas varían al preguntarles por los medios que les hicieron decidirse por esta unidad por encima de las otras una vez comenzado este proceso, a pesar de que en las respuestas a esta cuestión se pueden observar otros motivos diferentes a los anteriores, como la localización o la percepción que tenían de la BRIPAC en cuanto a su operatividad e idiosincrasia. En definitiva, se observa y se debe tener en cuenta la repercusión que la publicidad institucional tiene sobre el destino que eligen los soldados antes de ingresar.

4.2.3.2 Centralización de la instrucción específica

La Brigada Paracaidista, debido a su corta trayectoria en comparación con otras unidades del Ejército de Tierra, ha sufrido cambios en multitud de aspectos durante las últimas décadas. Tras su creación el 17 de febrero de 1953, se decidió realizar la instrucción de los soldados paracaidistas de forma específica, diferenciándolos de los soldados de reemplazo. En 1971 se creó el Batallón de Instrucción Paracaidista con el fin de forjar a los aspirantes a Caballero Legionario Paracaidista del Ejército de Tierra (Departamento de Comunicación del Ejército de Tierra, s. f.). Los cambios en la estructura y en los procesos de reclutamiento y selección de la tropa provocaron que en 2002 se procediera a su disolución.

A pesar de que hoy en día no es posible ni eficiente separar la instrucción de la tropa de las diferentes unidades antes de su ingreso, los soldados encuestados consideran más importante para su desempeño profesional la instrucción específica en la BRIPAC que la general. En las respuestas a la pregunta "Valore del 1 al 10 las siguientes fases de su instrucción en función de lo que le prepararon para su actual trabajo (instrucción, formación física y militar...), siendo 1 "no me preparó para mi trabajo" y 10 "me preparó de forma óptima para mi trabajo", al pedirles que puntuasen las fases general y específica del CEFOT, además de la fase de adaptación de la Brigada Paracaidista, fue esta última la que obtuvo una mayor puntuación media, de 7



sobre 10, mientras que las otras dos obtuvieron unas medias de 5,2 y 5 sobre 10, respectivamente. Se observa, por lo tanto, una clara tendencia a percibir las fases de formación del CEFOT como menos útiles para su posterior trabajo como paracaidista, en comparación con las semanas de instrucción específica que realizan nada más comenzar a trabajar en la BRIPAC

En conclusión, en el análisis de las respuestas de los encuestados a las preguntas relacionadas con su formación se advierte el mismo fenómeno que en las relacionadas a su reclutamiento, orientación y selección. En respuesta a la pregunta “Si hubiese sabido cómo iba a ser su trabajo antes de entrar, ¿habría elegido la plaza en la BRIPAC?”, 36 de los 61 encuestados (un 59,01%) contestó que no lo haría, lo que viene a confirmar que en el momento de la elección no conocían las vicisitudes que tenía su empleo en la Brigada Paracaidista y las diferencias de este respecto a otras unidades. A pesar de que la formación e instrucción que reciben los soldados en los diferentes centros de formación de tropa permite que de ellos egrese una tropa profesional y apta para trabajar en cualquier unidad de España, se detecta que, en el caso de los paracaidistas, sus expectativas no han sido cumplidas en muchos casos y que tenían otra concepción acerca de lo que sería su trabajo en esta unidad.

4.2.4 Otros factores

En el análisis del resto de factores en los que se basa este estudio se encuentran respuestas que confirman su impacto sobre el problema de la alta rotación en la tropa de la BRIPAC. Mientras que para el análisis de la operatividad y la dureza de la unidad como factor de la retención del personal se siguió un esquema de preguntas muy parecido al utilizado para los factores anteriormente expuestos, en los de la idiosincrasia y el factor motivacional se aplicaron, además, algunos de los marcos de análisis de recursos humanos expuestos en el apartado teórico.

4.2.4.1 Operatividad y dureza de la BRIPAC

Además de por otros aspectos, la Brigada Paracaidista es conocida principalmente por ser una de las unidades más punteras del Ejército de Tierra y por la alta demanda y exigencia física y mental que requiere de sus integrantes en su trabajo diario. Los retos y la alta disponibilidad que este supone, además del mantenimiento de la aptitud física que exigen las operaciones realizadas por los paracaidistas, son otro factor que hay valorar a la hora de analizar los motivos por los que el personal de tropa decide no continuar en la unidad.

4.2.4.1.1 El salto paracaidista y las misiones en el extranjero

Respecto a su operatividad, el salto en paracaídas y la alta participación de los paracaidistas en múltiples misiones en el extranjero durante las últimas décadas son incentivos para la elección de esta unidad como destino. No obstante, en algunas ocasiones y debido a factores en muchos casos externos a la Brigada Paracaidista, las expectativas del personal de tropa sobre dicha operatividad no se cumplen. De media, los soldados valoraron con un 5 sobre 10 la operatividad de la BRIPAC, siendo el 1 “muy por debajo de lo que esperaba antes de entrar” y el 10 “muy por encima de lo que esperaba”. Este hecho confirma que, a pesar de que la mayoría están satisfechos con dicha operatividad, esta no logra ser superior a lo que esperaban al incorporarse.



En relación con el salto, cabe destacar que entre los encuestados existía un 15% que aún no habían podido obtener el curso básico de paracaidismo (9 de 61), lo cual supone un retraso en la instrucción con respecto al resto de compañeros. En consecuencia, este personal, además de no poder ser seleccionado para realizar saltos fuera de la instrucción, tampoco puede participar en parte de los ejercicios o maniobras de la compañía en la que están encuadrados. Además, los datos reflejados en la encuesta respecto a la periodicidad de los saltos no reflejan una alta operatividad de la unidad. Una amplia mayoría de los soldados responde que realiza entre 0 y 2 saltos por semestre, mientras que solo 16 dicen participar en más de dos saltos en el mismo periodo. Teniendo en cuenta que este es un factor diferenciador de la Brigada Paracaidista que muchos soldados tienen en cuenta a la hora de elegir la unidad por delante de otras, puede ser el causante de que muchos se vean decepcionados y abandonen por ello la unidad.

La participación de la Brigada Paracaidista en misiones en el extranjero es otro incentivo por el que muchos soldados la eligen por delante de otras una vez finalizada su formación. Al ser una de las unidades con más dotación económica y mejores medios del Ejército de Tierra, es también seleccionada para entrar en las rotaciones de unidades desplegadas en las diferentes misiones en las que participan las Fuerzas Armadas. En la mayoría de las compañías de la Brigada Paracaidista existe personal que ha sido desplegado en ellas; sin embargo, ningún soldado de la primera muestra declaró haber salido de misión. En buena medida, esto se debe a otros factores independientes de la operatividad de la unidad como tal, entre los que está la retirada de tropas del Ejército de algunos de estos lugares, la no participación de la Brigada Paracaidista en misiones como la Presencia Avanzada Reforzada (*Enhanced Forward Presence*, eFP), llevada a cabo en Letonia; o la coincidencia de la llegada de muchos de los encuestados a la compañía con la vuelta de la última rotación en la que participó la unidad. Esto se puede confirmar al analizar las respuestas del personal de la segunda muestra a la misma pregunta, en la que 45 de 115 encuestados respondió que sí había sido desplegado durante sus años de servicio en la BRIPAC.

