



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

*Análisis de los Factores Motivacionales para la  
Retención del Personal en una Unidad de la  
BRIPAC "ALMOGÁVARES" VI*

Autor

CAC. D. Carlos Torres Rodríguez

Directores

Dr. D. Jorge Fleta Asín

Cte. D. Andrés Domínguez Alonso

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2017



*“Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales.  
Ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario.”*

*Elbert Hubbard (1856-1915)*



## **Agradecimientos**

Con este trabajo, pongo fin a un periodo de formación en la Academia General Militar y quisiera, por tanto, agradecer a todos los mandos, compañeros y amigos sin los cuáles, habría sido imposible superar estos años con éxito. Por otro lado, quisiera agradecer su colaboración a la Unidad “Almogávares” VI, especialmente al Comandante D. Andrés Domínguez Alonso y a los miembros de la 7ª Compañía de la II Bandera Roger de Lauria por su colaboración en el desarrollo de este Trabajo Fin de Grado. Finalmente, me gustaría expresar mi gratitud al Dr. D. Jorge Fleta Asín del Centro Universitario de la Defensa por la ayuda prestada durante la realización de este trabajo sin la cual, hubiera resultado muy difícil llevar a término este proyecto.

Por último, merece una especial mención mi familia, por su apoyo constante y su orientación a lo largo de todo este camino, sin ellos, puedo asegurar con certeza, que no habría conseguido llegar a donde me encuentro.



## Resumen

Desde que en la segunda mitad del siglo XVIII tuviera lugar la Revolución Industrial, el mundo ha avanzado de manera considerable evolucionando desde una sociedad mayoritariamente rural hasta la era tecnológica en la que nos encontramos en la actualidad.

Por su parte, las organizaciones no han permanecido ajenas a este cambio y se han visto obligadas a adaptarse a un nuevo presente. Por ello, y como fruto del avance tecnológico, las empresas se han visto forzadas a formar y contratar trabajadores cada vez más especializados, adquiriendo estos últimos gran importancia. Nace de este modo, el llamado capital intelectual, que, como muchos autores afirman, supone la ventaja competitiva de las organizaciones. Así, cobra especial relevancia la retención del personal en las empresas, pues cuando un trabajador abandona una organización, lo hace con todo el conocimiento y experiencia que posee.

La institución militar no ha permanecido ajena a este cambio. Por ello, a pesar de la mejora del material, el factor humano continúa siendo su principal recurso. Sin embargo, algunas unidades como la Brigada Paracaidista sufren una gran rotación de personal junto con las consecuencias que esto acarrea.

En este trabajo, se han analizado los factores que motivan a los trabajadores de las organizaciones civiles para posteriormente verificar, mediante un cuestionario, la existencia de éstos en la Unidad “Almogávares” VI. De este modo, se han obtenido unos resultados que indican que el personal de la Unidad se comporta de manera similar al entorno civil presentando determinadas características diferenciales. Los factores motivacionales que destacan son, entre otros, el compromiso con la organización, la autorrealización o el reconocimiento social. Por otro lado, se observa que la seguridad influye de manera negativa en su permanencia. En consecuencia, se puede elaborar un plan de retención cuyos pilares sean estos factores, sin perder de vista el principal objetivo de la Unidad: estar en disposición de realizar con éxito las actuales misiones internacionales encomendadas.

**Palabras Clave:** “Retención”, “Motivación”, “Brigada Paracaidista”, “Factores Motivacionales”





## Abstract

Since in the second half of the 18th century the Industrial Revolution took place, the world has progressed in a considerable way evolving from a predominantly rural society to the technological era in which we are at present.

Moreover, organizations have not remained unaware to this change, and they have had the obligation to adapt themselves to a new present. Therefore, and as a result of technological progress, companies have been forced to train and hire more and more specialized workers, acquiring the mentioned above, great importance. Thus, the so-called intellectual capital rises, which, as many authors state, supposes the competitive advantage of the organizations. Thus, the retention of personnel in companies is particularly relevant, because when a worker leaves an organization, he does so with all the knowledge and experience he possesses.

The military institution has not remained unaware of this change. For this reason, despite the improvement of equipment, human factor remains to be its main resource. However, some special units like the Brigada Paracaidista suffers a great turnover of personnel along with the consequences that this involves.

In this work, factors that motivate permanence of civil organization workers have been analyzed, to verify then, by a questionnaire, the existence of these in the "Almogávares" VI Military Unit staff. By doing that, the results obtained indicate us that the personnel of the mentioned Unit behave in a similar way to the civil organizations workers, showing certain differential characteristics. The motivational factors that stand out are, among others, the organization commitment, the self-realization or the social recognition. On the other hand, it is observed that job security has a negative influence on its permanence. Consequently, a retention plan could be elaborated based on these factors, without forgetting the main objective of the Unit: to be in a position to carry out successfully the international missions assigned.

