



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

Análisis y estudio de las relaciones interpersonales en las unidades ligeras de Infantería

Autor

Antonio Sánchez Ruiz

Director/es

Francisco Escribano Bernal
Carlos Espinosa Rubio

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar
Septiembre 2014

**ANÁLISIS Y ESTUDIO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS
UNIDADES LIGERAS DE INFANTERÍA**

Índice

MEMORIA

1. Introducción	3
1.1. Objetivos y alcance del estudio	3
1.2. Estado de la cuestión	4
1.3. Ámbito de aplicación.....	7
1.4. Project Charter.....	7
2. Metodología.....	8
2.1. Muestra	9
2.2. Instrumento de medición	9
2.3. Trabajo de campo.....	10
3. Desarrollo	10
3.1. Principales teorías	10
3.2. Análisis de las entrevistas y resultados	14
4. Conclusiones	24
5. Bibliografía	25
6. Anexos.....	27
ANEXO 1: Project charter	27
ANEXO 2: Cuestionario.....	28
7. Tablas	33
8. Figuras.....	40

1. Introducción

Las Relaciones Interpersonales son una cuestión con una importancia relevante en las organizaciones y empresas. Por lo tanto, juegan un papel crucial en el Ejército, debido al gran número de interacciones entre los distintos escalones en los que se organiza y por su estructura jerarquizada. Las relaciones jefe-subordinado, subordinado-jefe y entre personas del mismo empleo deben basarse en la lealtad y la confianza mutua en las capacidades de los integrantes de la organización, generando así una forma de trabajo positiva, fortificada con las buenas relaciones y el buen hacer de las personas.

Sin embargo, el trato diario puede traer consigo diferencias que complican el día a día en las unidades y acarrear problemas también en zona de operaciones. De ahí que aparezcan situaciones de falta de motivación o de liderazgo, desidia, sensación del personal de ser poco valorado, etc. Además puede darse el caso de que la persona responsable de cambiar estos aspectos en su unidad, el jefe, llegue a desconocer estos problemas, por lo que podría no plantearse metas u objetivos para solucionarlos y conseguir un mejor rendimiento.

Es por ello que he considerado que la realización de este estudio podría aportar mayor conocimiento sobre la situación actual de esta cuestión dentro del Ejército y servir de información sustancial para la cadena de mando. Concretamente en la organización de las unidades ligeras, ya que son de especial interés para mí, debido a que es previsible que en años venideros tenga la suerte de convertirme en oficial en alguna de ellas.

1.1. Objetivos y alcance del estudio

Los objetivos de este trabajo son determinar la situación de las relaciones interpersonales a través de la recopilación de datos obtenidos de una encuesta realizada en una unidad ligera del Ejército. Destacando la preponderancia de las relaciones entre distintos escalones y cuál es la situación actual de estas relaciones dentro de nuestro Ejército desde el punto de vista de nuestros militares, para de este modo conseguir un mejor rendimiento de ellos mismos, mejorando la convivencia dentro de las unidades, plasmada también en operaciones.

Con este trabajo se pretenden obtener resultados e información sobre las relaciones desde el punto de vista de nuestros militares, diferenciándose entre las diferentes escalas. Esta diferencia la he realizado considerando que las escalas reciben distintos niveles y tipos de formación, lo que crea diferentes puntos de vista. Y de la misma manera que en el día a día cada militar cumple con unas funciones y resuelve un tipo de problemas acorde con su empleo, el distinto punto de vista puede ser valioso para el análisis de la situación.

El alcance del estudio lo marcarán el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta y toda la información que pueda obtener de la unidad en la que he realizado las prácticas, donde me han ayudado en la obtención de datos en los que basar las conclusiones. Por otra

parte, los resultados que obtenga serán influenciados por el tipo de unidad en la que he realizado las prácticas y la encuesta, ya que al ser una unidad ligera, su forma de trabajo diario es distinta a la de otras unidades, por ello no se debería de estandarizar estos resultados para cualquier unidad del Ejército español.

1.2. Estado de la cuestión

Hay una notable escasez de estudios claros sobre este tema en fuentes abiertas. Por una parte el número de estudios es un poco limitado, por otra parte la gran mayoría de esta información está clasificada o es de uso interno de ciertos departamentos y solo puede tener acceso a ella un personal específico. Principalmente los pensadores a lo largo de la historia se han centrado en teorías de liderazgo y motivacionales dentro del Ejército y tuve que abrir la perspectiva hacia la rama de la Sociología Militar.

Desde la creación de los ejércitos los pensadores han centrado sus estudios a las formas de liderar, los tipos de líderes y sus características. La principal figura que destacan en las relaciones interpersonales en la vida militar es la del líder, responsable de sus subordinados y de mantener a la unidad cohesionada. Bajo mi punto de vista, dentro de todas las definiciones acerca del líder, la que mejor ilustra todas las funciones del líder es la que el comandante norteamericano C.A. Bach dio en 1917 a sus reclutas, que marchaban hacia los campos de batalla europeos¹. En su discurso, el comandante hizo referencia al líder ideal como persona que cumple con un conjunto de cualidades, como la autoconfianza, paternalismo, sacrificio, valor, iniciativa y decisión. Además, la definición de liderazgo va más allá de las cualidades del líder y habla de la influencia que éste tiene en sus subordinados, de cara al cumplimiento de los objetivos que marca el líder con buena voluntad y creyendo en lo que hacen. Destacando la figura del líder como persona con la capacidad de influenciar en otras personas o seguidores para realizar una acción.

El interés por la Sociología Militar a un nivel internacional apareció tras la II Guerra Mundial junto al trauma que trajo consigo la mayor guerra de la Historia y el número de muertos. Por aquel entonces, los estudios sobre la Sociología Militar se incrementaron, pasando a ser un tema de especial trascendencia a nivel mundial y para los grandes pensadores.

El estudio de la Sociología Militar se ha abordado desde tres puntos de vista distintos. El primero de ellos hace referencia a la sociología de la Defensa, centrada en los temas políticos, jurídicos y demográficos, es decir, las acciones que realiza la sociedad para asegurar la permanencia de la Defensa y en este caso el Ejército. El segundo de los puntos de vista es el estudio de la sociología de guerra, centrado en el estudio de la sociedad en tiempos de guerra. Y por tercer punto de vista, y el que nos importa en nuestro caso, el estudio de la fuerza, en el

¹ BACH (1917).

que los pensadores se centran en el análisis de la convivencia y las instituciones dentro de la burbuja militar, relacionándolo con la sociedad a la que sirven².

Desde los orígenes de la Sociología Militar existen dos grandes vertientes por las que los pensadores actuales se ven influenciados: el aporte de Samuel P. Huntington y de Morris Janowitz, ambos influenciados por el proceso de expansión del liberalismo americano.

Huntington (1927-2008), conocido por su análisis sobre las relaciones de gobierno civil y militar. Respecto a sus estudios sobre Sociología Militar destaca sobre todo su obra "El soldado y el Estado" (1964). Define un tipo particular de equilibrio entre el poder civil y militar que el autor bautiza como "control civil objetivo". Utilizando este patrón es posible analizar el nivel hasta el cual el sistema de relaciones entre los civiles y los militares de cualquier sociedad tiende a reforzar o debilitar la seguridad militar³. Para Huntington, los valores militares tales como el compañerismo, el valor o el espíritu de sacrificio son únicos e incomparables a los valores civiles, y por ello dice que es bueno aislarlos de una sociedad liberal que no los comparte. Además, destaca la sumisión al poder civil, dentro de la profesionalidad militar⁴.

Mientras, el pensamiento de Morris Janowitz (1919-1988) se fundamentaba en la importancia de las interacciones entre militares y civiles para formar al profesional de las armas. Janowitz postulaba que los oficiales modernos no constituyen ni se tienen que considerar un sector separado de la sociedad civil⁵. De tal modo, el autor Charles Moskos(1934-2008) se apoya en Janowitz, pues juntos defienden la idea de que con los nuevos regímenes la institución militar se está civilizando por así decirlo y se va adaptando, creando una organización y unas relaciones internas similares a las pautas de comportamientos civiles⁶.

Otro de los grandes pensadores de la sociología militar es el teniente general del Ejército argentino Benjamín Rattenbach (1898-1984). En 1958 editó su obra "Sociología Militar", donde mostraba su visión en la que confluye en el rol de las fuerzas armadas frente a las amenazas a la seguridad en un Estado determinado y su vinculación con el fenómeno de la guerra. Referente a las relaciones interpersonales, el autor destaca en el "Informe Rattenbach" la falta de transmisión de información por los altos cargos de la operación a sus superiores y la forma en la que realizaron los hechos, lo que condujo a los grandes problemas que se denuncian en dicho informe⁷. Así mismo, realizó el análisis de la convivencia del Ejército con la sociedad a la que sirve⁸.

² SALCEDO (2004), p. 30.

³ HUNTINGTON (1964), p.25. Mencionado por MALAMUD (2013), p. 385.

⁴ SERRA (s/f), p. 2.

⁵ MALAMUD (2013), p. 385.

⁶ SERRA (s/f), p. 3.

⁷ El Informe Rattenbach (1983). Documento creado para analizar el desempeño de las FAS argentinas en la guerra de las Malvinas, por parte de una comisión a orden del Gobierno de Reynaldo Bignone.

⁸ MALAMUD (2013), pp. 383-388.

Por otra parte, habría que destacar la figura del Virgilio Beltrán (1932- 2000), miembro del Instituto de Estudios Estratégicos de Londres y subsecretario de Política y Estrategia del Ministerio de Defensa durante la presidencia de Carlos Menem (Argentina). Era un estudioso que se vio influenciado por las corrientes norteamericanas. El pensador hacía un análisis más cualitativo desde modelos de organización y estructura hasta relaciones civiles-militares, destacando el desconocimiento de la institución militar por gran parte de sus ciudadanos⁹.

En el Ejército español se carece de un estudio completo de las relaciones entre los escalones de mando y tropa (al menos en fuentes abiertas)¹⁰, por lo que se trata de un tema todavía por estudiar.

En España, uno de los primeros títulos es el del entonces capitán y profesor adjunto en la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Barcelona Julio Busquets (1932-2001), quien en 1968 publicó el artículo “El militar de carrera en España” considerado como uno de los primeros artículos sobre estas cuestiones aparecidos en el mercado español. Fue un artículo bastante conflictivo en cuanto a que mostraba al Ejército bajo un punto de vista negativo para la sociedad, con lo que le causó serios problemas a su autor¹¹.

También habría que destacar al teniente general Manuel Díez Alegría (1905-1987), militar y académico español. Alegría fue conocido por ser muy aperturista durante la época franquista, nombrado como padre de un pensamiento de regeneracionismo castrense impregnado por el “espíritu del 12 de febrero”. Fue el primer militar que, en vida de Franco, llegó a pregonar al Ejército como subordinado del poder civil, como bien dice Narcís Serra en su obra “La transición militar”, pues propugnaba que el Ejército pasara a formar parte e integrarse dentro de la sociedad como herramienta del gobierno para defender la integridad del pueblo¹². También su doctrina inspiró en buena parte a las reformas militares promulgadas por el teniente general Manuel Gutiérrez Mellado (1912-1995) como ministro de Defensa durante la etapa de la Transición¹³. Las ideas de Alegría fueron compartidas por otros pensadores y militares como el general de brigada Francisco Laguna Sanquirico (s/f) quien defendió la entrada en la nueva época democrática y realizó artículos periodísticos donde destacó la nueva imagen del Ejército dentro de la sociedad y las reformas de las reales ordenanzas, dando especial importancia al impulso del papel del mando dentro de la institución militar¹⁴.