En cuanto a las expectativas de los soldados, la media de respuestas a la pregunta "Valore del 1 al 10 cuánto sale de misión la BRIPAC, siendo 1 "mucho menos de lo que esperaba" y 10 "mucho más de lo que esperaba" fue de 3,97 sobre 10 en la primera muestra y de 3,42 sobre 10 en la segunda. Estos datos confirman el problema anteriormente expuesto del desconocimiento del trabajo real en la unidad y de una orientación errónea a la hora de elegir destino. La mayoría de los participantes de la primera muestra, sin embargo, creen que saldrán de misión durante los próximos dos años.

4.2.4.1.2 Percepción de la dureza: exigencia física y mental

Los aspectos de alta exigencia física y moral ya citados también influyen en la tropa a la hora de elegir una unidad. Las características de la Brigada Paracaidista demandan una disciplina física más dura y requieren una mayor adaptación psicológica que otras unidades de las Fuerzas Armadas. Así lo perciben la mayor parte de los encuestados de ambas muestras. Como se observa en el Gráfico 8, existe un consenso respecto a la mayor dureza del trabajo en la BRIPAC en comparación con el de otras unidades. Cabe destacar que mientras que la mayoría de los participantes de la primera muestra no han servido en otros destinos, muchos de los de la segunda sí lo han hecho o lo hacen.



Por otra parte, para evaluar cómo perciben la exigencia física y mental los soldados paracaidistas, no solo se les pidió compararla con la de otras unidades, sino también con lo que a ellos les supone tal exigencia. Por ello, para valorar del 1 al 10 los factores físico y psicológico, se significó el 1 como “poco duro, me es fácil seguir el ritmo físico/psicológico” y el 10 como “muy duro, me cuesta seguir el ritmo físico/psicológico”. Se obtuvieron respuestas distribuidas principalmente entre los valores del 6 al 10 en ambas preguntas y muestras, lo cual corrobora la percepción del alto requerimiento de la unidad en el desempeño diario.

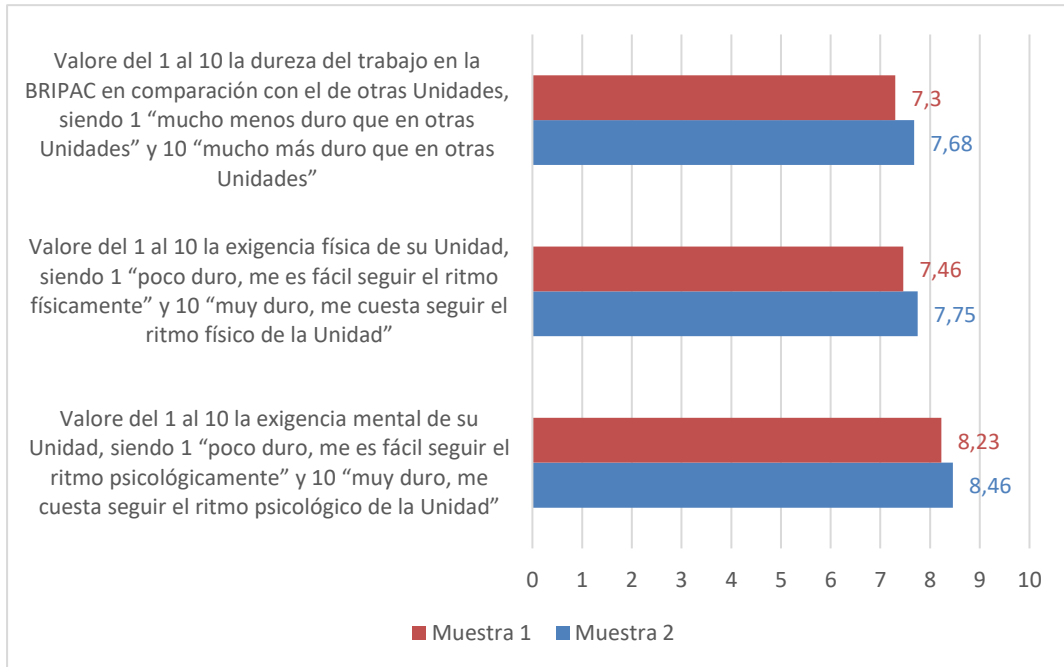


Gráfico 8. Media de las respuestas a las preguntas relacionadas con el factor de dureza del trabajo de la BRIPAC. Elaboración propia.

4.2.4.2 Idiosincrasia y análisis de otros factores

La forma de trabajar en la BRIPAC es también muy característica, como se percibe en las respuestas expuestas a continuación, y dota a la unidad y a sus soldados de una gran profesionalidad y de una filosofía corporativa muy definida. Es, por lo tanto, primordial preservarla con el objeto de solucionar el problema de la alta rotación del personal de tropa. Sin embargo, se debe realizar una sana autocrítica y analizar cómo se refleja dicha idiosincrasia en el trabajo diario. Para ello, la encuesta incluyó algunas preguntas directamente relacionadas con ella y la imagen externa de la Brigada Paracaidista y otras relativas a la aplicación de los marcos analíticos SCARF, Ikigai y Golden Circle.



4.2.4.2.1 *Forma de trabajar en la Brigada Paracaidista. Modelo SCARF*

Para el análisis del trabajo diario en la BRIPAC y, en especial, de la percepción que tienen de él los soldados paracaidistas, se aplicó el marco analítico SCARF explicado previamente.

De esta manera, se realizó una pregunta en la que los encuestados debían valorar del 1 al 5 ciertas afirmaciones relacionadas con los cinco dominios que expone la teoría (ver Tabla 2). Más allá de obtener la media en cada una de ellas, se buscaba encontrar un perfil generalizado y valorar cuál o cuáles de los dominios estaban más fortalecidos y cuáles lo estaban menos. A pesar de que ninguna de las medias se vio por debajo del 2,5 sobre 5, lo que, en principio, se valora como algo positivo, también se observaron ciertas fortalezas en algunos dominios. En las afirmaciones referentes al de afiliación o relación, referente a los lazos de camaradería entre los soldados paracaidistas, se observaron las medias más altas, siendo estas las únicas que superaron los 4 puntos; por otra parte, fue en la afirmación relativa a la autonomía en los trabajos la que obtuvo una media menor respecto a las demás, con 2,8 puntos sobre 5. Los resultados obtenidos en esta pregunta, sin embargo, muestran una percepción positiva de la característica forma de trabajar de la BRIPAC.

DOMINIOS DEL MODELO SCARF	AFIRMACIONES
<i>Status</i> (estatus)	Mis mandos me suelen reconocer el trabajo bien hecho Suelo ocupar puestos de responsabilidad durante mi instrucción
<i>Certainty</i> (certidumbre)	Conozco el plan semanal de la Compañía El plan semanal se cumple normalmente Sé perfectamente lo que se espera de mí en mi puesto de trabajo.
<i>Autonomy</i> (autonomía)	El mando me da libertad y me permite tomar decisiones dentro de lo posible.
<i>Relatedness</i> (afiliación)	Tengo una buena relación personal con mis compañeros y congenio con ellos. Mis compañeros de Pelotón y yo formamos un gran equipo.
<i>Fairness</i> (justicia)	Creo que mi Mando es justo conmigo normalmente. Me siento motivado porque mi mando me exige para que mejore.