**Keywords:** “Retention”, “Motivation”, “Brigada Paracaidista”, “Motivational Factors”



## Índice

1. Introducción .....	1
2. Factores Motivacionales.....	3
3. Metodología .....	11
3.1. Tipo de estudio.....	11
3.2. Muestra .....	12
3.3. Variables de identificación .....	13
3.4. Análisis de datos .....	14
3.5. Resultados.....	14
Necesidades fisiológicas .....	14
Seguridad laboral.....	16
Necesidades sociales .....	17
Equidad.....	18
Compromisos externos.....	19
Ausencia de alternativas.....	19
Reconocimiento social .....	20
Autorrealización .....	21
Compromiso con la organización.....	22
Tendencias finales .....	23
4. Conclusiones .....	24
4.1. Cumplimiento de los objetivos .....	24
4.2. Resultados.....	24
5. Líneas de trabajo futuras .....	27
6. Fuentes y Bibliografía .....	29
Anexo I.....	31
Anexo II.....	37

## Lista de gráficas

<b>Gráfica 1.</b> Necesidades Fisiológicas.....	15
<b>Gráfica 2.</b> Factores Necesidades Fisiológicas.....	16
<b>Gráfica 3.</b> Seguridad.....	16
<b>Gráfica 4.</b> Factores Seguridad.....	17
<b>Gráfica 5.</b> Necesidades Sociales.....	18
<b>Gráfica 6.</b> Equidad.....	18
<b>Gráfica 7.</b> Compromisos Externos.....	19
<b>Gráfica 8.</b> Ausencia de Alternativas.....	20
<b>Gráfica 9.</b> Reconocimiento Social.....	20
<b>Gráfica 10.</b> Autorrealización.....	21
<b>Gráfica 11.</b> Factores Autorrealización.....	22
<b>Gráfica 12.</b> Compromiso con la Organización.....	22
<b>Gráfica 13.</b> Tendencias Finales.....	23

## Lista de ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Pirámide de Necesidades de Maslow.....	4
--	---

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Factores Motivacionales.....	10
--	----

*Análisis de los Factores Motivacionales para la Retención del Personal en una  
Unidad de la BRIPAC "ALMOGÁVARES" VI*

## **1. Introducción**

Durante los últimos años se ha producido un cambio de mentalidad en las empresas considerando a los trabajadores como el recurso de mayor valor de las mismas. Por ello, la retención de personal se ha convertido en el centro de atención de las organizaciones, concretamente en los departamentos de recursos humanos. Además, la evolución del mundo hacia un futuro cada vez más tecnológico hace de los trabajadores cualificados un bien muy preciado para las empresas. Esto ha dado lugar a la aparición de nuevos términos como “capital intelectual” que consideran que el conocimiento de los trabajadores supone la ventaja competitiva para las organizaciones (González Miranda, 2009). Este cambio de mentalidad en ocasiones se ha materializado en un cambio en la relación empleado-jefe.

*El nuevo contrato es una relación de intercambio en la que cada lado tiene cierto grado de libertad. El empleado dice: “Haré mi mejor esfuerzo siempre que obtenga lo que necesito”. En respuesta, el empleador dice: “Tendrás trabajo si puedes aportar lo que necesito mientras estemos juntos”. (Dibble, 2001)*

Por ello, se han desarrollado numerosas estrategias y estudios de retención de personal en diferentes organizaciones, que analizan los factores que afectan a la permanencia del personal en las empresas. Entre ellas, destacan principalmente la estrategia de retención llevada a cabo en la armada de los Estados Unidos (EE.UU.) (Smith, Light & Youngman, 2002) y del Reino Unido (Dandeker et al., 2010) y el estudio sobre los factores de retención en la armada de Nueva Zelanda (Cavana, Boyd & Taylor, 2007) por encontrarse estrechamente relacionadas con el tema que se aborda en este trabajo.

La rotación de personal supone numerosos problemas para las empresas y organizaciones que la sufren, consistentes principalmente en la excesiva cantidad de tiempo que se debe emplear para contratar y formar a los nuevos empleados. El coste debido a la

pérdida de un empleado puede suponer un gasto de entre el 25% y el 200% del salario mensual de dicho empleado. Estos costes se pueden clasificar en costes directos e indirectos (Portolese, 2011):

- **Los costes directos** asociados a la retención de personal consisten en aquellos ligados a su salida de la empresa y su remplazo.
- **Los costes indirectos** engloban la pérdida de producción y reducción de servicio, ya que un empleado aumenta su productividad conforme adquiere experiencia desempeñando una determinada actividad debido a lo que se conoce como curva de aprendizaje. Las economías de aprendizaje defienden que, debido a la experiencia, se consigue reducir los costes y aumentar la eficiencia de los procesos aumentando así la productividad.