Como podemos apreciar, el estudio de la Sociología Militar española siempre ha dependido de los militares, mientras en otros países como Estados Unidos se puede ver a grandes pensadores civiles que se interesan por el análisis de las relaciones de esta

⁹ BELTRÁN (1985), p. 387.

¹⁰ La Unidad de Sociología del Ejército de Tierra lleva a cabo estudios periódicos de acuerdo con un Plan de Encuestas Internas, pero es documentación interna que sólo ha podido consultarse en algún caso al que se ha dado difusión.

¹¹ BUSQUETS (1968), p. 169

¹² SERRA (2008).

¹³ PUELL (2000), p. 11

¹⁴ LAGUNA (1982).

administración pública. Este punto es de especial interés para entender cómo en España, las Fuerzas Armadas han sido una materia de poco interés para la sociedad, aunque este punto de vista en parte cambió durante el final del siglo pasado, como se pueden ver en las cátedras de Cultura Militar de universidades como Zaragoza, Madrid, Barcelona y Santiago que se daban hace 40 años¹⁵.

En la actualidad la sociología militar ha tomado un papel importante. Es por ello que revistas militares como la estadounidense *ARMY* o la española *Ejército* publican artículos donde se hablan de la importancia de las relaciones interpersonales entre el personal que forma una unidad. En ellas los militares cuentan sus experiencias vividas con distintos mandos y cómo fueron las relaciones con sus subordinados, sacando reflexiones para obtener el mejor rendimiento de la unidad en misiones¹⁶.

Por otra parte, la sociología militar actual se ha centrado en los problemas por los que pasan los ejércitos, como por ejemplo la falta de motivación del personal, causa firme por la que los militares descontentos con su trabajo, acaban dejando la vida militar.

Finalmente, habría que destacar que en la enseñanza militar actual, los militares son formados con conocimientos de liderazgo, recursos humanos, relaciones internacionales y logística de personal, por lo que todos tenemos conciencia de las relaciones entre personas y especialmente en el ámbito militar y lo que conllevan.

1.3. Ámbito de aplicación

La realización de este estudio servirá a las unidades del Ejército español, especialmente las unidades ligeras, para conocer los principales problemas que se crean en las unidades, las eventuales carencias de las relaciones y del trato entre personas. Con ello se podrían solventar ciertas cuestiones y mejorar el trato en el día a día, viéndose influenciada la instrucción del personal y su preparación para las operaciones.

Es de destacar que el estudio de este trabajo y el análisis de datos obtenidos de las encuestas están centrados en la unidad donde realicé el trabajo de campo (Bandera Paracaidista III) con lo que no se puede estandarizar para el resto de unidades, aunque existe una cierta igualdad entre unidades del mismo tipo, en este caso unidades ligeras.

1.4. Project Charter (Ver Anexo 1)

Para la realización de este trabajo se desarrolló un Project charter, en el que se definieron como stakeholders el Centro Universitario de la Defensa, la Tercera Bandera

¹⁵ BUSQUETS (1968), p. 184

¹⁶ Por ejemplo, bajo el título de "The Platoon Leader...- The Platoon Sergeant Relationship", *ARMY Magazine* publicó en mayo de 2012 las opiniones de numerosos tenientes en una encuesta en el Platoon Leader Forum sobre las relaciones con sus sargentos durante el desarrollo de misiones en 2009.

Paracaidista, la Academia General Militar y el Ministerio de Defensa. Siendo éstos los principales implicados en el proyecto y a los que unas buenas aportaciones les servirían de gran utilidad para sus misiones y objetivos.

Otro de los apartados de especial interés es la descripción del proyecto donde encontramos:

Análisis de las relaciones interpersonales en el Ejército, haciendo especial hincapié en las relaciones entre distintos escalones de mando y tropa. Para ello, se darán a conocer las principales teorías de relaciones interpersonales, liderazgo y de recursos humanos. Mediante el conocimiento de las teorías se hará una reflexión en las relaciones actuales dentro del ejército, teniendo en cuenta valores y características como la motivación del personal, problemas y posibles soluciones.

Por otra parte, otra información interesante para los stakeholders sería el Business Case, donde se especifica la finalidad del proyecto y el porqué es rentable su realización:

La finalidad del proyecto es el estudio de las relaciones interpersonales para mejorar las relaciones dentro del Ejército y con ello facilitar el mando y el cumplimiento de tareas y misiones, facilitando la instrucción de la unidad e incrementando los niveles.

2. Metodología

Para la realización de esta investigación se ha optado por un diseño de tipo cuantitativo. Esto implica la selección de una muestra representativa, en este caso un sondeo, de una población específica a estudiar y la utilización de un cuestionario susceptible de ser analizado mediante herramientas estadísticas.

De este modo, el cuestionario ha sido realizado haciendo uso del modelo de valores humanos propuesto por Schwartz y de su cuestionario de valores, tal y como fue empleado por la Unidad de Sociología del Ejército de Tierra (USET), en el estudio realizado sobre valores militares dentro de los centros de formación en 2013¹⁷. El mismo fue modificado añadiendo algunas preguntas claves de especial interés para la realización de este trabajo, centrándonos en cuestiones relacionadas con la materia de nuestro estudio, las relaciones interpersonales. Se determinó el uso de este modelo de valores debido a que reunía un gran número de valores militares de importancia dentro de la institución militar como podemos ver en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas¹⁸.

Este cuestionario consta de 25 preguntas, divididas en 8 apartados, de tal forma que su realización suponía unos 25 minutos. El trabajo de campo cuenta con una técnica de estudio conocida como "longitudinal- transversal". El estudio cuenta con un diseño transversal donde se distinguen las distintas escalas, de tropa, suboficiales y oficiales. Así mismo, en este estudio se tiene en cuenta la edad y la antigüedad en el Ejército con lo que se puede determinar

¹⁷ GOMBAO FERRÁNDIZ (2013).

¹⁸ Reales ordenanzas para las Fuerzas Armadas (2009). Título I: Del Militar. Capítulo I: principios básicos (art,s 14-23).

también un diseño longitudinal. Los sujetos que realizaron la encuesta eran personal voluntario de la unidad, con la única restricción de que debían pertenecer a las tres escalas y algunos de ellos contar con una antigüedad alta en el Ejército.

Como se ha indicado, el cuestionario cuenta con ocho apartados. El primero de ellos con los datos personales de cada persona, sirve para obtener el número de personas de distinto grupo que han realizado el cuestionario, obteniendo los años de servicio, información importante a la hora de analizar los resultados de cada cuestionario. En el segundo encontramos información relevante sobre los destinos en los que ha desarrollado la carrera militar el sujeto, con lo que podemos obtener resultados como por qué ha cambiado de destino, lo que nos aportará información relevante a las relaciones en caso de que sea por motivos profesionales.

El tercer apartado consta de dos series de adjetivos y cualidades del militar y del líder, a ordenar por la persona que realiza el cuestionario, de forma que podremos observar qué es lo que valoran los militares tanto de sus compañeros como de su jefe. Los dos siguientes apartados están relacionados, pues ambos hablan de la situación por la que pasa actualmente el sujeto, el primero respecto a la valoración como militar por parte del exterior y la importancia de ello, y por otra parte el grado de motivación en el día a día y la importancia de sentirse motivado. También en estos dos apartados se pueden proponer soluciones para mejorar estas características y problemas que causan la ausencia tanto de motivación como de valoración. En el sexto apartado, el sujeto valora las relaciones dentro de su estructura con subordinados, mandos y compañeros, de tal forma que sirve para analizar el estado actual de la unidad donde se realiza el trabajo de campo. En el séptimo apartado se puede ver la evolución a través de una comparación del Ejército en cuanto a estado, disciplina, organización, profesionalidad y relaciones a lo largo de los años bajo el punto de vista de los propios militares. Finalmente en el último apartado se da un espacio para las observaciones que quieran añadir los distintos militares que realizan la encuesta (Ver Anexo 2).

2.1. Muestra

La muestra se ha estructurado en tres grupos, para conocer el número de personal de distinta escala que ha realizado la encuesta. En total la muestra la componen 80 personas, dividida en grupos tal como dicen la Tabla 1.1. y la Tabla 1.2. (Ver Anexo Tablas).

2.2. Instrumento de medición

El instrumento utilizado para la realización del estudio es el cuestionario de relaciones interpersonales (Ver Anexo 2). La reprografía de estos cuestionarios ha corrido a cargo de la 13 Cía., encuadrada en la Tercera Bandera Paracaidista (Murcia).

La corrección y recopilación de datos se ha realizado a mano, creando un documento con la herramienta Excel donde se han centralizado los resultados y realizado diversos cálculos estadísticos (Ver Anexo Tablas).

2.3. Trabajo de campo

El trabajo de campo se ha realizado durante las prácticas de mando del autor. Desde su incorporación a la Unidad (07-ABR-2014) se llevaron a cabo las encuestas y prácticas de mando para poner en funcionamiento lo estudiado y las teorías de liderazgo y relaciones interpersonales. Además se procedió a la realización del estudio sobre la materia, hasta la finalización de esta fase (31-MAY-2014).

Posteriormente, en un segundo ciclo se desarrolló el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas y la realización de la memoria, (del 31-MAY-2014 hasta su finalización).

3. Desarrollo

3.1. Principales teorías

Las relaciones interpersonales son una necesidad para todos los individuos. Desde el inicio de la Humanidad, la supervivencia ha llevado a las personas a vivir en grupos para su subsistencia y por ello las relaciones entre personas tomaron un papel crucial en la Historia. Cada persona tiene una forma de ser única por lo que el trato con cada una debe ser distinto¹⁹.

Los principales logros de la especie humana han sido la inteligencia y la cultura. Ambas han sido conseguidas gracias en parte al lenguaje y su comunicación entre personas. La importancia de la comunicación dentro de las relaciones interpersonales es muy elevada, ya que permite la interacción entre las personas de un determinado colectivo. Para nuestro conocimiento, lo importante de la comunicación son sus elementos (emisor, código, canal, receptor, feed-back), ya que la ausencia de uno de ellos causaría la no emisión o la no comprensión del mensaje entre los individuos. Los componentes de la comunicación se ven representados en la figura 1 (Ver figura 1).

Otra de las características que distinguen al ser humano frente a cualquier otro animal es que la vida afectiva influye en las relaciones interpersonales. El ser humano tiene emociones y sentimientos y esta vida afectiva influye decisivamente en el comportamiento y en funcionamiento cognitivo. Gran parte de nuestro comportamiento está influenciado por nuestras motivaciones y deseos, por lo que la motivación es una gran fuerza que nos empuja a hacer algo.²⁰ El deseo es otro de los motores de nuestras conductas y funcionamiento cognitivo.

¹⁹ ZUPIRÍA (2000). p.9

²⁰ Ídem, p. 59.