Tabla 2. Afirmaciones incluidas en la pregunta "Valore de 1 a 5 estrellas los siguientes factores, correspondiendo el 1 a "nada de acuerdo" y el 5 a "muy de acuerdo". Elaboración propia.



Además, con el fin de evaluar la imagen corporativa que proyecta la unidad, se quiso puntualizar cómo perciben los encuestados la participación de la Brigada Paracaidista en multitud de eventos públicos, en los que siempre existe representación del personal de tropa y que, en algunas ocasiones, interfiere en su tiempo libre. En cuanto a la importancia de mantener esta participación, se pidió a la primera muestra que la valorara del 1 al 10, siendo el 1 “no es importante” y el 10 “es muy importante”. La media de las respuestas obtenida fue de 6,95 sobre 10. Muy parecida fue la media que se obtuvo al pedirles que valoraran esa misma participación en comparación con la del resto de unidades, siendo el 1 “mucho menor que en otras unidades” y el 10 “mucho mayor que en otras unidades”: un 6,1 en el caso de la primera muestra, y un 7,42 en la de la segunda. Por ello, cabe destacar que, en este caso, los soldados también perciben esta aportación de la BRIPAC como algo positivo, que sirve para darse a conocer y mostrar el trabajo que realizan. La mayor puntuación otorgada por la segunda muestra puede deberse a que algunos de sus participantes han experimentado en carne propia la mayor participación de la BRIPAC en actos institucionales —dada la localización de la BPAC I/4 y de la BPAC II/4 en la Comunidad de Madrid— con respecto a la de otras unidades en las que han servido.

4.2.4.2.2 *Otros factores. Motivación, modelo Ikigai y proyección dentro de la BRIPAC*

En este apartado se mencionan algunos factores derivados de los anteriores y relativos a la motivación de los soldados paracaidistas. Para el análisis de cómo esta influye en la retención de personal en la BRIPAC, y de la misma forma que con el modelo analítico SCARF, se aplicó el modelo Ikigai para elaborar un perfil global del soldado paracaidista a partir de ciertas afirmaciones relacionadas con esta teoría de los recursos humanos.

Se expusieron en una pregunta cinco afirmaciones, íntimamente relacionadas con los conceptos en los que se basa el Ikigai o “razón de ser”. Las afirmaciones fueron las siguientes:

- Seguiría siendo militar aunque tuviese dinero suficiente para no tener que trabajar
- Soy bueno en mi trabajo diario y soy consciente de mis habilidades
- Una de las razones de que trabaje en el Ejército es porque creo que ayuda a mejorar el mundo
- Voy al trabajo feliz y disfruto en mi día a día
- Me siento realizado después de una continuada o una semana de instrucción

A pesar de que no existe una forma de analizar estas respuestas según el modelo, sino que este busca la introspección individual para elaborar un perfil propio, se observan unas medias altas en las respuestas a las distintas afirmaciones, siendo la media total de 3,31 puntos sobre 5. Destaca una mayor media en la afirmación “soy bueno en mi trabajo diario y soy consciente de mis habilidades”, en la que la media se sitúa en 3,8, y una menor en “me siento realizado después de una continuada o una semana de instrucción”, con 2,87. Se concluye así que la tropa paracaidista, sobre todo y según esta teoría, percibe su trabajo como algo en lo que destacan y con lo que ayudan al mundo.



No obstante, y como consecuencia del impacto de todos los factores nombrados con anterioridad, se advierte una falta de motivación y de las intenciones de ascender al empleo de cabo dentro de la Brigada Paracaidista, que se deben paliar antes de que se transmitan a quienes sí poseen dicha motivación y, sobre todo, a los soldados que ingresan cada año desde los centros de formación.

Un informe de los resultados de una encuesta sobre las motivaciones e intereses del personal de la BRIPAC para el ascenso al empleo de cabo (Campos Sánchez, 2021), realizada al personal con posibilidad de solicitar el acceso al concurso-oposición en 2021, expone las diferentes razones por las que este ha decidido seguir o no con su proyección. En las conclusiones, la teniente psicólogo que realizó el estudio diferencia las motivaciones de aquellos que han solicitado el ascenso de las de aquellos que no lo han hecho. Entre las primeras, destacan motivaciones económicas, como la percepción más frecuente del CDE, y otras relacionadas con su desarrollo profesional, como el acceso a la permanencia y la mayor cantidad de puntos que dicho empleo aporta al baremo de otras oposiciones en comparación con los del empleo de soldado. Entre las segundas, sobresalen motivos relacionados con una mayor responsabilidad, debido a que al ascender probablemente tendrían que desempeñar tareas de mayor exigencia, y con la falta de incentivos del nuevo empleo, asociado al aumento del número de guardias y de otros cometidos que no quieren asumir.

4.2.4.2.3 *Modelo Golden Circle. El propósito*

Por último, se desarrollaron dos preguntas abiertas con la intención de analizar, desde el prisma del *Golden Circle*, hasta qué punto están alineados los propósitos individuales de los encuestados con los de la organización. Se pidió, por una parte, que explicaran brevemente su trabajo en la BRIPAC; a continuación, se les preguntó acerca de su propósito. A pesar de que el análisis de estas respuestas es de una mayor complejidad, se pueden encontrar muchos patrones comunes.

En cuanto a las respuestas a la primera pregunta, se detectaron descripciones muy superficiales de sus cometidos tácticos y de sus tareas diarias. Entre ellas, hicieron referencia a actividades de instrucción y deportivas y a tareas de mantenimiento de los medios, entre otras.

Las respuestas a la segunda pregunta fueron más variadas. Se observó que el concepto del propósito no está muy arraigado en la mayoría de los encuestados. Algunos de ellos no entendieron la diferencia entre ambas preguntas, y se dedicaron a detallar más su labor diaria. Los que sí respondieron a la pregunta coherentemente, hicieron referencia a la preparación de las tropas para un despliegue rápido, en mayor medida, y a las misiones específicas de la unidad por su naturaleza paracaidista.

A pesar de que parte del personal no supo diferenciar entre su trabajo y su propósito, del análisis de las respuestas se concluye un alineamiento del propósito individual con el de la organización y, por lo tanto, un conocimiento de la visión de la Brigada Paracaidista como organización, fundamental en su desarrollo y el de su tropa.



4.3 MEJORAS PROPUESTAS

A partir del análisis de los resultados de la encuesta, se proponen en este apartado una serie de mejoras para corregir los factores identificados que afectan a la retención del personal de tropa en la BRIPAC, así como para atenuar las consecuencias negativas que el temprano abandono de la unidad por parte de los soldados tiene en ella. Debido a la variedad de los factores implicados en el problema y a que la posibilidad de mitigar sus efectos está, en algunos casos, fuera del alcance de la Brigada Paracaidista, se han dividido estas mejoras en dos tipos: estructurales, es decir, aquellas relativas a los factores en los que la unidad no puede influir de forma directa; y coyunturales, las que están en el marco de actuación de la BRIPAC y pueden ser aplicadas en un corto o medio plazo.

De esta forma, las primeras están directamente relacionadas con los factores económico y de reclutamiento y selección, mientras que las segundas lo están con el resto de los factores y hacen referencia, principalmente, a las medidas destinadas a procurar la motivación de los soldados.

4.3.1 Mejoras estructurales

De entre las mejoras estructurales, como se ha indicado, se destacan aquellas relativas a los factores económico y del reclutamiento y la selección.