Por su parte, el Ejército de Tierra español y más concretamente, La Brigada Paracaidista ‘Almogávares VI’, no ha permanecido ajeno a esta evolución. En suma, esta Unidad sufre una de las mayores rotaciones de personal en el Ejército con los problemas que esto acarrea. El arduo trabajo que supone mantener instruida a una unidad de estas características se ve truncado al tener que repetir el proceso constantemente. Los puestos que desempeñan los militares son, a menudo, muy específicos, y por ello requieren de un largo periodo de adaptación hasta que pueden garantizar el correcto desempeño de sus funciones. Además, el conocimiento del *modus operandi* de una determinada unidad favorece la estabilidad y la motivación del personal. Por otro lado, el Ejército también obtiene otro tipo de beneficios como el mejor conocimiento del personal, lo cual le permite averiguar sus principales defectos y virtudes; de este modo, es capaz de reorganizar a sus trabajadores empleándolos en aquellos puestos para los cuales presentan mayores aptitudes. En suma, permite detectar aquellos mejor capacitados para ocupar puestos de mayor responsabilidad mediante el proceso de promoción interna (Mando de Personal del Ejército de Tierra, 2017). Sin embargo, conviene tener en cuenta que la unidad objeto de análisis posee ciertas limitaciones que la hacen diferente de las empresas civiles, como puede ser la dificultad a la hora de aumentar el beneficio económico o la flexibilidad en el horario y lugar de trabajo.

A pesar de que las Fuerzas Armadas no se comportan igual que una empresa civil, son numerosas las similitudes que presentan a la hora de abordar problemas relacionados con los recursos humanos, que son uno de los principales componentes de su organización. Por ello, la finalidad de este trabajo es abordar el problema de retención de personal presente en la Brigada Paracaidista analizando los factores motivacionales que afectan a la retención en el mundo civil y corroborando que están presentes en el personal militar. De este modo se podrán extraer unas conclusiones que ayuden a desarrollar un plan de retención de personal en la unidad ‘Almogávares VI’.

Dichas conclusiones se derivan de un enfoque académico empleando para ello las herramientas brindadas al alumno durante su formación en el Centro Universitario de la Defensa prestando especial atención a las asignaturas de Recursos Humanos, Organización y Dirección de Empresas, así como Liderazgo.

En primer lugar, se analizarán los factores que motivan al personal a dejar una organización y aquellas razones más frecuentes en las diferentes empresas y que se emplean en la actualidad en los planes de retención de personal en el mundo civil. Más tarde, se realizará una encuesta al personal militar destinado en la unidad de la Brigada Paracaidista ‘Almogávares VI’ con el objetivo de comprobar si concuerdan dichos factores previamente analizados con los presentes en el personal encuestado, así como para detectar factores idiosincráticos de la propia organización militar y de la Unidad. Finalmente, se extraerán unas conclusiones teniendo en cuenta la contextualización de la Unidad y de las Fuerzas Armadas.

## **2. Factores Motivacionales**

Para comprender los factores motivacionales que incitan a un trabajador a abandonar una empresa, es necesario entender que dichos motivos se encuentran directamente relacionados con su proyecto de vida y con sus intereses. Los trabajadores de una determinada organización poseen ciertas necesidades que deben satisfacer. Muchos son los autores que han tratado de estudiarlas y clasificarlas.

En primer lugar, Maslow estableció en 1943 una jerarquización de necesidades en forma de pirámide. Dicha clasificación ha sido empleada por numerosos directores de organizaciones y empresas con el objeto de motivar y retener a su personal, pues si dichas necesidades no son cubiertas, la empresa corre el riesgo de caer en un clima de insatisfacción donde los trabajadores no obtienen su máximo rendimiento, o incluso, llegan a abandonar la organización con el perjuicio que esto supone para la misma (Ramlall, 2004).

Maslow estructuró las necesidades humanas en una pirámide cuya base son las necesidades fisiológicas como la alimentación, el descanso o la estabilidad laboral. En segundo lugar, se encuentra la seguridad, que se traduce en unas condiciones de trabajo que permitan al trabajador desempeñar sus funciones sin suponer esto ningún riesgo para él. En tercera posición, se encuentran las necesidades sociales entendidas como las interacciones personales en el lugar de trabajo o el espíritu de equipo. En cuarto lugar, se halla el reconocimiento social. Por último, se encuentran las necesidades de autorrealización que se refieren a aquellas que permiten a los seres humanos mejorar y sentirse útiles, como la promoción interna o el cambio a puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa (Maslow, 1943). Maslow concluyó además que dichas necesidades, una vez cubiertas, dejan de ser un factor motivacional para los trabajadores (Portolese, 2011).