Los temores y expectativas son expresiones de nuestro deseo en el pensamiento espontáneo. La expectativa no es más que el reflejo de la esperanza de que el deseo se va a cumplir. El temor sin embargo, es el resultado de la preocupación de que el deseo no se cumpla. Por lo tanto, en el pensamiento espontáneo observamos la representación de nuestros deseos. El incumplimiento de las expectativas se transforma en frustraciones y su sentimiento en tristeza.²¹ Por ello en el Ejército deberíamos tener en cuenta el estado anímico de nuestros subordinados a la hora de tratar con ellos y conocer sus preocupaciones y deseos.

Dentro de los estilos de relaciones interpersonales encontramos el agresivo, el manipulador, el asertivo y el pasivo. Por un lado están las personas que saben decir que no y muestran disconformidad, correspondiendo a los estilos asertivo y agresivo, con la diferencia de que el asertivo muestra su opinión y escucha al resto teniéndolos en cuenta, mientras el agresivo ni escucha ni tiene en cuenta la opinión del resto, incluso llega a amenazar. Por otra parte se encuentran los que no saben mostrar su disconformidad y por ende no saben decir que no ni mostrar sus pensamientos; en este caso el pasivo acepta lo que el resto dice y acumula hostilidad y rencor que saca en momentos inadecuados. Sin embargo en el caso del estilo manipulador destaca por su ambigüedad, ya que para conseguir lo que quiere disfraza los auténticos pensamientos e ideas²².

En todos los grupos donde se encuentran distintas personas es inevitable que se manifiesten procesos de liderazgo y dirección, que planteen problemas de autoridad. Por ello es bueno el conocimiento de los estilos de autoridad que se pueden dar en un grupo social, además sirven de estudio para las relaciones interpersonales en el Ejército.

Entre los años 1930 y 1940 un examen crítico realizado por Kurt Lewin, psicólogo alemán (1890-1947), le llevó a hacer un estudio sobre el comportamiento de los grupos sometidos a distintos tipos de dirección. Los resultados de la investigación dieron datos muy distintos en cuanto al rendimiento de cada grupo dependiendo de las distintas formas de dirección que utilizaban sus líderes. Lewin distinguió tres estilos de dirección: autoritario, democrático y *laissez faire*²³.

El estilo autoritario se da en aquellos líderes que se encargan de controlar todo el trabajo de sus subordinados. No dan explicaciones de su método de trabajo y de sus decisiones ya que es el jefe de grupo y por esto no necesita la aceptación del mismo. Se mantiene distante del resto de los integrantes del grupo y ajeno; da normas y marca los objetivos para conseguir llegar a las metas con unas directrices marcadas y quedan vigiladas y corregidas por el líder. Respecto al rendimiento obtiene buenos resultados ya que es un grupo centrado en la consecución de objetivos. El estilo autoritario fomenta la dependencia y como consecuencia desaparece la espontaneidad y creatividad de los integrantes. Al estar el jefe controlando a sus

²¹ Ídem, pp. 61-63.

²² ZUPIRÍA (2000), p. 68.

²³ GIMENEZ ALVIRA (1980), p.122-133.

subordinados, en ausencia del jefe existe falta de motivación y por ello el rendimiento en algunas ocasiones no es el esperado.

El estilo democrático es aquél donde el líder ejerce un liderazgo centralizado en el grupo y se apoya en todos ellos para la consecución de objetivos. Es un grupo unido y por ende trabajan de forma coordinada. En este estilo de liderazgo se escuchan las opiniones y además se discuten las soluciones a tomar por el grupo. El líder se sitúa en el centro del grupo como uno más, dejando de lado y evitando el carácter autoritario. Busca la coordinación de todas las tareas y ayuda a que el grupo llegue a obtener la postura de sentirse responsable de su propio funcionamiento.

El estilo *laissez faire* es el opuesto al autoritario. El líder deja libertad completa a los integrantes del grupo para ejercer sus funciones sin ningún tipo de control, se encuentra a la espera y ayuda si se le pide consejo pero en ningún caso se posiciona de otra manera que no sea a la expectativa. De este modo las consecuencias que se pueden dar en un grupo con poca organización y donde no se cumplen los objetivos por falta de satisfacción dentro de los miembros del grupo.

Dentro de los estudios militares realizados sobre los estilos de liderazgo en los militares y sus efectos en sus subordinados encontramos una nueva clasificación, aunque relacionada con la anterior dada por Lewin. En esta nueva clasificación encontramos principalmente una clasificación entre estados de liderazgos positivos y destructivos²⁴.

Respecto a los liderazgos positivos podemos encontrar el estilo de liderazgo transformacional, transaccional y de *laissez faire* visto con anterioridad. Por una parte los líderes transformacionales son aquellos que consiguen importantes cambios en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal. Para ello hacen uso de una serie de factores y capacidades como el carisma (capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores), inspiración (capacidad del líder de comunicar su visión), estimulación intelectual (capacidad de influenciar en la capacidad creadora de sus subordinados) y consideración individualizada (capacidad del líder de mostrar atención individual a sus trabajadores haciendo pensar que su papel es importante). Por otra parte, los líderes transaccionales basan su liderazgo en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo. Para ello se apoyan en distintas formas de influencia: una recompensa contingente (son aquellas conductas que los líderes recompensan a sus subordinados por la labor bien hecha), dirección por excepción (se da en aquellas situaciones en la que los líderes solo aparecen para reprender o castigar cuando una acción es negativa para el buen rendimiento del equipo), activa (el líder interviene antes de que ocurra el problema) y pasiva (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema). El último estilo de liderazgo positivo es el que ya

²⁴ GARCÍA SILGO (2013), p. 54.

hemos tratado anteriormente el estilo *laissez faire* donde el líder deja libertad absoluta a los miembros del grupo, destacando la ausencia de liderazgo²⁵.

Mientras, los liderazgos destructivos que conocemos son aquellos que generan más consecuencias negativas que a diferencia de los estilos positivos. Un estilo de liderazgo destructivo puede estar formado por varias de las siguientes características de un líder: arrogante, amenazante, castigador, injusto, superdemandante, egocéntrico, falso, pasivo, cobarde, confuso inseguro y poco claro. Este tipo de estilo de liderazgo está relacionado con la falta de motivación en los grupos donde se dan este tipo de liderazgo y es por ello por lo que se consideran de tipo destructivo ya que rompe la unidad del grupo y el buen rendimiento²⁶.

Como hemos visto, otro de los factores importantísimos a la hora de influir en el trabajo realizado por los subordinados es que el líder debe saber motivar a su gente. Es por ello por lo que la motivación toma un papel crucial en el estudio de las relaciones interpersonales y en el liderazgo dentro de grupos²⁷.

Los humanos tienen una serie de necesidades que le llevan a actuar de una u otra manera para conseguirlas. Las relaciones se sentaron como una de las necesidades básicas del ser humano, el estar rodeado e introducido en un grupo social es necesidad básica y las relaciones como herramienta para lograr el bienestar en ese grupo. El sentimiento de pertenencia a un grupo nos da seguridad. Además es una fuente importante de apoyo, se ha visto que las personas con más apoyo social viven más felices y se enfrentan mejor a los retos y en su trabajo.²⁸ El primero de los pensadores que se centraron en el estudio de las necesidades de las personas fue Abraham Maslow (1908-1970) cuyas teorías son el referente de estudios posteriores sobre motivación y desarrolló lo que se conoce como "pirámide de Maslow" (ver figura 2). En ella se muestra una organización de las principales necesidades de las personas y explica que conforme se satisfacen necesidades básicas el ser humano desarrolla necesidades y deseos más elevados, buscando satisfacer escalones superiores²⁹.

Otro de los pensadores de la época, que centró sus estudios en las teorías de la motivación fue Douglas McGregor (1906-1964). Fue conocido por la aportación que hizo al mundo de los pensadores sobre motivación gracias a sus teorías X e Y. Estas teorías dicen que los directivos de una empresa tienen dos visiones acerca de sus subordinados. La teoría X dice que los seres humanos son perezosos, con lo que evitan el trabajo y las responsabilidades, y por ello deben ser motivados por el castigo, la amenaza y el control.

²⁵ Ídem, pp. 54-57.

²⁶ Ídem, p. 58.

²⁷ DIZ (2013), p. 85.

²⁸ ZUPIRÍA (2000), p. 16.

²⁹ DIZ (2013), p. 85. En su artículo titulado "Los secretos de la motivación en el siglo XXI", el teniente coronel Diz se basa en los trabajos de MASLOW (1991), MCGREGOR (1966) y PÉREZ LÓPEZ (2002)

Mientras que la teoría Y dice que el esfuerzo es algo natural y que los seres humanos buscan responsabilidades³⁰.

En España, como pensador sobre las teorías motivacionales es importante destacar al profesor Juan Antonio Pérez López (1934-1996), quien hablaba de la existencia de tres tipos de motivos que mueven al hombre a actuar, siendo los extrínsecos, los intrínsecos y los trascendentes, todos ellos simultáneos y complementarios según el peso que el individuo quiera dar a cada uno. Esta clasificación puede ser la más valiosa para el mundo militar ya que distingue también a los motivos trascendentes. La motivación extrínseca es aquella en la que se justifica el movimiento personal por motivos externos, en este caso nos mueven a actuar las consecuencias que esperamos tras el trabajo realizado. De esta forma esas consecuencias pueden ser el premio o el castigo pues está probado que las personas con incentivos intangibles como la felicidad o el reconocimiento público, trabajan mejor y obtienen mejor resultados que las incentivadas con dinero. De igual manera trabajan mejor las personas que son premiadas de forma inesperada que cuando están pensando en una posible recompensa. Por otra parte, la motivación intrínseca es aquella que se da cuando hablamos de motivos internos al trabajador. Nos motiva lo que hacemos porque nos gusta y disfrutamos haciéndolo, como es en el caso de los deportistas. Finalmente encontramos la motivación trascendente, por las consecuencias que producen sobre otras personas. Esta motivación es propia de la raza humana ya que nos sentimos mejor cuando ayudamos a alguien. Es por ello por lo que en el mundo militar, en la instrucción y formación de los militares se crean un conjunto de valores típicos que llevan a formar moralmente a nuestros soldados, de ahí aparecen valores como el compañerismo, sacrificio, esfuerzo, amistad, espíritu de equipo, lealtad, integridad y honestidad. Siendo vitales para mantener al grupo unido³¹.

Como hemos podido ver existen distintos estilos de liderazgo, y todos pueden llegar a ser buenos siempre que se tenga en cuenta la forma de ser de nuestros subordinados y el tipo de necesidades que priman en sus vidas. La labor del jefe debe ser la integración de todos los estilos de liderazgo e inculcar una serie de valores en sus subordinados para llegar a formar un Ejército competente y unido.