4.3.1.1 Mejoras orientadas al factor económico

Las siguientes propuestas están relacionadas con una redefinición y una redistribución de los complementos específico y de dedicación especial del salario del personal de tropa, en concreto, de la BRIPAC; y con una actualización de las cantidades recibidas por los soldados en ayudas a la vivienda. Cabe mencionar que, a pesar de que no pueden modificar lo establecido en el Real Decreto que regula el Reglamento de retribuciones de las FAS, el Ministerio de Defensa y su Comisión Superior de Retribuciones Militares tienen la capacidad de variar las cantidades estipuladas para cada salario (RD 1314/2005, de 4 de noviembre).

a) Propuesta de mejora del CSCE

Este complemento, como se ha explicado, depende de las condiciones específicas en las que la unidad desarrolla sus actividades. Esto es, la cantidad que recibe cada uno se determina en función de algunos criterios determinados por la Comisión Superior de Retribuciones Militares.

A pesar de que en 2021 se aumentaron las cantidades de este complemento, especialmente en los 13 primeros niveles de los 35 totales (ver Tabla 1), y de que el personal de tropa ha visto, por lo tanto, incrementado su sueldo gracias a esta medida, el estudio muestra que los soldados paracaidistas no perciben ese aumento como suficiente. En particular, observan dos características propias de su unidad que no son recompensadas de forma especial por este complemento: la peligrosidad y la localización del Regimiento "Nápoles" N°4 en la Comunidad de Madrid.



Por tanto, se propone un aumento del nivel de la retribución de este complemento para los paracaidistas, pasando aquellos pertenecientes a la escala de tropa de cobrar una cifra entre los niveles 6 y 9 (de 147,87 euros hasta 207,22 euros), común a los empleos de tropa de todas las unidades del Ejército de Tierra, a una cantidad entre los niveles 8 y 12 (de 184,24 euros hasta 284,79 euros), lo que supone una subida de su salario de entre 36 y 136 euros mensuales. De esta manera, los soldados de la BRIPAC verían incrementado su poder adquisitivo —lo que les permitiría adaptarse mejor al nivel de vida en la Comunidad de Madrid—, a la vez que percibirían que se valora más el factor de peligrosidad que supone su trabajo en comparación con el de otras unidades.

b) Propuesta de complemento según la localidad y revisión de cuantías para atender a las necesidades de vivienda

Dado que el citado aumento podría provocar que otras unidades, que también tienen un elevado factor de peligrosidad, solicitaran un aumento del salario de su personal por el mismo motivo, se propone como segunda alternativa la creación de un complemento de localidad que retribuya de manera especial a aquellas unidades situadas en provincias con un mayor nivel de renta o en aquellas donde mayor sea el precio de venta o alquiler del metro cuadrado, en función de diferentes estudios y al igual que se hace para establecer las cuantías para atender las necesidades de vivienda por cambio de destino y localidad por razones del servicio.

Respecto a estas últimas cuantías, en el estudio se observa que no están adaptadas en muchos casos a las necesidades reales del personal de la BRIPAC. Como se ha mencionado, mientras las cantidades aumentan entre 20 y 40 euros según el grupo donde se encuentra la localidad, el precio del metro cuadrado lo hace entre 100 y 1000 euros entre las mismas localidades. Por ello, se propone una revisión de las cuantías monetarias según los grupos de localidades, especialmente en aquellas de la Comunidad de Madrid.

c) Propuesta de aumento de la cantidad asignada a la BRIPAC para la retribución del CDE

Por último, se debe hacer referencia a la importancia del complemento de dedicación especial. A pesar de que, desde el punto de vista conceptual, su aplicación es adecuada, a partir del estudio realizado se observa que podría verse mejorada si las cantidades destinadas a él se asignaran en función del número de integrantes de la unidad. En concreto, se propone un aumento de la cantidad mensual recibida por la Brigada Paracaidista por parte de los órganos del Ministerio de Defensa para compensar a todo su personal. Esta solicitud se basa en la evidencia observada de que, mientras que en otras unidades los soldados obtienen este complemento con frecuencia, en la BRIPAC existe personal que cumple las condiciones para su retribución que no lo recibe o recibe una cantidad menor que los anteriores por el hecho de que en dicha unidad hay un mayor número de soldados y la cantidad asignada no es suficiente para recompensarlos a todos al mismo tiempo.



4.3.1.2 Mejoras orientadas al factor de reclutamiento y selección

Las siguientes propuestas están relacionadas principalmente con una mejora de la comunicación corporativa y la publicidad institucional que realiza el Ejército de Tierra en sus diferentes medios de comunicación, además de con algunas mejoras en la selección de los aspirantes a paracaidista durante su etapa de formación.

a) Propuesta de mejora de la publicidad institucional del ET

A pesar de la constante evolución y mejora de las redes sociales del Ejército de Tierra, se han detectado en el estudio fallos en la orientación del personal durante su reclutamiento. Este hecho, sumado a que el personal de nuevo ingreso es cada vez más “nativo digital”, plantea serios problemas cuando los soldados no ven cumplidas las expectativas generadas por la publicidad institucional en los medios digitales.

Las mejoras posibles son muy variadas, y coinciden en que su coste es mínimo por tratarse de un soporte digital. Esto es, lejos de proponer cambios en la publicidad del ET y del Ministerio de Defensa en los medios de comunicación tradicionales, como la televisión o la radio, se propone, teniendo en cuenta la estrategia de centralización de la gestión de las redes sociales imperante en la actualidad, una optimización y personalización de las publicaciones llevadas a cabo en ellas sobre las distintas unidades, así como una constante actualización de sus páginas corporativas.

Además, también se plantea la introducción de encuestas tipo que orienten a aquellos que entran en las páginas de reclutamiento de las FFAA, de forma que sus preferencias les dirijan de forma más directa a la información sobre aquellas unidades que más se adaptan a ellas.

b) Propuesta de variación de las pruebas de selección de los aspirantes a ingresar en la BRIPAC

Como se ha señalado, el reclutamiento y la selección del personal de tropa es homogéneo durante las diferentes etapas en los centros de formación, y solo varía parcialmente en la fase que comienza una vez han jurado Bandera. Sin embargo, y como se deduce del estudio, el trabajo según la unidad y, en especial, en la BRIPAC, puede ser más exigente física y mentalmente que en otros destinos.

Para paliar los problemas derivados de estas diferencias para los que parte de los soldados de nuevo ingreso no se ven preparados en su llegada a la unidad, se propone realizar cambios en algunas de las pruebas durante esta segunda etapa de formación específica, valorando que estas sean más restrictivas en detrimento de no obtener las cifras de éxito actuales en el egreso de este personal. Por ejemplo, se podría aumentar la exigencia en las pruebas físicas durante esta etapa o la dificultad de las pruebas de calificación de la instrucción individual.