*Ilustración 1. Pirámide de Necesidades de Maslow. Fuente: (Quirós Expósito & Cabestrero Alonso, 2008)*



Por otro lado, uno de los primeros estudios acerca del abandono de empresas por parte de los trabajadores es la Teoría del Equilibrio de March y Simon (1958). En ella se exponen lo que los autores definen como principales motivadores para que un trabajador decida abandonar una determinada organización: el deseo de movimiento y la facilidad de movimiento. El primero, viene estrechamente relacionado con la satisfacción individual de un trabajador con su empleo. Por otro lado, la facilidad de movimiento se refiere a las alternativas laborales que ofrece el mercado a dicho trabajador (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

Más tarde, Frederick Herzberg (1959) realizó una clasificación más rigurosa diferenciando los factores en dos grupos: aquellos que producían satisfacción, entendidos como motivadores; y aquellos que no lo hacían, entendidos como factores higiénicos. Herzberg concluyó que existían unos factores intrínsecos al trabajo como el logro, el reconocimiento o la responsabilidad que producían motivación. Sin embargo, aquellos que eran extrínsecos como el salario o el ambiente de trabajo, no lo hacían. De este modo, redactó la Teoría de la Motivación e Higiene. Ésta establecía que los factores higiénicos no supondrían necesariamente un estado de satisfacción, sino que conducirían a la empresa a lo que denominó estado neutral. En contraposición, los factores motivadores sí lo conseguirían. Estos factores motivadores son, entre otros, la responsabilidad, el reconocimiento, las tareas desafiantes y la oportunidad de crecimiento (Ramlall, 2004).

Posteriormente, McClelland (1961) estableció su teoría centrándose en tres grandes necesidades: el logro, el poder y la afiliación. Nos encontramos en una sociedad en la cual, los incentivos personales se atribuyen al reconocimiento y la necesidad de triunfo, frente a lo que éstos puedan aportarle, y por ello, en ocasiones llega a ser más importante el hecho de alcanzar unos objetivos que la recompensa obtenida por hacerlo, a lo que McClelland denominó necesidad de logro. Por otra parte, expuso que otra gran necesidad era el poder, referido a la necesidad de las personas por influenciar, enseñar y entrenar a otras. Finalmente, McClelland hace referencia a la importancia de las relaciones interpersonales denominada necesidad de afiliación (Robbins & Judge, 2011).

Como evolución de estas teorías, han aparecido a lo largo del tiempo diferentes autores que han ido estudiando más detalladamente cada una de estas necesidades que producen motivación en los trabajadores de una determinada organización.

En primer lugar, y como principal evolución a la teoría de March y Simon, otros autores como Porter y Steers (1973) añaden a los factores ya mencionados anteriormente como recompensas monetarias, la oportunidad de crecimiento laboral o los incentivos; los compromisos externos que más tarde se han ido desarrollando como la familia o las actividades ajenas al trabajo (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009). Del mismo modo hizo Mobley, siendo uno de los primeros en mencionar el compromiso con la organización como uno de los factores motivacionales que influyen en la retención, ya que, un trabajador comprometido raramente abandona una organización al sentirse identificado con los valores y objetivos de la misma (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979).

Uno de los grandes factores responsables de la motivación de los trabajadores es el trabajo en sí. Como concluyeron los autores anteriormente mencionados, las personas tienen la necesidad de sentir responsabilidad y considerar que su trabajo es útil, y de este modo satisfacer la necesidad de autorrealización que anticipó Maslow. Un trabajo monótono y vacío de significado incita a la desmotivación de los empleados, y, por tanto, a su posterior salida de la empresa; en contraposición, las tareas desafiantes despiertan el interés de los trabajadores. Kreitner y Kinicki (1998) señalaron la diferencia entre aumentar las tareas de las mismas características –a la que denominaron carga horizontal- que incrementaba la carga de trabajo de los empleados pudiendo producir insatisfacción; y aumentar la responsabilidad y dificultad de las tareas asignadas –denominada carga vertical- que producía un efecto motivador en los trabajadores (Ramlall, 2004).

De acuerdo con Hackman y Oldham (1980), es necesario tener en cuenta que la motivación de los trabajadores va asociada a diferentes estados psicológicos, entre los que encontramos: la responsabilidad del producto fruto de su trabajo, la importancia de su aportación a la organización y la relación directamente proporcional entre su esfuerzo y su rendimiento. Además, para que esto llegue a producirse son necesarios los siguientes factores: variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea.

La variedad de habilidades se refiere a las distintas actividades necesarias para realizar un determinado trabajo empleando diferentes capacidades. En suma, este tipo de trabajos, obliga al empleado a aumentar sus conocimientos experimentando un crecimiento laboral que posteriormente se comentará. Por otro lado, la identidad del trabajo, alude al conocimiento por parte de los trabajadores del sentido de su trabajo, siendo conscientes de la utilidad que este tiene para otros trabajadores y para la globalidad de la empresa. Por último, el significado de la tarea se refiere a la necesidad de los trabajadores de sentir que su trabajo es de utilidad para la sociedad o para la organización (Pinder, 1984).

Además, Hackman y Oldham concluyeron la existencia de otra necesidad a la que denominaron autonomía. Ésta, fue definida como el grado de libertad e independencia que posee un empleado a la hora de desempeñar y organizar su trabajo. Por último, señalaron la importancia del conocimiento de los resultados obtenidos por parte de los trabajadores, ya que esto reduce el absentismo y la rotación de personal en las organizaciones (Ramlall, 2004).