3.2. Análisis de las entrevistas y resultados

La encuesta realizada en la BILPAC III se ha realizado a 80 sujetos. Se ha intentado que el personal que realizó la encuesta fuese de las distintas escalas con las que cuenta el Ejército actualmente y además de distinto sexo, edad y diferente número de años de servicio para así poder obtener una amplia visión de la situación actual por parte de nuestros militares. Además, para realizar un estudio más completo y sobre todo específico de la unidad, los sujetos que se

³⁰ DIZ (2013), p. 86

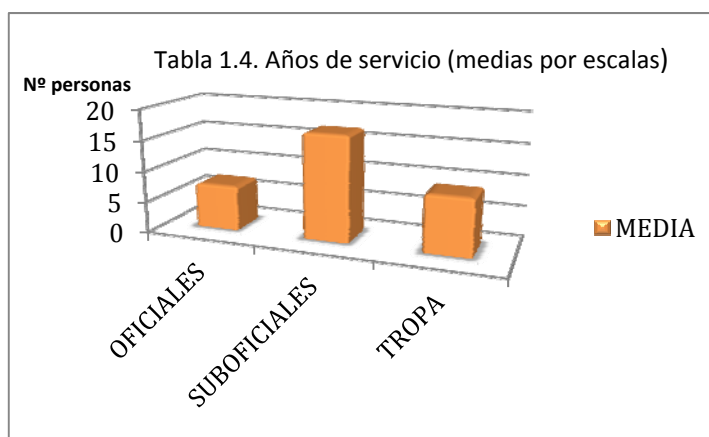
³¹ Ídem, pp. 86-91

analizaron ejecutaban distintas funciones dentro de la unidad ya que pertenecen a las distintas compañías del batallón y plana.

Con la recopilación de resultados se ha visto que la edad media del personal encuestado es de 31 años. Entre los distintos rangos de edad marcados se observó que la gran mayoría de los sujetos que han realizado la encuesta (32,5%) se encuentra entre 25 y 30 años. Sin embargo, la encuesta se ha realizado también al personal con mucha antigüedad en el Ejército ya que se consideró muy valiosa la experiencia de estos sujetos. Por otra parte, la heterogeneidad de los empleos se ha visto en que la encuesta se ha realizado a 44 sujetos de tropa, 29 de suboficiales y 7 oficiales. Obteniéndose una relación de edad y de escalas vista a continuación con la siguiente tabla:

EDAD	OFICIALES	SUBOFICIALES	TROPA	TOTAL	%
18-25	3		8	11	13,75
25-30	2	4	20	26	32,5
30-35	2	8	10	20	25
35-40		7	2	9	11,25
40-45		7	2	9	11,25
45-50		3	2	5	6,25
TOTAL	7	29	44	80	100
EDAD MEDIA	27,8	36,5	29,8	31,4	

En los años de servicio (ver la tabla 1.4.) que han llevado nuestros sujetos se muestra una gran diferencia dependiendo de la escala. En la escala de tropa la media de años de servicio es de 9 mientras que en suboficiales es de 17 y en oficiales de 7. Esto se debe fundamentalmente a la promoción interna, realizada por suboficiales de nuestro Ejército desempeñando y promocionando desde empleos de tropa.



Como hemos podido observar, la edad es un dato de interés debido a las diferencias de edad que se pueden apreciar, es bastante baja en la escala de oficiales en comparación con el

resto de escalas, esto es porque las vías de ingreso a la academia de oficiales favorecen al sector más joven de la sociedad, jóvenes que se preparan para realizar estudios universitarios, recién acabado el Bachillerato con unos conocimientos recientes para poder afrontar el alto nivel de estudios que se exige dentro de la Academia General Militar. Sin embargo, la gran diferencia de edades que se da con la escala de suboficiales, se debe a que el ingreso a esta escala es favorable para la promoción interna, aunque en estos últimos años se han ido compaginando con acceso directo pero por razones presupuestarias se ha vuelto a cerrar el sistema de acceso directo. El Ejército se encuentra en un constante periodo de adaptación a las necesidades que se dan en los nuevos conflictos y la integración con otros ejércitos³². Además los problemas que podría traer el envejecimiento del personal son causa directa por lo que se intenta rejuvenecer a la institución³³.

En los cuestionarios se hizo referencia a los motivos de cambios de destino dentro de la carrera militar de cada sujeto, obteniendo los siguientes resultados:

DESTINOS	80	%
PROFESIONALES	35	43,75
PERSONALES	40	50
FORZOSO	5	6,25

Como se puede observar el 50% de los sujetos contestaron con motivos personales, y esto demuestra la importancia de la vida personal para nuestros militares. Las decisiones familiares influyen mucho en nuestra gente y es por ello por lo que los jefes deben tener conocimiento de la situación personal para poder ayudarles y así conseguir un bienestar completo de la persona, favoreciendo al rendimiento en el trabajo. Como hemos visto anteriormente dentro de las necesidades básicas de las personas se encuentra el bienestar familiar (localizado en el segundo escalón de la cadena de Maslow, ver figura 2) y para muchos de ellos es de las principales necesidades. Así mismo, en el Ejército encontramos una directiva de actuación ante circunstancial excepcionales del personal militar del Ejército, de tal forma que se intenta ayudar a aquellas personas que sufren una situación excepcional respecto a sus familiares y poder solventar el problema obteniendo un buen resultado humano, sintiéndose nuestros militares apoyados y protegidos, beneficioso para la institución militar³⁴. Esta cuestión donde la estabilidad familiar toma un papel crucial en el rendimiento de nuestros militares se verá más adelante al comparar los valores obtenidos en las encuestas comparándolo con los obtenidos en el estudio de Gombao.

Por otra parte los motivos profesionales cuentan con un 43,75%, lo que muestra en gran número de los casos la intención de promocionar dentro del Ejército, ya que muchos de estos cambios son por ascensos como se ha reflejado en las encuestas. Las razones de esta

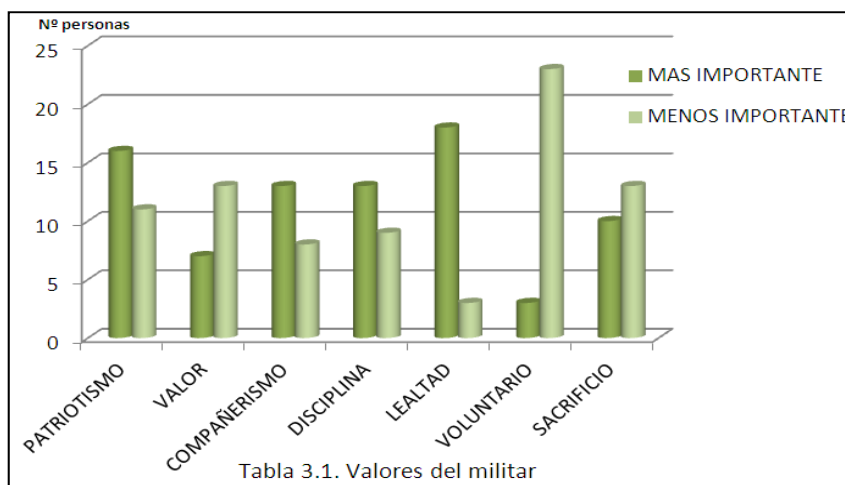
³² PERDICES, (2014).

³³ DOMÍNGUEZ, (2014).

³⁴ Directiva 06/14 (2014). "Actuación ante circunstancias excepcionales del personal militar del ET".

progresión que se han obtenido por parte de los sujetos son que los militares españoles buscan nuevos conocimientos y objetivos, además se ven motivados por un incremento económico salarial al ascender, junto a nuevos desafíos.

Tal y como se reflejó en el apartado anterior, los valores militares adquiridos en la etapa de formación son la base de todo ejército, por lo que el compañerismo, la lealtad, el valor, la disciplina y el espíritu de sacrificio por ejemplo son vitales para todos los militares. Sin embargo, tras la lectura de resultados hemos podido comprobar algo novedoso e interesante.



En la enumeración de valores importantes para el militar, destaca sobre todos la lealtad como el principal para la gran mayoría de los sujetos, seguido del patriotismo. Esto es así, ya que todo militar tiene que tener en su mente a su jefe, al que le tiene que guardar lealtad pero también, el líder tiene que guardar lealtad a sus subordinados y es lo que destaca la gran mayoría en muchas de las encuestas. El respeto mutuo entre mandos y subordinados les hace crear esa lealtad. Lealtad bidireccional entre todos los miembros del Ejército lo que les hace únicos, unidos y fuertes como grupo.

Acompañando a la lealtad, aparece como segundo más destacado el patriotismo, el amor a la patria y respeto al país, como representación del pueblo al que defienden es uno de los valores admirado por los militares.

Por otra parte, destaca ante el resto de valores el ser voluntario como el valor menos importante para la gran mayoría de sujetos; en este caso es porque lo ven innecesario, ya que frecuentemente el ser voluntario para una situación en la vida militar va acompañado del desempeño de funciones que se encuentran fuera de su ocupación y de su trabajo, sin ser valorado por los superiores. Este último argumento es remarcado por 15 de los sujetos en las observaciones (18,75%), siendo en su totalidad pertenecientes a la escala de tropa.

Otro grupo de sujetos (8,75%), formado por sujetos con una media de 10 años de servicio, han comentado en sus observaciones que se está perdiendo una gran mayoría de valores y de ahí estos resultados donde características como el valor o el espíritu de sacrificio se pierden. Para dar solución a este problema los encuestados han propuesto charlas de motivación donde

se vean reflejados los valores de la Unidad y del militar destacando grandes batallas y guerras donde han aparecido héroes españoles. De esta forma se entrena la motivación intrínseca de los militares, motivándoles a actuar porque les resulta gratificante para ellos mismo, porque les gusta lo que hacen y lo hacen convencidos de que es lo mejor. Además, de esta forma también se trabajará la motivación trascendente, donde recordando mediante charlas sobre el porqué de nuestra existencia como Ejército, como herramienta de la sociedad por y para ellos, crean los sentimientos motivadores de mejorar y trabajar con ilusión.

Estos resultados se pueden comparar con los obtenidos por la USET en su informe sobre valores humanos en los alumnos de enseñanza militar de formación. En el mismo se analizaron una serie de valores donde destacaban algunos como el sentido en la vida, seguridad familiar y compañerismo como principales para los alumnos de primer curso en la AGM. Mientras para alumnos de tercer y quinto curso pasaba a tener mayor importancia la lealtad, posicionándose junto al sentido en la vida y seguridad familiar en primer plano. Del mismo modo ocurría con el estudio realizado sobre los cuadros de mando donde la lealtad tomaba un papel crucial en sus pensamientos y esto es debido a los vínculos grupales que se forman y se observan con la experiencia³⁵. A continuación se puede apreciar los resultados obtenidos en el estudio realizado a los cuadros de mando en el análisis de la USET, donde podemos destacar como vemos el alto porcentaje que tiene la seguridad familiar, importantísimo para el equilibrio psíquico de los militares:

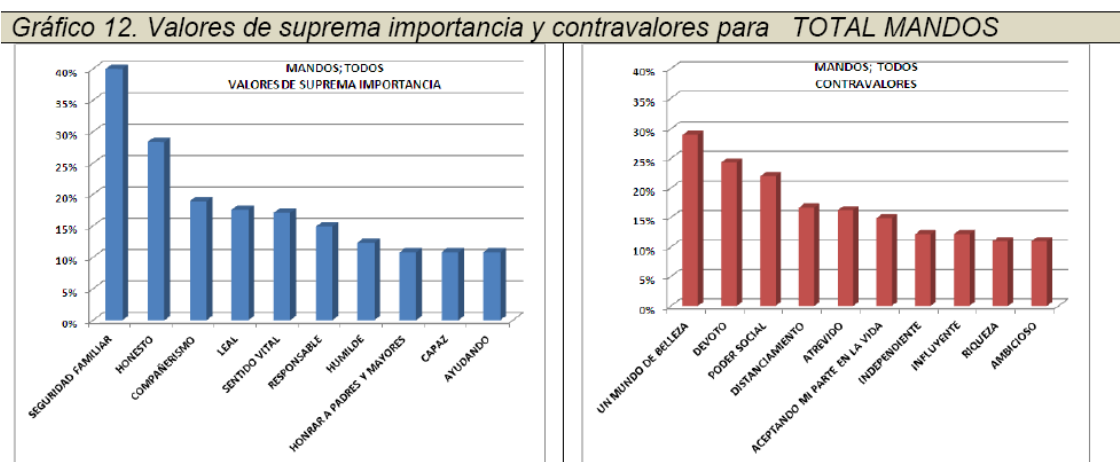


Grafico extraído del estudio de Gombao.