4.3.2 Mejoras en el marco de actuación de la Brigada Paracaidista

A diferencia de las anteriores, las medidas que se exponen a continuación son aplicables por parte de la propia Brigada Paracaidista para tratar de solucionar algunos



problemas relacionados con estos tres factores: el bajo número de personal en el empleo de cabo, la percepción errónea de algunos mandos y soldados del estilo de liderazgo de la unidad y el desconocimiento de los valores y la idiosincrasia de la BRIPAC por un gran número de paracaidistas.

a) Propuestas relativas al aumento de personal en el empleo de cabo

Desde hace un tiempo, se han empezado a implementar algunas medidas en este sentido tomando como base el estudio realizado por la teniente psicólogo destinada en el RI "Nápoles" N°4. A raíz de este informe, al que se ha hecho referencia más arriba, la BRIPAC ha comenzado a incentivar el acceso al concurso-oposición para el ascenso al empleo de cabo para aquellos que, cumpliendo los requisitos, no lo solicitan. Entre ellas, se han planteado incentivos económicos, como el aumento en un porcentaje significativo del CDE que reciben los cabos de la unidad y cuya aplicación depende en exclusiva de los porcentajes que marquen internamente los órganos administrativos de la Brigada Paracaidista. Además, a partir de la evidencia de las dificultades que tiene la mayoría del personal de tropa para acceder a este concurso-oposición y compaginarlo con su actual empleo, se ha facilitado a aquellos que lo están preparando la especial dedicación a este y se ha favorecido la orientación para su preparación.

Como complemento a dichas medidas, se propone, en relación con las conclusiones de este estudio, y como incentivo para que los soldados continúen con su desarrollo profesional y su proyección dentro de la BRIPAC, la posibilidad de realizar estos cursos de preparación antes de cumplir su último compromiso inicial, así como la disminución de los años necesarios para ascender al empleo de cabo¹². Por último, en la misma línea del informe de la teniente psicólogo, se debe estudiar una redistribución del número de horas de servicios y guardias que realizan los cabos y una adecuación de estas al total del personal perteneciente a esta escala según la unidad; y el establecimiento de más ayudas didácticas a quienes realizan los cursos de preparación y se presentan al concurso-oposición, así como la actualización y adaptación de estas a diferentes plataformas digitales.

4.3.2.1 Propuestas de formación en el liderazgo y en valores

Por último, los resultados de las encuestas han arrojado un desconocimiento por parte de los soldados de los valores y del estilo de liderazgo característico de la Brigada Paracaidista. Por ello, cabe la evaluación de la aplicación de medidas destinadas a aumentar la formación tanto de los cuadros de mando como del personal de tropa relacionadas con estos aspectos.

Respecto al liderazgo, se propone el establecimiento de charlas formativas para cuadros de mando en relación con el concepto de *Mission Command* que ya se está implementando en las tácticas, técnicas y procedimientos de la BRIPAC. La correcta

¹²Para ascender al empleo de cabo, como se expone en la Ley 08/2006, de 24 de abril, de Tropa y Marinería, es necesario haber suscrito el compromiso de larga duración, es decir, haber servido por lo menos cinco años en el Ejército. Por regla general, entre la adquisición de este compromiso y la participación en el concurso oposición, un soldado con tales expectativas tarda unos 6 años en conseguir el ascenso.



aplicación derivada de una correcta formación en dicho concepto podría contribuir a que tales mandos otorgaran una mayor autonomía a sus soldados durante la instrucción y, en consecuencia, a que estos percibieran con mayor claridad dicha independencia, algo que ahora no sucede, tal como ha demostrado la baja puntuación con la que han calificado en la encuesta este dominio del análisis SCARF.

En cuanto a la formación moral y militar del personal de tropa, el estudio ha mostrado cierto desconocimiento de los valores que caracterizan a la BRIPAC, lo cual dificulta la identificación con su misión y visión y, por ende, en la retención del personal. Por ello, se debe considerar un aumento de las horas dedicadas a charlas sobre la filosofía corporativa de la unidad, siempre que no resten demasiado tiempo a la instrucción.



5 CONCLUSIONES

La presente investigación de la retención de personal en la BRIPAC expone las principales causas que provocan una mayor rotación del personal, especialmente de la escala de tropa, de la unidad. La encuesta en la que se basa, principal herramienta analítica, sirve como guía para el análisis del impacto de cada uno de estos factores en la alta movilidad detectada. El posterior examen de los resultados y las propuestas de mejora relacionadas con ellos aportan una perspectiva nueva que pretende servir de referencia para profundizar en la comprensión del problema y colaborar en la ya iniciada aplicación de medidas para solucionarlo.

Atendiendo a los objetivos marcados al inicio de este trabajo, se pueden señalar las siguientes conclusiones:

- Se ha logrado explicar y describir el problema de retención de personal de la Brigada Paracaidista, junto a sus principales causas y consecuencias. Como principal medio se ha utilizado la herramienta del diagrama de causa-efecto, que ha servido para exponer como principales factores el económico, la dureza psicológica y física, los ineficientes reclutamiento y selección, la percepción de la operatividad como baja y la cultura organizativa de la Brigada Paracaidista.
- Se ha expuesto y aplicado exitosamente el marco teórico que fundamenta el estudio. Los métodos de análisis SCARF, *Golden Circle* e Ikigai, además, se han incorporado a la encuesta mediante preguntas adaptadas a la organización militar, lo que ha permitido profundizar en el análisis de algunos de los factores con los que se relaciona el problema de retención de personal, como la forma de trabajar de la unidad, el desconocimiento de su propósito y la motivación y expectativas laborales de los soldados.
- Se han analizado satisfactoriamente los diferentes factores identificados y se han desglosado los aspectos en los que se puede intervenir para solucionar el problema, tanto los que dependen de la Brigada Paracaidista como aquellos más estructurales, desarrollando diferentes líneas de actuación para cada uno de ellos. Para alcanzar este resultado, el tiempo dedicado al diseño de la encuesta según la naturaleza diferente de las causas previamente detectadas ha sido fundamental.
- Se han identificado con éxito diferentes propuestas, la mayoría relacionadas con los factores estudiados, cuya aplicación puede resultar de utilidad a la BRIPAC para retener el talento y atenuar los efectos negativos de la alta rotación que acusa la unidad. En particular, cabe destacar aquellas relacionadas con el factor económico y las orientadas a aumentar la participación del personal de tropa seleccionable en los concursos oposición para el ascenso al empleo de Cabo.

Dado que la aplicación de estas medidas y la comprobación de sus efectos precisarán de un tiempo, se considera que este estudio podría ser completado próximamente con nuevas investigaciones, que ahonden en la viabilidad y efectividad de las propuestas y, en su caso, en su posible reorientación o matización.