Esto está ligado con lo que más tarde se denominó prestigio organizacional, que se refiere a la reputación que posee una determinada empresa, satisfaciendo esto la necesidad de reconocimiento social mencionada anteriormente en la Teoría de Maslow. Por último, se pueden añadir factores estrechamente relacionados con los compromisos externos de un trabajador, como la flexibilidad laboral y horaria que tan ampliamente se está desarrollando estos últimos años en empresas como Repsol o Mercadona, que además ofrecen otras facilidades como guarderías en el centro de trabajo y ayudan a mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida del empleado (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

En lo referente a la progresión laboral dentro de una empresa anteriormente mencionada, es de vital importancia para cualquier trabajador observar una determinada evolución en su trabajo en función de su desempeño. Por ello, las organizaciones desarrollan planes de promoción interna vertical en los que, seleccionando a los trabajadores con mayores aptitudes e, impartiendo cursos y dotándoles de la formación necesaria, se les ofrece la oportunidad de desempeñar puestos de mayor responsabilidad. Por otro lado, también es posible realizar una promoción interna horizontal en la que los trabajadores pueden cambiar de función a una de iguales características evitando así la

monotonía (Rubio Pastor, 2016). Igualmente, estos procesos formativos permiten a las organizaciones desarrollar los planes de sucesión, en los que los trabajadores se preparan para suplir puestos de mayor responsabilidad en caso de necesidad. De este modo, además de recibir formación lo cual es beneficioso tanto para la empresa como para el individuo, el empleado se sentirá motivado al observar una recompensa por sus capacidades, un aumento de la responsabilidad depositada en él y un incremento en el atractivo de sus funciones al tratarse, probablemente, de tareas más desafiantes (Portolese, 2011).

Finalmente, para que estos factores motivadores sean eficaces, es necesario que el empleado sienta que tanto las recompensas monetarias, como el comportamiento jefe-empleado entre otros, se realizan y reparten con justicia. Así nació la Teoría de la Equidad elaborada por Adams (1963), en la que se expone que un trabajador podría sentirse fuertemente insatisfecho con un puesto de trabajo acorde a sus aptitudes y preferencias, si las recompensas debidas al rendimiento de los empleados se reparten de forma no equitativa, existiendo diferencias regidas por el favoritismo (Osca Segovia & De la Fe Rodríguez, 2004).

Sin embargo, la influencia que dichos factores motivacionales tienen en los trabajadores varía en función de su nivel dentro de la empresa. Por un lado, de acuerdo con la teoría de March y Simon (1958) los trabajadores de mayor rendimiento, al poseer mejores capacidades y formación, poseen mayor facilidad de movimiento que los trabajadores con menor rendimiento ya que pueden abandonar la empresa cuando las condiciones laborales les son desfavorables. Por ello, presentan mayor tendencia a escoger factores referentes al deseo de movimiento como: el compromiso con la organización, las oportunidades de progreso y el prestigio; cuando se les pregunta acerca del motivo de su permanencia en una empresa. En contraposición, los trabajadores de menor nivel en la jerarquía de la empresa, señalan con mayor frecuencia aquellos factores relacionados con la facilidad de movimiento como son la falta de alternativas, el salario o los incentivos. Es de vital importancia conocer esta diferencia, ya que la retención de personal únicamente es útil cuando los trabajadores de alto rendimiento se quedan y aquellos que no lo son, abandonan la empresa (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

Una de las principales razones por las que un determinado empleado decide abandonar una empresa, es el simple desconocimiento del puesto del trabajo que va a ocupar. Por ello, es de gran relevancia realizar una correcta introducción al puesto y una adecuada selección del personal. En suma, esto impulsará la familiarización con sus posteriores funciones y su mejor sociabilización con sus futuros compañeros y jefes. Además, mediante una correcta entrevista y selección, es posible detectar las habilidades de los empleados y, de este modo, situarlo en el puesto en el que mejor pueda desarrollarlas (González Miranda, 2009).

Asimismo, para aumentar la retención y basándose en la importancia del conocimiento de los resultados y la significancia de la tarea anteriormente mencionados, además de realizar una adecuada introducción al puesto de trabajo, es igualmente significativo informar correcta y verazmente de los objetivos de la empresa a largo plazo y los planes que se van a emplear para su posterior consecución. De este modo, se mejora la moral del personal, su compromiso con la organización y su satisfacción laboral (Cantu Reyes, 2006).

Finalmente, se muestran de forma resumida en la siguiente tabla los factores motivacionales que afectan a la retención de los trabajadores en una organización. En dicha tabla, se pueden observar unos factores más importantes que a su vez engloban otros que, por ser más concretos y detallados, se encuentran subsumidos dentro de los anteriores. Asimismo, es necesario resaltar que algunos de ellos, como la remuneración, pueden encontrarse en diferentes grupos pues pueden actuar de manera diferente como factor motivador. En este caso concreto, el salario puede ser una necesidad fisiológica por ser necesario para satisfacer necesidades como una vivienda digna o una vida saludable; sin embargo, también se encuentra relacionado con la equidad en lo referente al justo reparto de los incentivos económicos.