En la enumeración de valores importantes para un líder. Mientras que en un artículo encontrado sobre las características y cualidades del oficial paracaidista, enumeraba como vitales, no solo para el oficial sino para cualquier militar, características como el valor, la disciplina, la templanza, el trabajo, la vocación, el compañerismo, el espíritu de sacrificio y el ejemplo³⁶. En los resultados obtenidos como ya se ha visto en el de valores importantes para

³⁵ GOMBAO FERRANDIZ (2013), pp. 10-19 y GOMBAO (2014), pp. 34-36

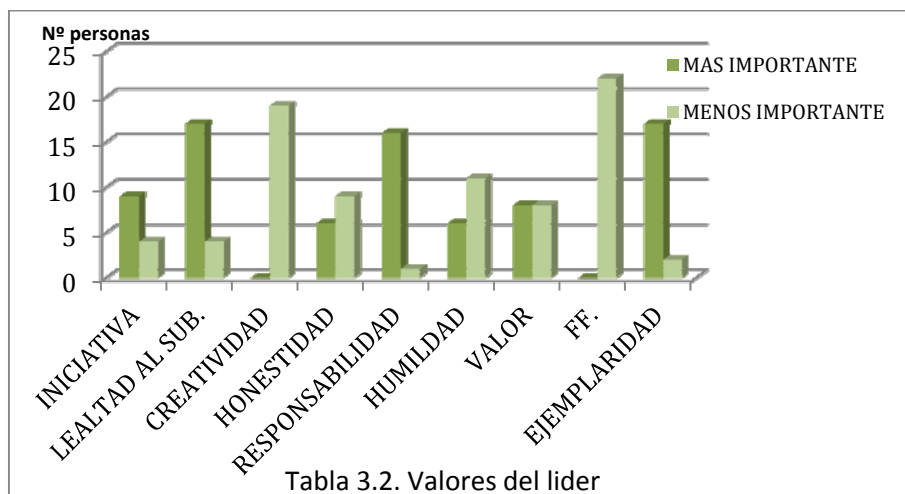
³⁶ PALLAS (s/f), pp. 1-6.

un militar, destaca la lealtad, por encima del resto. Los sujetos han contado en 21,25% (17 de 80 sujetos) de los casos con ese valor como más importante y es debido a lo importante que es defender a los subordinados y pensar siempre por el bien de ellos y para ellos. De ahí que sea tan costosa la labor de un jefe, pues debe ser intermediario entre sus subordinados y sus propios mandos pero con el objetivo de sacar lo mejor para la Unidad y siempre pensando en el bien de la misma y de su gente, aunque por encima de todo se encuentra la misión.

Paralelamente a la lealtad a los subordinados existen otros dos valores importantes para los sujetos y son la ejemplaridad del líder y la responsabilidad. Por una parte se encuentra la ejemplaridad, característica importantísima para el mando, ya que su unidad es el fiel reflejo de este, el mando debe de estar concienciado de que es continuamente observado por sus subordinados y por ello debe de actuar con ejemplaridad ya que tiene que ser líder de un grupo de hombres exigentes. Así es como lo ve un 21,25%, para los sujetos el líder debe cumplir con unos requisitos y dar ejemplo a sus subordinados, ya que para exigirles unas cualidades primero tiene que demostrarlas³⁷.

Como podemos ver en la tabla, la responsabilidad también está altamente valorada, debido a que es algo unido al empleo, y el mando tiene mayor responsabilidad que sus subordinados.

Por otra parte comparando esta gráfica con la obtenida por Gombao podemos ver la escasa valoración que ha tenido la honestidad en este estudio. No se han encontrado observaciones respecto a esta valoración, pero sí habría que destacar que es una clasificación complicada ya que todos los valores a enumerar son de importancia para un líder, como se ha recogido en las observaciones de un sujeto perteneciente a la escala de tropa.

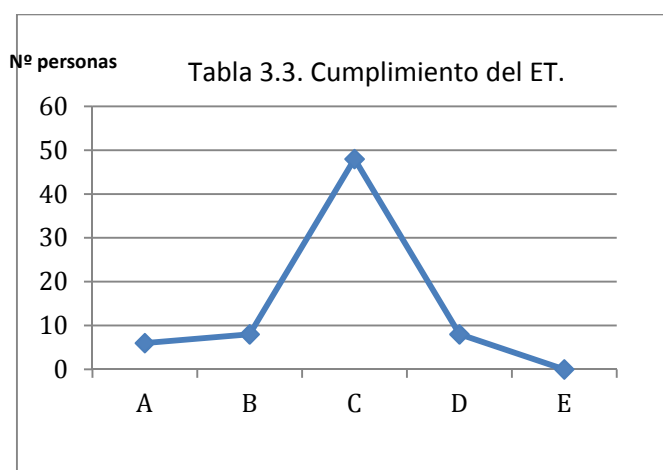


Sin embargo, los valores menos importantes para los sujetos han sido la formación física y la creatividad. Esto es por dos razones como se ha podido comprobar en las encuestas. La primera de ellas es que los encuestados consideran en relación con la formación física que mientras se trabaje correctamente y se cumpla con los objetivos marcados se estará haciendo

³⁷ PALLAS (s/f), pp. 5-6.

lo correcto. Además en determinadas unidades la formación física y con ello la hora de deporte se convierte en una completa rutina que llega a cansar a todos, lo que puede llevar a la falta de motivación y con ello a las crisis en los grupos, en este caso la falta de motivación lleva a la desidia de los militares como han expresado un 20% (16 sujetos) de los sujetos en sus encuestas, pertenecientes en un 75% a la escala de tropa y un 25% a la de suboficiales. Respecto a la creatividad, es uno de los valores menos puntuados debido a que los sujetos están acostumbrados a nuevos jefes, cada uno con su nueva forma de hacer las cosas e intentando implantar métodos novedosos que cansan en ocasiones al personal, como un 8,75% (7 sujetos) de los sujetos han remarcado en sus observaciones.

Después de realizar estas series de enumeraciones los sujetos llegaron a la conclusión de que el Ejército actual cumple con los valores anteriores de manera aceptable en un 60% como se puede ver en las siguientes tablas:



CUMPLE EL ET		%
A	6	7,5
B	8	10
C	48	60
D	8	10
E	0	0

Con ello se demuestra que en general los sujetos confían en el Ejército actual y no piensan que los militares de hoy en día no cumplen con los valores que se han enumerado en el cuestionario. En comparación con el estudio realizado por la USET, se puede ver como en global los sujetos que realizaron el estudio están de acuerdo respecto a la vigencia de algunos de los valores en el Ejército. Sin embargo destacaría como un 33,2% ha señalado que el espíritu de sacrificio no se encuentra mostrado en los militares³⁸.

La importancia de sentirse valorado y motivado individualmente es imprescindible dentro de un grupo. Así, es como lo ven también los sujetos que han realizado los cuestionarios, dando como resultado que un 60% de los encuestados piensa que el sentirse valorado es importantísimo dándole la mayor puntuación, y el 70% piensa que el sentirse motivado es una situación vital para el buen funcionamiento de la Unidad. Del mismo modo como se puede apreciar en las tablas, ningún encuestado ha elegido la puntuación más baja para la valoración y motivación 0% en ambos casos con ello hace especial hincapié en que es importantísimo desde el punto de vista tanto de los mandos como de los subordinados.

³⁸ GOMBAO FERRANDIZ (2013), pp. 35-36

VALORACION	Nº	%	MOTIVACION	Nº	%
1	0	0	1	0	0
2	2	2,5	2	1	1,25
3	12	15	3	9	11,25
4	18	22,5	4	14	17,5
5	48	60	5	56	70

Según el estudio realizado por la USET los distintos valores son fuentes de motivación y nos llevan a actuar de una forma positiva o negativa. Destaca que la motivación que se da es de tipo colectivista, formada por tipologías benevolencia, tradición y conformidad³⁹. Describiendo a los militares como individuos que buscan el bienestar a las personas cercanas, respetan las tradiciones y limitan las acciones o actitudes que pueden dañar a otros⁴⁰.

En varios casos, los sujetos han expresado en las observaciones la importancia de sentirse valorado no solo por parte de sus mandos directos sino también por la sociedad a la que sirven. Ponen en un primer plano la valoración de su trabajo por parte del país al que sirven ya que como sabemos la razón de ser de los ejércitos es defender la integridad y el bienestar de su sociedad.

La ausencia de valoración por parte de los militares se da en algunas ocasiones por la ruptura del canal de comunicación bidireccional. En ocasiones, como han dicho en un 10% los sujetos (pertenecientes a la escala de tropa) en las observaciones, el mando no escucha y sencillamente ordena. De este modo muestra un estilo de liderazgo autoritario donde no da explicaciones a sus subordinados y no se les tiene en cuenta. Esto puede derivar en una falta de motivación, desidia, descontento, bajo rendimiento creando un problema dentro de la institución. Por ello, el líder debería actuar con un estilo de liderazgo democrático, donde se apoya por el resto de sus subordinados, escucha sus opiniones y después por su rol de líder toma las decisiones, de esta manera sus subordinados se sentirán mejor valorados y creará un buen ambiente en su unidad. Sin embargo, como dice la teoría X de McGregor, los líderes piensan que sus subordinados son perezosos y por ello actúa en ocasiones de esa forma autoritaria, con lo que el subordinado también debería demostrar a sus mandos, un buen rendimiento para ganarse ese respeto y para que el líder actúe de forma democrática llegando a un bienestar común.

En los cuarteles, los militares tienen que enfrentarse a la rutina, uno de los principales problemas que vienen sufriendo y una de las formas de combatir este problema es una buena motivación. La motivación para enfrentarse a maniobras o ejercicios tácticos es importantísima para que los subordinados cumplan con sus expectativas y lleguen a un nivel de rendimiento alto. No obstante, un 33,75% del total de los sujetos (pertenecientes todos a la escala de tropa, el 61% de los sujetos de tropa) hacen referencia a que los militares con menor empleo en el

³⁹ GOMBAO FERRANDIZ (2013), p. 33.

⁴⁰ GOMBAO FERRANDIZ (2013), Anexo IV, pp. XVII-XX y GOMBAO (2014), p. 2

Ejército, se sienten poco motivados a la hora de trabajar ya que no aparecen cursos de especialización que les motiven y les sirvan como objetivos y metas a llegar. Otra de las formas de romper con la rutina y motivar a los subordinados es mediante la compensación de días libres tras maniobras y guardias, siendo un método empleado debido a los ajustes económicos que se dan en el Ejército actualmente y satisface de manera notable al personal como se ha observado en el periodo transcurrido en la unidad.