6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abolafio, M. (s. f.). “Desmotivación en el trabajo: Las 3 causas más frecuentes”. *El blog de Edenred*. Disponible en: <https://blog.edenred.es/desmotivacion-en-el-trabajo-las-3-causas-mas-frecuentes/> [consultado el 5 de enero de 2022].
- Anon (2019). “What Happened to Retention?” *The Wavell Room: Contemporary British Military Thought*, 17 de septiembre. Disponible en: <https://wavellroom.com/2019/09/17/what-happened-to-retention-military-army-career/> [consultado el 11 de enero de 2022].
- *Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual* (s. f.). “Cómo acabar con la Rotación de Personal en 7 pasos”. Disponible en: https://www.bizneo.com/blog/rotacion-personal/?utm_content=post-note-destacado#Rotacion_de_personal_voluntaria [consultado el 21 de octubre de 2021].
- Campos Sánchez, G. M. (2021). *Informe relativo a los resultados derivados de la encuesta realizada sobre las motivaciones e intereses del personal de las unidades de la Brigada "Almogávares" VI de Paracaidistas (BRIPAC VI) para el ascenso al empleo de Cabo correspondiente al concurso-oposición I/20 del Ejército de Tierra (ET)*, BRIPAC VI.
- Departamento de Comunicación del Ejército de Tierra. (s. f.). “Creación de la BRIPAC”. Disponible en: <https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Madrid/bripacii/Historial/5/novedad2.html> [consultado el 8 de enero de 2022].
- Echazarreta, B. (2021). “Amazon arrebató el talento militar a las Fuerzas Armadas”, *ABC*, 17 de diciembre. Disponible en: https://www.abc.es/espana/abci-amazon-fuerzas-armadas-enf-202112162030_noticia.html [consultado el 8 de enero de 2022].
- Ejército de Tierra. (s. f.). *Resumen ejecutivo 'FUERZA 35'*. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/gl/estructura/briex_2035/resumen_ejecutivo_fuerza_35.html?locale=gl [consultado el 11 de enero de 2022].
- Engagement, L&D (2021). “The SCARF Model of Engagement”. *Growth Engineering*, 8 de marzo. Disponible en: <https://www.growthengineering.co.uk/scarf-model/> [consultado el 10 de septiembre de 2021].
- Font, L. (2019). “¿Qué es el Golden Circle y por qué debes tenerlo en cuenta?” *Luis Font - Ventas - Marketing - Startup*, 24 de abril. Disponible en: <https://luisfont.com/2019/04/24/que-es-el-golden-circle/> [consultado el 17 de septiembre de 2021].
- Forte-Campos, V.; Moral-Benito, E. y Quintana, J. (2021). “Un índice del coste de la vida en las ciudades españolas”, nº 3. Disponible en: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/21/T3/Fich/be2103-art29.pdf> [consultado el 11 de enero de 2022].
- García, H.; Miralles, F. (2016). *El método Ikigai. Los secretos de Japón para una vida larga y feliz*. Urano, lugar de edición.
- García Tobío, F. (2021). “La «fuga de talento» en la Armada”. *Revista General de Marina*, 281/1 (Julio), pp.77-84.
- Idealista (2021). *Informe de precios en venta en Madrid Comunidad, octubre*. Disponible en:



<https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/venta/madrid-comunidad/report/> [consultado el 20 de octubre de 2021].

- INVIED. (2019). “Cuantías mensuales de la compensación económica”. Disponible en: https://www.defensa.gob.es/invied/tablas/cuantias_mensuales.html [consultado el 21 de octubre de 2021].
- Juan de Cobos Navarro, E. (2014). “El ejército del siglo XXI. La tropa que queremos”. *Boletín Tierra*, nº 885, (Diciembre), pp. 46–54.
- Ley 8/2006, de 24 de abril, de Tropa y Marinería, Ley nº 8/2006 (25 de abril de 2006). *Boletín Oficial del Estado*, 98. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-7319> [consultado el 20 de octubre de 2021].
- Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar, Ley nº 39/2007 (2007, 20 de noviembre). *Boletín Oficial del Estado*, 278. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19880> [consultado el 20 de octubre de 2021].
- Mateo, S., (2015). “Excesiva Rotación de Personal, causas y soluciones”. Escuela de Negocios – EOI Escuela de Organización Industrial, 5 de mayo. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/> [consultado el 21 de octubre de 2021].
- Real Decreto 1314/2005, de 4 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de retribuciones del personal de las Fuerzas Armadas, Real Decreto nº 1314/2005 (5 de noviembre de 2005). *Boletín Oficial del Estado*, 265. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2005-18265> [consultado el 22 de octubre de 2021].
- Real Decreto 177/2021, de 23 de marzo, por el que se modifica el Reglamento de retribuciones del personal de las Fuerzas Armadas, aprobado por el Real Decreto 1314/2005, de 4 de noviembre. (2021). Real Decreto n.º 177/2021, 23 de marzo de 2021. *Boletín Oficial del Estado*. 24 de marzo. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-4571> [consultado el 3 de abril de 2022].
- Real Decreto 1051/2020, de 1 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de ordenación de la enseñanza de formación en las Fuerzas Armadas, Real Decreto nº 1051/2020 (2 de diciembre de 2020). *Boletín Oficial del Estado*, 315. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-15394> [consultado el 20 de octubre de 2021].
- Resolución 452/38007/2021, de 21 de enero, de la Subsecretaría, por la que se aprueba el proceso de selección para el ingreso en los centros docentes militares de formación para incorporarse a las escalas de tropa y marinería, Resolución nº 452/38007/2021 (25 de enero de 2021). *Boletín Oficial del Estado*, 21. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-1018> [consultado el 23 de octubre de 2021].
- SAPROMIL (2021). “Publicada la oferta de empleo público para la Guardia Civil y Policía Nacional”. Ministerio de Defensa, 26 de mayo. Disponible en: https://www.defensa.gob.es/sapromil/noticias/listaNoticias/2021/210526_Oferta_Empleo_Publico_CNP_y_Guardia_Civil.html [consultado el 9 de enero de 2022].
- Seguela, J.M. (2020). “Comunicación en el Ejército de Tierra. Relaciones con los medios de comunicación”, en Gaitán Moya, J. A.; Ibáñez Peiró, Á.; Piñuel Raigada, J.L. (eds.), *Mediaciones y conflictos armados. La Comunicación en, de y para las*



misiones encomendadas a las Fuerzas Armadas, Salamanca: Comunicación Social, pp. 143-158.

- Senyé Segú, A. (2021). “¿Cuál es el modelo organizativo de Basetis?” *Basetis now! Basetis now! - El blog de Basetis*, 18 de mayo. Disponible en: <https://blog.basetis.com/es/content/cual-es-el-modelo-organizativo-de-basetis> [consultado el 8 de enero de 2022].
- SHRM (2019). “Cash Remains King: New Survey Confirms What Others Have Said for Years”, 29 de mayo. Disponible en: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Pages/Why-Employees-Quit.aspx> [consultado el 10 de septiembre de 2021].
- Thomas, A., (2012). “5 things successful companies do to retain top talent”. *PSI Blog*. Disponible en: <https://blog.psonline.com/talent/bid/148239/5-things-successful-companies-do-to-retain-top-talent> [consultado el 25 de octubre de 2021].





ANEXOS

Anexo I

Encuesta sobre la retención de personal en la BRIPAC distribuida al personal encuadrado en la 2ª Compañía de la BPAC I/4



Retención de personal en la BRIPAC

La siguiente encuesta forma parte de mi Trabajo de Fin de Grado: "Estudio de retención de personal en la BRIPAC"

Mediante el mismo se trata de analizar por qué la BRIPAC es una de las Unidades del Ejército donde más rotación de personal, sobre todo de Tropa, existe. Esta encuesta es una herramienta de bastante utilidad para conocer y analizar los motivos de este problema.

La encuesta es totalmente anónima. Sólo se le preguntarán datos para analizar estadísticamente los resultados, y las respuestas nunca se tendrán en cuenta en el futuro.

Muchas gracias por su colaboración



muchas gracias por su colaboración.

Sexo:

- Masculino
- Femenino

Edad

¿De qué ciclo es usted?

- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- 2020

¿Ejerce usted un puesto táctico superior al de su empleo (Jefe de Escuadra, Jefe de Pelotón...) debido a falta de mandos en la Compañía?

- Sí
- No

En términos generales, valore del 1 al 5 su actual grado de satisfacción con su trabajo en la BRIPAC.