<b>Factor</b>	<b>Elemento</b>	<b>Autores</b>
Necesidades Fisiológicas	Salario o sueldo	Porter y Steers (1973)
	Condiciones laborales saludables	Maslow (1943)
Seguridad	Estabilidad laboral	Maslow (1943) y Portolese (2011)
	Seguridad laboral	Maslow (1943)
Necesidades Sociales	Relación con los compañeros	Maslow (1943) y McClelland (1961)
	Relación con los superiores	Maslow (1943) y McClelland (1961)
Equidad	En incentivos y relaciones laborales	Adams (1963)
Compromisos externos	Flexibilidad laboral y horaria	Porter y Steers (1973)
	Ayuda para el equilibrio vida-trabajo	Porter y Steers (1973)
Ausencia de alternativas		March y Simon (1958)
Reconocimiento social		Maslow (1943) y McClelland (1961)
Autorrealización	Oportunidad de progreso	Herzberg (1959) y McClelland (1961),
	Tareas desafiantes	Herzberg (1959), McClelland (1961) y Pinder (1984)
	Utilidad del trabajo	Herzberg (1959), McClelland (1961) y Pinder (1984)
	Responsabilidad	Herzberg (1959) y McClelland (1961)
Compromiso con la organización		Mobley (1979)

**Tabla 1.** Factores Motivacionales. Fuente: Elaboración Propia.

### **3. Metodología**

Una vez realizada la revisión de la literatura y estudiados los factores motivacionales que afectan a la retención, es necesario realizar un cuestionario para detectar aquellos que están presentes en la unidad “Almogávares” VI. Además, se medirán las variables mediante la frecuencia de aparición en las respuestas de los sujetos encuestados para, de este modo, observar cuáles tienen mayor importancia a la hora de cambiar de destino o puesto de trabajo.

Asimismo, de manera previa a la elaboración del cuestionario, se realizarán unas entrevistas con respuestas abiertas para revelar la existencia de otros factores si los hubiera, así como para orientar el cuestionario. De igual modo, mediante estas entrevistas, se pretende enriquecer la recogida de datos complementando los resultados que se obtendrán mediante la encuesta.

#### **3.1. Tipo de estudio**

El cuestionario que se ha realizado (ver Anexo I) evalúa la presencia de los factores de retención estudiados en el personal de la Unidad objeto de estudio y su importancia. Para ello, se ha elaborado un conjunto de 21 ítems con respuesta en una escala Likert que se contestarán en función de la importancia del factor para el encuestado desde el 1 (muy en desacuerdo) al 5 (muy de acuerdo).

Algunas de las preguntas de dicho cuestionario han sido extraídas del empleado en el Proyecto Final de Campo de Luz Guadalupe Cantu Reyes “Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León” de la Universidad Autónoma de Nuevo León, así como del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) y del Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1980). No obstante, se han añadido diferentes cuestiones con los factores que se pretenden analizar en este trabajo y que no se encontraban presentes en los citados cuestionarios. Además, se han introducido preguntas control que recogen circunstancias que podrían sesgar las respuestas, realizando así una clasificación en función de la escala

(oficiales, suboficiales y tropa), así como otras circunstancias que pudieran afectar a los resultados como son la edad, el estado civil, el número de hijos o la servidumbre<sup>1</sup>.

En lo concerniente a las entrevistas, se realizaron un total de 3 con preguntas abiertas a personal que ya había abandonado la Unidad por diferentes razones, tratando de obtener información acerca de factores no estudiados mediante la recogida de información y permitiendo de este modo focalizar el estudio en aquellos que tenían mayor importancia. Dicha entrevista se encuentra en el Anexo II y fue basada en el cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ).

Por último, cabe resaltar que, de manera previa a la recogida de información, se realizó una prueba piloto con el objetivo de validar el cuestionario para garantizar la claridad y comprensión del mismo avalando el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **3.2. Muestra**

Para analizar la retención del personal en la Unidad “Almogávares” IV se ha estudiado el personal perteneciente a una Compañía de Infantería de la Unidad, incluyendo el personal perteneciente a las diferentes escalas (oficiales, suboficiales y tropa). Además, se ha encuestado al personal correspondiente a otras armas y especialidades destinado en la Unidad. Dicha muestra se escogió con el objetivo de analizar un fragmento representativo de la Unidad teniendo en cuenta los diferentes entornos y puestos de trabajo, evidenciando de este modo, el comportamiento del resto de trabajadores. Finalmente, se realizó el cuestionario a un total de 114 trabajadores, en su mayoría varones y con una edad media de 28 años.

En lo referente a las entrevistas, fueron realizadas a tres sujetos que, como consecuencia de un cambio de destino o salida de la institución, habían abandonado la Unidad.

---

<sup>1</sup> Se entiende por servidumbre el tiempo que un militar debe permanecer en una unidad debido a la realización de un curso que así lo exija, como en este caso, el de paracaidismo. De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española en su cuarta acepción: sujeción grave u obligación inexcusable de hacer algo.