Tras las preguntas relacionadas con la motivación y la valoración del personal dentro del Ejército, se quería obtener una relación sobre el estado de las relaciones entre los integrantes de la unidad, donde se encontró en un 70% que las relaciones son buenas en general. Y en pocos casos, exactamente en un 1,25%, son malas y finalmente en un 28,75% aceptable como expresa la siguiente tabla. Sin grandes diferencias entre las distintas escalas.

RELACIONES	Nº	%
BUENAS	56	70
MALAS	1	1,25
ACEPTABLES	23	28,75

Finalmente en el cuestionario se ha querido obtener una comparación temporal bajo el punto de vista de nuestros sujetos, respecto al Ejército actual y el de hace unos 20 años. En esta comparación se han relacionado características como el estado del Ejército, su organización o estructura, y la dureza. He considerado enriquecedor analizar los resultados obtenidos por el personal que tienen más de diez años de servicio (32 sujetos en total, pertenecientes 2 Escala de Oficiales, 18 a la de Suboficiales y 12 a la de Tropa), ya que pueden dar una visión más personal y basada en la experiencia propia, no en fuentes secundarias. Comparándolos con el personal que lleva menos de diez años de servicio. Obteniendo los siguientes resultados:

ESTATUS	MEJOR/MAS	IGUAL	PEOR/MENOS
>10 años	27	2	3
<10 años	37	6	5

DUREZA	MEJOR/MAS	IGUAL	PEOR/MENOS
>10 años	2	5	25
<10 años	6	36	6

ORGANIZACIÓN	MEJOR/MAS	IGUAL	PEOR/MENOS
>10 años	23	1	8
<10 años	38	9	1

Como podemos ver, la gran mayoría de los menores de 10 años de antigüedad, un 77,08% (37 sujetos), han valorado que el estado del Ejército actual es mejor que el de años atrás y la principal causa de esto es la profesionalización del Ejército actual en comparación con el

antiguo sistema. Del mismo modo los sujetos de más de 10 años de servicio han valorado como mejor el ejército actual al de años anteriores en un 84,3% (27 sujetos), destacando esta ponderación sobre el resto. Los militares actuales son profesionales y voluntarios que han elegido esta profesión. Por lo tanto están más especializados para el cumplimiento de sus funciones. Además se ve ayudado ya que la evolución de las tecnologías hace el trabajo más técnico y formando un Ejército mejor dotado. Ambos grupos piensan lo mismo.

La dureza, por otra parte está más discutida. En los de menos de 10 años de servicio se puede ver como destaca la igualdad ante el resto de ponderaciones. Las razones de que un 75% (36 sujetos) piensen que es igual la dureza, radica básicamente en que el Ejército ha cambiado pero la disciplina y el sacrificio de los militares son los mismos, junto a los valores humanos. También otra razón de determinar como igual la dureza es el desconocimiento, al no saber cómo pueden ser en comparativa han optado por igualarlas, en un 27,08% de los casos (13 sujetos). Se exige siempre lo máximo de cada integrante de las unidades para poder lograr los objetivos con el mayor rendimiento posible. Por otra parte los sujetos con más de 10 años de servicio con un 78,1% (25 sujetos) piensan que es menos duro que el de hace unos años. Argumentan en las encuestas que es debido a la pérdida de valores y disciplina debido a la evolución que ha sufrido y adaptación a los tiempos actuales. Por lo tanto, como se puede ver existe una diferencia de pensamientos respecto a la dureza y se ve influenciado por la antigüedad y años de servicio.

En cuanto a la organización del Ejército, en los sujetos con menos de 10 años de servicio con un 79,16% (38 sujetos) han valorado como mejor debido tanto al sentido administrativo, como en las ramas del combate, las cuales se ven nutridas y bien estructuradas para favorecer el cumplimiento de las misiones. Del mismo modo, los sujetos con más de 10 años de servicio, tienen idénticos resultados, con un 71,8% (23 sujetos). Apoyados en que la organización se ha visto reflejada en las misiones donde el Ejército ha cumplido con creces los objetivos y del mismo modo hemos aprendido, el éxito cosechado en misiones internacionales favorece a la evolución del Ejército y nos ayuda a mejorar y a enfocar a nuestras unidades dentro del marco actual.

Tras el análisis de estos resultados se puede ver que el personal valora positivamente el Ejército actual respecto al de hace unos años y ven positivamente la evolución que ha tenido.

4. Conclusiones

Las relaciones interpersonales en los ejércitos han tomado un papel importante en la actualidad debido a las interacciones entre los distintos escalones de mando y tropa. Por ello la sociología militar se ha centrado en los estudios referentes a temas de motivación para los militares.

La comunicación se muestra como vital para el buen funcionamiento de las unidades. Una comunicación bidireccional, donde el subordinado se sienta valorado, puede traer beneficios para el grupo ya que lleva al individuo a actuar de forma positiva. Mientras que una ausencia de estas motivaciones para los subordinados puede acabar en una forma de actuar negativa, finalizando en desidia con un bajo rendimiento a la hora de trabajar.

Los líderes tienen que conocer a sus subordinados para poder actuar con los distintos estilos de liderazgo siempre para obtener el mayor beneficio y eficacia para la institución. El conocer las necesidades de los subordinados ayuda al líder a la hora de decidir y motivar a sus subordinados para que funcionen de la mejor manera posible.

La lealtad es el valor más importante para todos los militares, tanto la ascendente como la descendente. Tanto jefes como subordinados piensan que el valor militar más importante para el buen funcionamiento de la institución y del grupo es esa lealtad donde todos se defienden y actúan para el bien común.

Las relaciones actuales en el Ejército son valoradas positivamente por todos los militares y confían en el sistema actual de organización. Las relaciones entre los escalones de mando y tropa son calificadas como muy buenas y es por el buen ambiente que se respira en la unidad analizada.

La evolución que ha experimentado el Ejército en los últimos años ha sido enriquecedora para los militares, tanto en el ámbito técnico como práctico donde las unidades se convierten en más competitivas y adaptadas a las necesidades de las misiones actuales en el marco mundial, aunque con ello el personal más antiguo piense que se pierde en disciplina y dureza.

Finalmente, habría que destacar que este estudio ha sido muy limitado en número de encuestas, aunque muestra unos resultados interesantes que podrían ser objeto de análisis a mayor escala. De ahí, que la realización de este estudio en otro tipo de unidades sería provechosa.

5. Bibliografía

Libros

- GIMENEZ ALVIRA, José Ángel (1980). *El grupo y su dinámica (introducción para educadores)*. Zaragoza, Prensas Universitarias.
- HUNTINGTON, Samuel (1964): *El soldado y el Estado*. Buenos Aires, Círculo Militar, Vol. 545.
- MASLOW, Abraham (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos S. A. Madrid.
- MCGREGOR, Douglas (1966). *The human side of enterprise*. MIT Press. Cambridge.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. *Fundamentos de la dirección de empresas*. RIALP. Madrid, 2002.
- SALCEDO, A.M. (2007). *La Seguridad Social en la Fuerza Armada Nacional*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2006a/
- SERRA, Narcís (2008). *La transición militar*. Editorial Debate. Consultado el 3 de julio de 2014 en <http://www.lespiadigital.com/index.php/biografias/militares/222-manuel-diez-alegria-gutierrez> .
- SERRA, Narcís (s/f). *El estado: Papel de las Fuerzas Armadas y de Seguridad. Notas sobre su control democrático*. Consultado el 17 de julio de 2014 en http://www.iidh.ed.cr/comunidades/seguridad/docs/seg_docfuerzas/el%20estado-%20el%20papel%20de%20las%20ffaa.pdf.
- ZUPIRÍA, X. (2000). Capítulo "Relaciones interpersonales. Generalidades" en su libro *Relación enfermo-profesional de la salud*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Puede consultarse en <http://www.ehu.es/xabier.zupiria/liburuak/relacion.htm>.

Artículos y estudios

- BACH, C. A. (1917). *Giving Farewell Instructions to the Graduating Student Officers of the Second Training Camp at Fort Sheridan, Wyoming*. Consultado el 17 de julio de 2014 en <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/bach.pdf> .
- BELTRÁN, Virgilio (1985): "Las Fuerzas Armadas como tema de la Sociología", *Boletín del Centro Naval*, núm. 837, pp.383-388.
- BUSQUETS, Julio (1968). "Sociología militar en España". *Revista de estudios políticos*, núm. 158, pp. 169-184.
- DIZ MONJE, Emilio (2013). "Los secretos de la motivación en el siglo XXI". *Revista Ejército*. núm. 863 (marzo), pp. 85-91.
- DOMÍNGUEZ MARTINEZ CAMPOS, Enrique (2014). "Envejecimiento de la tropa en el ET". Artículo publicado en *La Gaceta* el 17 de Agosto de 2014. Consultado el 30 de Agosto de 2014 en <http://www.gaceta.es/enrique-dominquez-martinez-campos/evejecimiento-tropa-et-17082014-1204>.
- GARCÍA SILGO, Mónica, CASTELLANOS DÍAZ, José Luis (2013). "Preparación psicológica a través del liderazgo". *Revista Ejército*, núm. 863 (marzo), pp. 54-58.
- GOMBAO FERRÁNDIZ, Juan Carlos. Unidad de Sociología del Ejército de Tierra (USET) (2013). *Estudio empírico de los valores humanos en los alumnos de enseñanza militar de formación*.
- GOMBAO FERRÁNDIZ, Juan Carlos (2014). "Los valores en los alumnos de la AGM: Un acercamiento empírico". *Revista Ejército*, núm. 881 (septiembre), pp. 32-37.
- MALAMUD, Marina (2013). "Sociología militar". *Boletín del Centro Naval*, núm. 837 (SEP/DIC), pp.383-388. Argentina.

- LAGUNA, Francisco (1982). "Tres años de unas nuevas ordenanzas militares". Artículo publicado en *El País* el 15 de enero de 1982, consultado el 3 de julio de 2014 en http://elpais.com/diario/1982/01/15/espana/379897204_850215.html.
- PALLÁS SIERRA, Tomás (s/f). "Características y cualidades del oficial paracaidista". Artículo que destaca los principales valores del paracaidista y en especial del oficial. Prestado por la BILPAC III para la realización del trabajo.
- RATTENBACH, Benjamin (1983). *Informe Final de la Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades Políticas y Estratégico Militares en el Conflicto del Atlántico Sur*. Publicado en la revista *Siete Días*, núm. 858 (23/11/83) y 859 (30/11/83). Consultado el 17 de julio de 2014 en la web: http://www.elhistoriador.com.ar/documentos/dictadura/el_informe_rattenbach_analisis_del_accionar_de_los_mandos_militares.php.
- VV.AA. (2012). "Company Command-Building Combat-Ready Teams: The Platoon Leader- The Platoon Sergeant Relationship". *Army Magazine* (EE.UU.), volumen 62, núm. 5 (mayo 2012), pág.69-73. Puede consultarse en <http://www.ausa.org/publications/armymagazine/archive/2012/05/Pages/default.aspx>.