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Muy poco
contento/a | Poco contento/a | Satisfecho | Muy contento | Bastante
contento |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Valore del 1 al 10 los siguientes factores, correspondiendo el 1 a “nada de acuerdo” y el 10 a “muy de acuerdo”:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor económico: el trabajo en la BRIPAC está recompensado económicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operatividad de la Unidad: la BRIPAC es tan operativa (cumple los objetivos de instrucción, dispone de medios suficientes...) como una Unidad de élite del Ejército debe serlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dureza: el trabajo en la BRIPAC es duro física y/o psicológicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idiosincrasia de la Unidad: la BRIPAC es una Unidad diferente al resto, con una cultura y forma de trabajar muy marcadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captación: el trabajo y la instrucción en la BRIPAC son como esperaba cuando ingresé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Tiene usted intención de renovar su actual contrato?

- Sí
- No

¿Tiene intención de continuar en la BPAC una vez renueve?

- Sí
- No



Ordene las siguientes situaciones laborales según la prioridad que tengan para usted en el futuro:

Continuar con mi trabajo como CLP en la BRIPAC.

-- Seleccionar --



Promocionar en la BRIPAC.

-- Seleccionar --



Promocionar en otra Unidad del Ejército.

-- Seleccionar --



Cambiar a un puesto de las FCSE (Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado).

-- Seleccionar --



Terminar mi trabajo en la BRIPAC y conseguir un empleo en el mundo civil.

-- Seleccionar --



Cambiar a un puesto de otro Ejército.

-- Seleccionar --



¿Ha pensado usted en conseguir una plaza en las FCSE (Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado): Guardia Civil, Policía Nacional o Policía Local?

Sí

No



Valore del 1 al 10 cómo influyen los siguientes factores en ese hipotético cambio a las FCSE, siendo el 1 “nada de acuerdo” y el 10 “muy de acuerdo”:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Económico: cambiaría de empleo porque creo que los puestos en los FCSE están mejor recompensados económicamente que en la BRIPAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riesgo laboral: cambiaría de empleo debido a los riesgos que conlleva mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proyección: cambiaría de empleo porque creo que existen más posibilidades de progresar y continuar la carrera en los FCSE que en la BRIPAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad: cambiaría de empleo porque creo que el trabajo en los FCSE no exige tan alta disponibilidad como lo exige la BRIPAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad: cambiaría de empleo porque creo que un puesto en los FCSE es más estable y seguro que en la BRIPAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato personal: cambiaría de empleo porque creo que el trato entre compañeros y con los subordinados es mejor en los FCSE que en la BRIPAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Valore de 1 a 5 estrellas los siguientes factores, correspondiendo el 1 a “nada de acuerdo” y el 5 a “muy de acuerdo”:

Mis mandos me suelen reconocer el trabajo bien hecho.



Suelo ocupar puestos de responsabilidad durante mi instrucción.



Conozco el plan semanal de la Compañía.



El plan semanal se cumple normalmente.



Sé perfectamente lo que se espera de mí en mi puesto de trabajo.



El mando me da libertad y me permite tomar decisiones dentro de lo posible.



Tengo una buena relación personal con mis compañeros y congenio con ellos.



Mis compañeros de Pelotón
y yo formamos un gran
equipo.



Creo que mi Mando es justo
conmigo normalmente.



Me siento motivado porque
mi mando me exige para
que mejore.



¿Cree que su trabajo y su disponibilidad están recompensados adecuadamente de forma económica en comparación con el mismo puesto en otras Unidades?

- Sí
- No

¿Cuánto dinero más cree que debería cobrar por el puesto que desempeña?

- Estoy muy conforme con mi sueldo
- 0-100 euros más al mes
- 100-200 euros más al mes
- 200-300 euros más al mes
- 300-400 euros más al mes
- Más de 400 euros al mes



Seleccione el/los motivo/s por los que cree que debería cobrar más.

- El sueldo de los soldados españoles es muy bajo.
- Mi puesto tiene una mayor peligrosidad que el mismo en otras Unidades.
- Desempeño un puesto de mayor responsabilidad debido a la falta de mandos.
- Mi sueldo es demasiado bajo para la vida en la Comunidad de Madrid.
- Otro

¿Cree usted que ganaría más dinero en un puesto fuera del Ejército con su nivel de estudios actual?

- Sí
- No

¿Vive usted en el cuartel?

- Sí
- No

¿Vive usted en su núcleo familiar (con sus padres/hermanos, no paga por vivir allí) o en su domicilio propio?

- Núcleo familiar
- Domicilio propio



Valore cuánto afecta el precio medio de la vivienda en la Comunidad de Madrid a que viva en el cuartel.

No me afecta. Seguiría viviendo en el cuartel aunque estuviese en otra provincia.	Apenas me afecta.	Es un factor a tener en cuenta	Es un factor muy importante para mí.	Afecta bastante. Si la BRIPAC estuviese en otra provincia, viviría fuera.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Tiene usted el curso de paracaidismo?

- Sí
- No

Valore del 1 al 10 la operatividad de la BRIPAC, siendo 1 “muy por debajo de lo que esperaba antes de entrar” y el 10 “muy por encima de lo que esperaba”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuánto salta usted en paracaídas de media por semestre en la BRIPAC? No tenga en cuenta los saltos del curso de paracaidismo.

- 0-2 veces por semestre
- 2-4 veces por semestre
- 4-6 veces por semestre
- Más de 6 veces por semestre



¿Ha salido usted de misión estando destinado en la BRIPAC?

- Sí
- No

Valore del 1 al 10 cuánto sale de misión la BRIPAC, siendo 1 “mucho menos de lo que esperaba” y 10 “mucho más de lo que esperaba”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cree que saldrá de misión en los próximos dos años?

- Sí
- No

Valore del 1 al 10 la dureza del trabajo en la BRIPAC en comparación con el de otras Unidades, siendo 1 “mucho menos duro que en otras Unidades” y 10 “mucho más duro que en otras Unidades”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valore del 1 al 10 la exigencia física de su Unidad, siendo 1 “poco duro, me es fácil seguir el ritmo físicamente” y 10 “muy duro, me cuesta seguir el ritmo físico de la Unidad”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Valore del 1 al 10 la exigencia mental de su Unidad, siendo 1 “poco duro, me es fácil seguir el ritmo psicológicamente” y 10 “muy duro, me cuesta seguir el ritmo psicológico de la Unidad”.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore del 1 al 10 la importancia de mantener la participación de la BRIPAC en eventos como actos, desfiles, eventos, exposiciones...

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore del 1 al 10 el número de este tipo de eventos comparado con los actos en los que participan otras Unidades, siendo 1 “mucho menor que el de otras Unidades” y 10 “mucho mayor que el de otras Unidades”.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿A través de qué medio/s conoció la BRIPAC antes de entrar?

- Familia
- Redes sociales
- Colegio/instituto
- Publicidad (TV, carteles...)
- Feria o evento
- CEFOT
- Otro



¿Cuál/es hizo/hicieron que se decidiera por entrar en la BRIPAC ?