Por último, la prueba piloto fue revisada por el Dr. Jorge Fleta Asín. De igual modo, se encuestó previamente a los tres sujetos de las entrevistas y a determinados mandos de la Unidad para verificar su correcto entendimiento.

### **3.3. Variables de identificación**

Las variables estudiadas, que se recogen a partir de las preguntas realizadas en el cuestionario (ver Anexo I) son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: entendiéndose como éstas aquellas que afectan a la supervivencia y bienestar de los sujetos. Ésta engloba a su vez el sueldo o el salario recibidos y las condiciones laborales.
- Seguridad laboral: siendo ésta el sentimiento de confianza en lo referente a la salud y los daños físicos que pudieran ocasionarle al sujeto el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo. Asimismo, incluye también la estabilidad laboral, puesto que se refiere a la seguridad que ofrece un trabajo estable de cara a facilitar una vida usual.
- Necesidades sociales: referidas a las relaciones interpersonales del sujeto tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores jerárquicos.
- Equidad: concerniente a la justicia en cuanto al trato subordinado-jefe y el reparto de incentivos y recompensas, y puestos de responsabilidad.
- Compromisos externos: referentes a las facilidades que la Unidad ofrece para la conciliación del equilibrio vida-trabajo como guarderías, seguros o ayuda a la vivienda; y la flexibilidad laboral en lugar y horario.
- Ausencia de alternativas.
- Reconocimiento social: siendo este el prestigio de la organización y la percepción que la sociedad tiene de ésta, así como la gratitud por pertenecer a ella.
- Autorrealización: entendiéndose como tal la capacidad que ofrece el puesto de trabajo al sujeto de desarrollar sus capacidades y sentirse satisfecho con su labor, mediante las oportunidades de progreso dentro de la organización, la realización de tareas desafiantes, el sentimiento de responsabilidad o la

convicción de que su cometido es de utilidad para la consecución de un objetivo, ya sea para la sociedad o para la organización.

- Compromiso con la organización: referida a la identificación del empleado con los valores, ideales y objetivos de la empresa.

### **3.4. Análisis de datos**

En primer lugar, se realizó la recolección de datos mediante la herramienta informática Google Forms a través de internet con el objetivo de facilitar a los encuestados la realización del cuestionario.

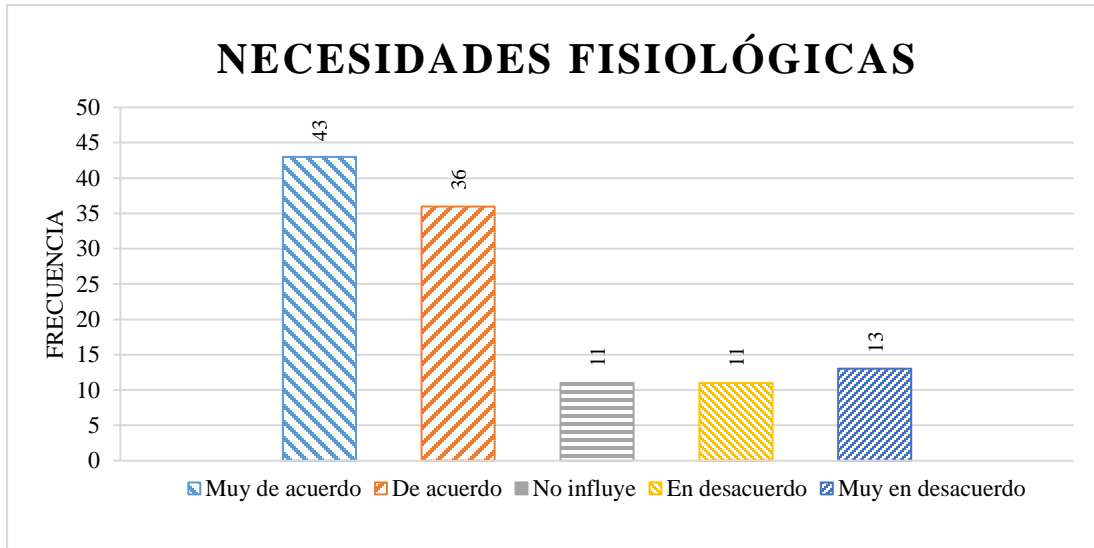
Con la finalidad de analizar la influencia de los diferentes factores en la retención del personal, se agruparon las respuestas por variables y se realizó la suma de las mismas para poder compararlas y ordenarlas en función de su importancia. Se efectuó en primer lugar un estudio descriptivo del conjunto de la muestra, tratando de hallar un comportamiento general, y posteriormente, se clasificaron las respuestas en función de una serie de factores como la edad, el arma o el número de hijos, que pudieran influir en el comportamiento de los encuestados. Este proceso dio lugar a los resultados que se muestran a continuación.

### **3.5. Resultados**

A continuación, se analizan los resultados en función de las variables señaladas anteriormente y en el mismo orden que se expusieron, siendo MDA (muy de acuerdo), DA (de acuerdo), NI (no influye), ED (en desacuerdo) y MED (muy en desacuerdo).