Internet

- Defensa.com (2013). "*Riesgos de envejecimiento y parálisis en unas Fuerzas Armadas españolas con un techo máximo de 79.000 efectivos*". Publicado 2 de octubre en: http://www.defensa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10290:riesgos-de-envejecimiento-y-paralisis-en-unas-fuerzas-armadas-espanolas-con-un-techo-maximo-de-79000-efectivos&catid=54:espana&Itemid=162.
- PERDICES MAÑAS, Jesús A. (2014). *El proceso de "Bolonia" como oportunidad*. Publicado el 3 de septiembre en: <http://catedrapsyd.unizar.es/observatorio-psyd/opina/el-proceso-de-bolonia-como-oportunidad.html>.
- PUEL DE LA VILLA, Fernando. (2000). *La historiografía militar en tiempo presente*. Conferencia pronunciada en la Casa de Velázquez en Madrid en Enero 2000, con ocasión del encuentro Franco-Español sobre Historia en el Tiempo Presente. Consultado en: http://iugm.es/uploads/tx_iugm/puell-02.pdf. el 17 de julio de 2014.

Otros

- ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO. EJÉRCITO DE TIERRA. MINISTERIO DE DEFENSA (2014) Directiva 06/14. "*Actuación frente a situaciones excepcionales del personal militar del ET*". Editada el 25 de Agosto y entrada en vigor el 26 de Agosto.

6. Anexos

ANEXO 1: Project charter

PROJECT CHARTER



OFICINA DE PROYECTOS 2013-2014

Título: ANALISIS Y ESTUDIO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS UNIDADES LIGERAS					Fecha: 23/04/2014		
Project Leader: CAC. INF. ANTONIO SANCHEZ RUIZ					Localización: BILPAC III		
Recursos: DOCUMENTACION DISPONIBLE EN LA BILPAC III, EXPERIENCIAS PERSONALES DE MANDOS Y TROPA, PRÁCTICAS.							
Equipo de proyecto: TUTOR CIVIL: TCOL. D. FRANCISCO ESCRIBANO BERNAL, TUTOR MILITAR: CAP. D. CARLOS ESPINOSA RUBIO.							
Stakeholders: CUD, BILPAC III, AGM, MINISDEF.							
Descripción general del proyecto:							
ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL EJERCITO, HACIENDO ESPECIAL HINCAPIÉ EN LAS RELACIONES ENTRE DISTINTOS ESCALONES DE MANDO Y TROPA. PARA ELLO, SE DARÁN A CONOCER LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE RELACIONES INTERPERSONALES, LIDERAZGO Y DE RECURSOS HUMANOS. MEDIANTE EL CONOCIMIENTO DE LAS TEORIAS SE HARÁ UNA REFLEXIÓN EN LAS RELACIONES ACTUALES DENTRO DEL EJÉRCITO, TENIENDO EN CUENTA VALORES Y CARACTERISTICAS COMO LA MOTIVACION DEL PERSONAL, PROBLEMAS Y POSIBLES SOLUCIONES.							
Business case:							
LA FINALIDAD DEL PROYECTO ES EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES PARA MEJORAR LAS RELACIONES DENTRO DEL EJERCITO Y CON ELLO FACILITAR EL MANDO Y EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS Y MISIONES, FACILITANDO LA INSTRUCCIÓN DE LA UNIDAD E INCREMENTANDO LOS NIVELES.							
Objetivos y requisitos del proyecto:							
LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO PRINCIPALES ES OBTENER UN ANALISIS COMPLETO Y APORTE INFORMACIÓN DE CARÁCTER RELAYANTE PARA LA FORMACION MILITAR Y PARA EL MANDO EN LAS UNIDADES. DE ESTA FORMA FACILITE LA INSTRUCCION Y EL BUEN AMBIENTE EN LAS UNIDADES.							
Entregables e hitos:		Fecha inicio	Fecha fin		Fecha inicio	Fecha fin	
Proyecto:		07/04/2014	01/12/2014	M4	REALIZACION DE ENTREVISTAS	15/05/2014	28/05/2014
M1	PROPUESTA DEL TFG	07/04/2014	23/04/2014	M5	REDACCION MEMORIA	06/05/2014	04/07/2014
M2	ELABORACION DE ESQUEMA DEL TFG	24/04/2014	25/04/2014	M6	CORRECCION	04/07/2014	04/10/2014
M3	OBTENCION DE INFORMACION	26/04/2014	06/04/2014	M7	FIN PROYECTO/ REALIZACION PPT	04/10/2014	01/12/2014
Riesgos de alto nivel:							
EL PRINCIPAL PROBLEMA QUE PODEMOS OBTENER EN EL PROYECTO ES EL NO DAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS PLANTEADOS TRAS LA REALIZACION DEL PROYECTO. NO CUMPLIR CON LAS FECHAS. NO OBTENER LA INFORMACION NECESARIA EN LAS ENTREVISTAS. NO CUMPLIR EL OBJETIVO DEL PROYECTO FINAL.							
Aprobación y firma:					Fecha:		

ANEXO 2:

CUESTIONARIO RELACIONES INTERPERSONALES EN EL EJÉRCITO

LE INFORMAMOS QUE LOS DATOS SON DE CARÁCTER CONFIDENCIAL Y QUE LOS RESULTADOS OBTENIDOS SON PARA FINES INVESTIGATIVOS

1. DATOS PERSONALES.

SEXO: M / F

EDAD:

ESTADO CIVIL:

EMPLEO:

AÑOS DE SERVICIO:

2. DESTINOS.

AÑOS DE SERVICIO EN EL DESTINO ACTUAL:

Nº DESTINOS DISTINTOS:

MOTIVO CAMBIOS DE DESTINOS:

A) PERSONAL B) PROFESIONAL C) FORZOSO

RAZÓN (EN CASO DE VERSE INFLUENCIADO POR LAS RELACIONES CON EL PERSONAL MILITAR DONDE SE ENCONTRABA):

3. CARÁCTERÍSTICAS.

ORDENE DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS DE UN MILITAR:

PATRIOTISMO – VALOR – COMPAÑERISMO – DISCIPLINA – LEALTAD – VOLUNTARIO – SACRIFICIO.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

ORDENE DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS DE UN LIDER:

INICIATIVA – LEALTAD A SUS SUBORDINADOS – CREATIVIDAD – HONRADEZ – RESPONSABILIDAD – HUMILDAD – VALOR – FORMA FISICA – EJEMPLARIDAD.

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

CUMPLE EL EJÉRCITO ACTUAL CON LAS CARACTERISITCAS ANTERIORMENTE CITADAS EN SUS MILITARES:

- A) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- B) MUY DE ACUERDO
- C) ACEPTABLE
- D) MUY DESACUERDO
- E) COMPLETAMENTE DESACUERDO

4. VALORACIÓN.

PUNTUE DEL 1 AL 5:

IMPORTANCIA DE SENTIRSE VALORADO DE UN MILITAR (1 MENOR- 5 MAYOR):

¿POR QUÉ ESA PUNTUACIÓN?:

CITE ALGUNAS FORMAS DE HACER SENTIRSE VALORADO A UNA PERSONA (EJ: ESCUCHAR LA OPINIÓN DE ESA PERSONA):

5. MOTIVACIÓN.

PUNTUE DEL 1 AL 5:

IMPORTANCIA DE SENTIRSE MOTIVADO EN UN MILITAR:

¿POR QUÉ ESA PUNTUACIÓN? :

CITE ALGUNAS FORMAS DE MOTIVAR A LAS PERSONAS (EJ: CHARLAS DE VALORES MORALES):

CITE ALGUNAS CONSECUENCIAS QUE DERIVAN DE LA AUSENCIA DE MOTIVACION EN LAS UNIDADES:

6. RELACIONES.

PUNTUE DEL 1 AL 5.

IMPORTANCIA DE LA RELACION CON EL SUPERIOR:

IMPORTANCIA DE LA RELACION CON EL SUBORDINADO:

IMPORTANCIA DE LA RELACION CON GENTE DEL MISMO EMPLEO:

DESCRIBA CON UNA SOLA PALABRA.

LA RELACION ACTUAL CON SU SUPERIOR ES:

LA RELACION ACTUAL CON SUS SUBORDINADOS ES:

LA RELACION ACTUAL CON PERSONAL DEL MISMO EMPLEO ES:

¿EN CASO, DE QUE TUVIERA UNA MALA RELACION CON ALGUIEN CON QUIEN TRABAJA DIARIAMENTE, YA SEA SU SUPERIOR O SUBORDINADO COMO ACTUARÍA?:

SUPERIOR:

SUBORDINADO:

MISMO EMPLEO:

HA TENIDO PROBLEMAS DE RELACIONES CON ALGUNA PERSONA DENTRO DE SU UNIDAD, QUÉ HAYAN TENIDO ESPECIAL RELEVANCIA Y EFECTOS EN EL TRATO Y EN EL AMBIENTE DE LA UNIDAD. EN CASO AFIRMATIVO RESUMA EL SUCESO:

7. COMPARATIVA.

ELIJA UNA DE LAS SIGUIENTES Y RAZONE.

EL EJERCITO ACTUAL ES *MEJOR / PEOR / IGUAL* QUE EL DE HACE 20 AÑOS

¿POR QUÉ?

EL EJERCITO ACTUAL ES *MÁS DURO / MENOS DURO / IGUAL DE DURO* QUE HACE 20 AÑOS

¿POR QUÉ?

EL EJERCITO ACTUAL ESTA *MEJOR / PEOR / IGUAL* ORGANIZADO QUE EL DE HACE 20 AÑOS

¿POR QUÉ?

EL NIVEL DE PROFESIONALIDAD DEL EJÉRCITO ACTUAL EN COMPARACION CON LOS MODELOS ANTERIORES ES:

A) ALTO

B) BAJO

C) NORMAL

RAZONE SU RESPUESTA:

LAS RELACIONES ACTUALES ENTRE MIEMBROS EN COMPARACION
CON UNOS AÑOS ATRÁS SON:

- A) MEJORES
- B) PEORES
- C) NORMAL

RAZONE SU RESPUESTA:

8. OBSERVACIONES.

(¿ALGO QUE AÑADIR?)