- Familia
- Redes sociales
- Colegio/instituto
- Publicidad (TV, carteles...)
- Feria o evento
- CEFOT
- Otro

Valore del 1 al 10 su perspectiva general de la BRIPAC comparada a la que tenía antes de entrar, siendo 1 “mucho peor que antes” y 10 “mucho mejor que antes”.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valore del 1 al 10 las siguientes fases de su instrucción en función de lo que le prepararon para su actual trabajo (instrucción, formación física y militar...), siendo 1 “no me preparó para mi trabajo” y 10 “me preparó de forma óptima para mi trabajo”:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fase general del CEFOT (anterior a la Jura de Bandera).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fase específica del CEFOT (posterior a la Jura de Bandera).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fase de adaptación de la BRIPAC (primeras semanas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Valore del 1 al 10 la orientación laboral y los mensajes institucionales que obtuvo por parte del Ejército de Tierra antes de elegir la BRIPAC, siendo 1 “no me aclararon adecuadamente cuál sería mi trabajo” y 10 “fueron muy coherentes con lo que me encontré en la BRIPAC”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si hubiese sabido cómo iba a ser su trabajo antes de entrar, ¿habría elegido la plaza en la BRIPAC?

- Sí
- No



Valore de 1 a 5 estrellas las siguientes afirmaciones, siendo 1 “nada de acuerdo” y 5 “muy de acuerdo”:

Seguiría siendo militar aunque tuviese dinero suficiente para no tener que trabajar.



Soy bueno en mi trabajo diario y soy consciente de mis habilidades.



Una de las razones de que trabaje en el Ejército es porque creo que ayuda a mejorar el mundo.



Voy al trabajo feliz y disfruto en mi día a día.



Me siento realizado después de una continuada o una semana de instrucción.



Explique brevemente su trabajo en la BRIPAC.



Explique cuál es el propósito de su Unidad.



Anexo II

Encuesta sobre la retención de personal en la BRIPAC distribuida al personal anteriormente encuadrado en la 2ª Compañía de la BPAC I/4



Retención de personal en la BRIPAC

La siguiente encuesta forma parte de mi Trabajo de Fin de Grado: "Estudio de retención de personal en la BRIPAC"

Mediante el mismo se trata de analizar por qué la BRIPAC es una de las Unidades del Ejército donde más rotación de personal, sobre todo de Tropa, existe. Esta encuesta es una herramienta de bastante utilidad para conocer y analizar los motivos de este problema.

La encuesta es totalmente anónima. Sólo se le preguntarán datos para analizar estadísticamente los resultados, y las respuestas nunca se tendrán en cuenta en el futuro.

Muchas gracias por su colaboración



muchas gracias por su colaboración.

Sexo:

- Masculino
- Femenino

Edad

¿De qué ciclo es usted?

- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018

¿Trabaja usted actualmente en la BRIPAC?

- Sí
- No

En términos generales, valore del 1 al 5 su grado de satisfacción con su trabajo en la BRIPAC.

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Muy poco
contento/a | Poco contenido/a | Satisfecho | Muy contento | Bastante
contento |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



En términos generales, valore del 1 al 5 su grado de satisfacción con su anterior trabajo en la BRIPAC.

Muy poco contento/a	Poco contento/a	Satisfecho	Muy contento	Bastante contento
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valore del 1 al 10 los siguientes factores, correspondiendo el 1 a “nada de acuerdo” y el 10 a “muy de acuerdo”:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor económico: el trabajo en la BRIPAC está recompensado económicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operatividad de la Unidad: la BRIPAC es tan operativa (cumple los objetivos de instrucción, dispone de medios suficientes...) como una Unidad de élite del Ejército debe serlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dureza: el trabajo en la BRIPAC es duro física y/o psicológicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idiosincrasia de la Unidad: la BRIPAC es una Unidad diferente al resto, con una cultura y forma de trabajar muy marcadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captación: el trabajo y la instrucción en la BRIPAC son como esperaba cuando ingresé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Valore del 1 al 10 cómo influyen los siguientes factores en un cambio de trabajo de la BRIPAC a las FCSE, siendo el 1 “nada de acuerdo” y el 10 “muy de acuerdo”:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Económico: cambiaría de empleo porque creo que los puestos en los FCSE están mejor recompensados económicamente que en la BRIPAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riesgo laboral: cambiaría de empleo debido a los riesgos que conlleva mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proyección: cambiaría de empleo porque creo que existen más posibilidades de progresar y continuar la carrera en los FCSE que en la BRIPAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad: cambiaría de empleo porque creo que el trabajo en los FCSE no exige tan alta disponibilidad como lo exige la BRIPAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad: cambiaría de empleo porque creo que un puesto en los FCSE es más estable y seguro que en la BRIPAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato personal: cambiaría de empleo porque creo que el trato entre compañeros y con los subordinados es mejor en los FCSE que en la BRIPAC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



¿Dónde trabaja actualmente?

- BRIPAC
- Otra Unidad del Ejército de Tierra
- Otro Ejército
- FCSE (Policía, Guardia Civil...)
- Mundo civil
- No trabajo

¿Cree usted que ganaría más dinero en un puesto fuera del Ejército con su nivel de estudios actual?

- Sí
- No

Valore del 1 al 10 la operatividad de la BRIPAC, siendo 1 “muy por debajo de lo que esperaba antes de entrar” y el 10 “muy por encima de lo que esperaba”.

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-

¿Ha salido usted de misión estando destinado en la BRIPAC?

- Sí
- No



Valore del 1 al 10 cuánto sale de misión la BRIPAC, siendo 1 “mucho menos de lo que esperaba” y 10 “mucho más de lo que esperaba”.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore del 1 al 10 la dureza del trabajo en la BRIPAC en comparación con el de otras Unidades, siendo 1 “mucho menos duro que en otras Unidades” y 10 “mucho más duro que en otras Unidades”.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore del 1 al 10 la exigencia física de la BRIPAC, siendo 1 “poco duro, es fácil seguir el ritmo físicamente” y 10 “muy duro, cuesta seguir el ritmo físico de la Unidad”.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore del 1 al 10 la exigencia mental de la BRIPAC, siendo 1 “poco duro, es fácil seguir el ritmo psicológicamente” y 10 “muy duro, cuesta seguir el ritmo psicológico de la Unidad”.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore del 1 al 10 el número de eventos (actos, desfiles, exposiciones...) en los que participa la BRIPAC comparado con los actos en los que participan otras Unidades, siendo 1 “mucho menor que el de otras Unidades” y 10 “mucho mayor que el de otras Unidades”.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Valore del 1 al 10 su perspectiva general de la BRIPAC comparada a la que tenía antes de entrar, siendo 1 “mucho peor que antes” y 10 “mucho mejor que antes”.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore del 1 al 10 la orientación laboral y los mensajes institucionales que obtuvo por parte del Ejército de Tierra antes de elegir la BRIPAC, siendo 1 “no me aclararon adecuadamente cuál sería mi trabajo” y 10 “fueron muy coherentes con lo que me encontré en la BRIPAC”.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si hubiese sabido cómo iba a ser su trabajo antes de entrar, ¿habría elegido la plaza en la BRIPAC?

- Sí
- No

Seleccione entre los siguientes los dos factores más importantes por los que el personal de la BRIPAC cambia de empleo.

- Económico
- Operatividad real de la Unidad
- Dureza física y psicológica
- Trato y forma de trabajar en la BRIPAC
- Fallos en los mensajes de captación y expectativas del personal



¿Qué solución le pondría a estos problemas si fuese posible?