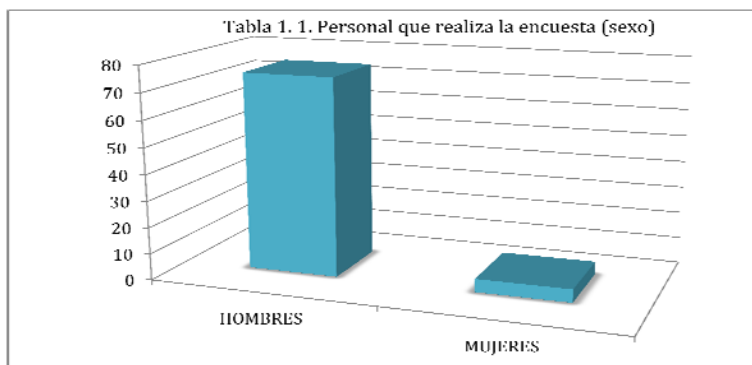
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

7. Tablas

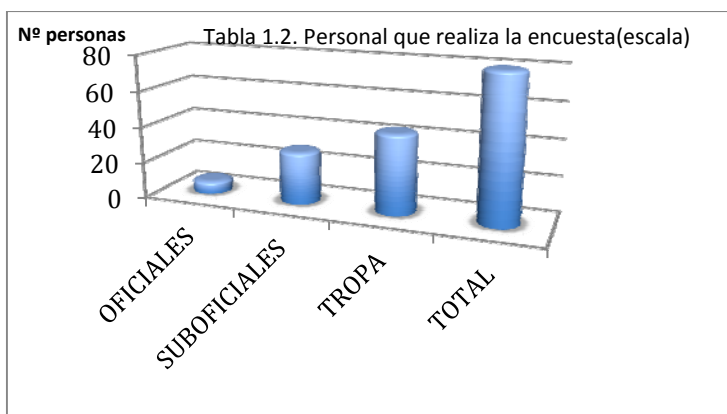
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

1. DATOS PERSONALES.

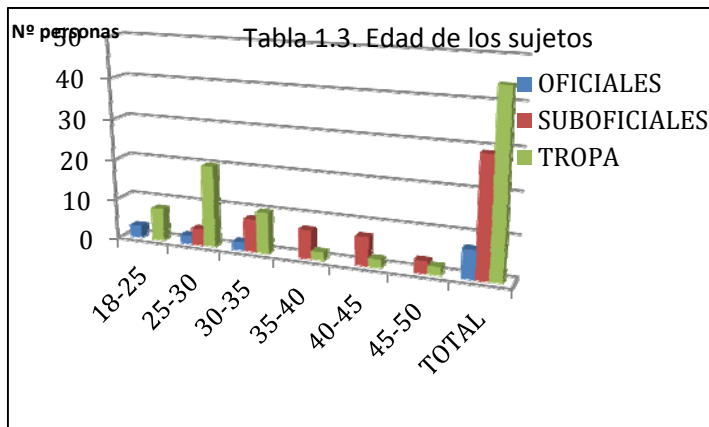
HOMBRES	MUJERES
75	5



OFICIALES	SUBOFICIALES	TROPA	TOTAL
7	29	44	80



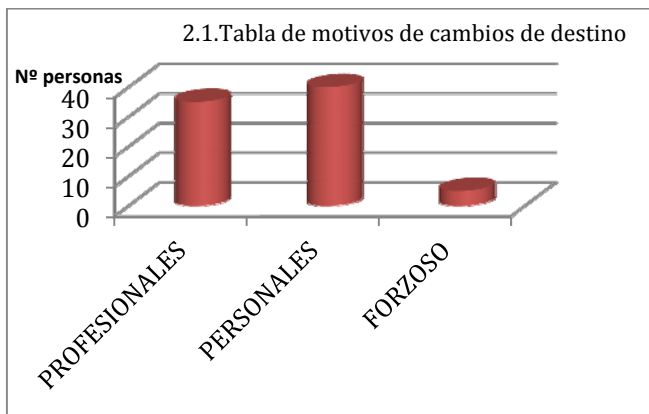
EDAD	OFICIALES	SUBOFICIALES	TROPA	TOTAL	%
18-25	3		8	11	13,75
25-30	2	4	20	26	32,5
30-35	2	8	10	20	25
35-40		7	2	9	11,25
40-45		7	2	9	11,25
45-50		3	2	5	6,25
TOTAL	7	29	44	80	100
EDAD MEDIA	27,8571429	36,5862069	29,8636364	31,435662	



AÑOS DE SERVICIO			
OFICIALES	SUBOFICIALES	TROPA	TROPA
7	9	15	2
2	16	22	9
14	25	22	7
6	20	10	19
8	23	10	5
7	22	19	7
7	14	5	22
	15	7	8
	10	6	5
	18	5	6
	13	8	22
	18	5	5
	15	5	7
	22	8	5
	18	11	8
	23	5	5
	10	7	
	14	2	
	25	6	
	16	9	
	9	5	
	15	7	
	18	10	
	13	15	
	15	10	
	20	6	
	12	5	
	12	11	
Media	Media	Media	
7,28571429	16,42857143	9,04545455	
MEDIA TOTAL			
11,50632911			

2. DESTINOS.

DESTINOS	80	%
PROFESIONALES	35	43,75
PERSONALES	40	50
FORZOSO	5	6,25



3. CARÁCTERISTICAS.

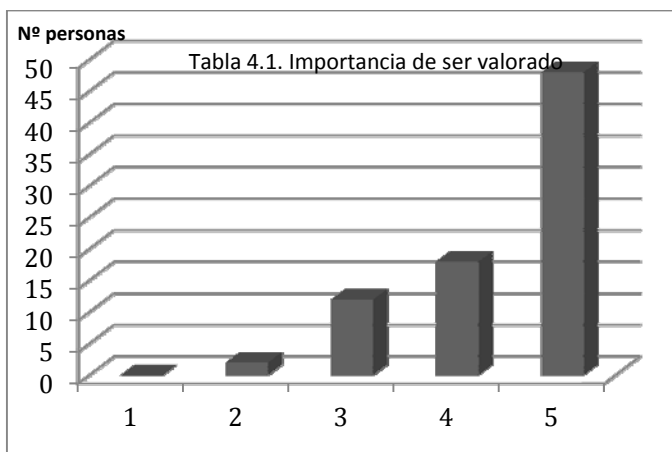
VALORES MILITARES	MAS IMPORTANTE	MENOS IMPORTANTE
PATRIOTISMO	16	11
VALOR	7	13
COMPAÑERISMO	13	8
DISCIPLINA	13	9
LEALTAD	18	3
VOLUNTARIO	3	23
SACRIFICIO	10	13

VALORES LIDER	MAS IMPORTANTE	MENOS IMPORTANTE
INICIATIVA	9	4
LEALTAD AL SUB.	17	4
CREATIVIDAD	0	19
HONESTIDAD	6	9
RESPONSABILIDAD	16	1
HUMILDAD	6	11
VALOR	8	8
FF.	0	22
EJEMPLARIDAD	17	2

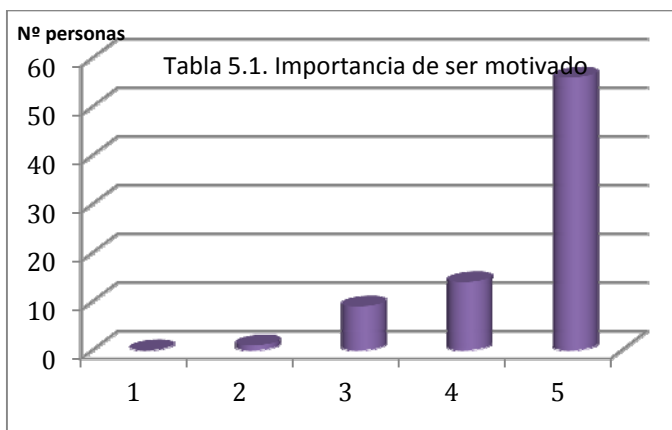
CUMPLE EL ET		%
A	6	7,5
B	8	10
C	48	60
D	8	10
E	0	0

4. VALORACIÓN.

VALORACION	Nº	%
1	0	0
2	2	2,5
3	12	15
4	18	22,5
5	48	60

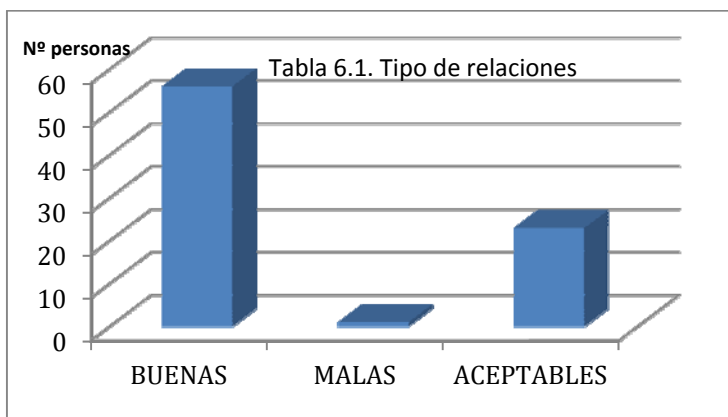
**5. MOTIVACIÓN.**

MOTIVACION	Nº	%
1	0	0
2	1	1,25
3	9	11,25
4	14	17,5
5	56	70



6. RELACIONES.

RELACIONES	Nº	%
BUENAS	56	70
MALAS	1	1,25
ACEPTABLES	23	28,75



7. COMPARATIVA.

TODOS

COMPARACION	MEJOR/MAS	PEOR/MENOS	IGUAL
ESTATUS	64	8	8
DUREZA	8	31	41
ORGANIZACIÓN	61	9	10
% ESTATUS	0,8	0,1	0,1
% DUREZA	0,1	0,3875	0,5125
% ORGANIZACIÓN	0,7625	0,1125	0,125

CON MÁS DE 10 AÑOS DE SERVICIO

COMPARACION	MEJOR/MAS	PEOR/MENOS	IGUAL
ESTATUS	27	2	3
DUREZA	2	25	5
ORGANIZACIÓN	23	1	8
% ESTATUS	0,84375	0,0625	0,09375
% DUREZA	0,0625	0,78125	0,15625
% ORGANIZACIÓN	0,71875	0,03125	0,25

COMPARACIÓN ENTRE GRUPOS

ESTATUS	MEJOR/MAS	IGUAL	PEOR/MENOS
>10 años	27	2	3
<10 años	37	6	5

DUREZA	MEJOR/MAS	IGUAL	PEOR/MENOS
>10 años	2	5	25
<10 años	6	36	6

ORGANIZACIÓN	MEJOR/MAS	IGUAL	PEOR/MENOS
>10 años	23	1	8
<10 años	38	9	1

8. Figuras



Figura 1. Esquema de la comunicación

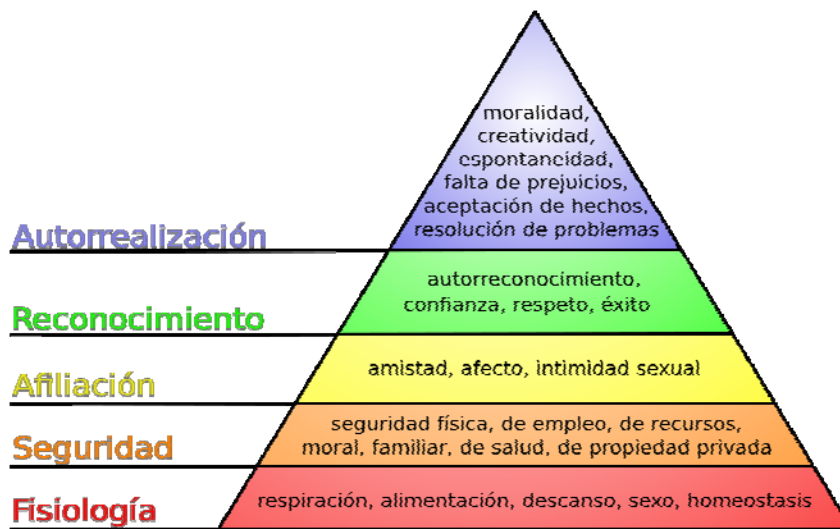


Figura 2. Pirámide de Maslow