#### Necesidades fisiológicas

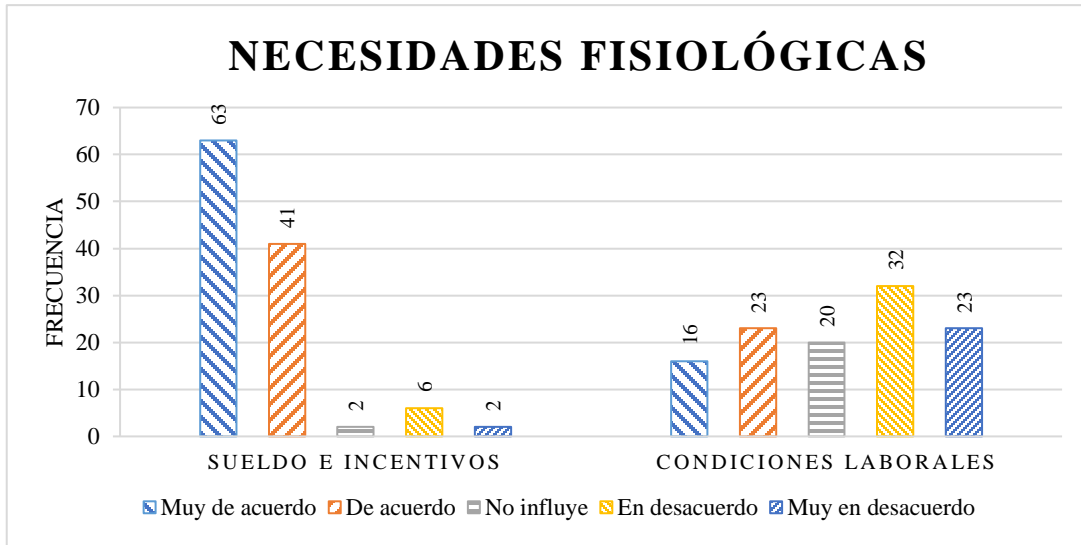
La Gráfica 1 muestra que el personal encuestado reacciona positivamente cuando se le pregunta acerca de la influencia en su permanencia de estos factores, ya que, como se puede apreciar, 79 respuestas (70%) se encuentran entre MDA y DA. Sin embargo, como se observa en el Gráfico 2, existe cierta diferencia en los resultados de los factores que se encuentran subsumidos dentro de esta variable.



*Gráfica 1. Necesidades Fisiológicas. Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede observar, la reacción de los encuestados a la influencia del factor monetario es altamente favorable (ver Gráfica 2). Esto indica que una de las razones por las que el personal perteneciente a esta unidad permanece en un trabajo es, en gran medida, el factor monetario, ya sea por el sueldo que perciben directamente, o por los incentivos que reciben por diversos motivos, como pueden ser el rendimiento o la permanencia.

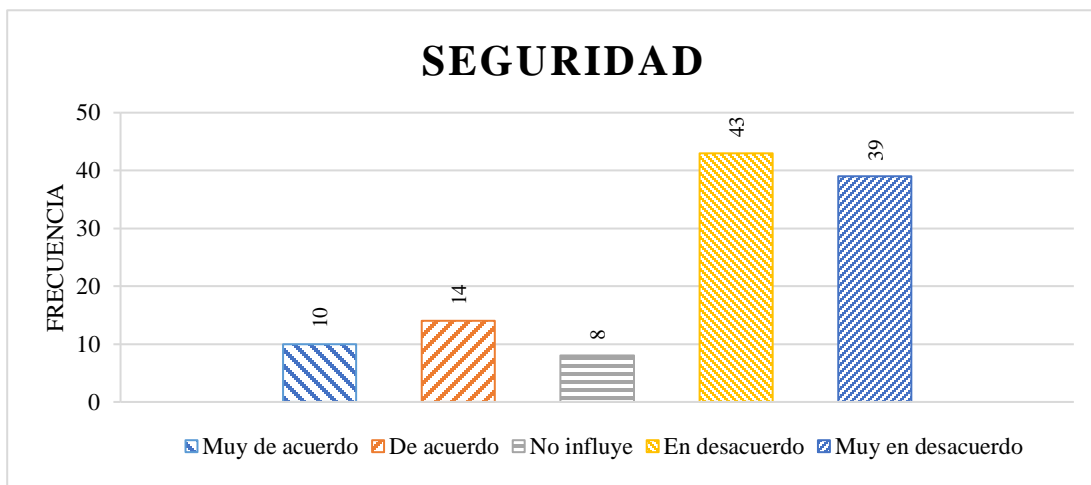
Por otro lado, existe disparidad de opiniones en relación a la influencia de las condiciones laborales en la permanencia de los trabajadores de esta unidad, destacando sobre todas, aunque ligeramente, el desacuerdo. Se puede deducir, por tanto, que no posee gran importancia. Teniendo en consideración que las condiciones laborales propias del Ejército, no destacan positivamente frente a otros trabajos debido a la dureza y exigencia física que requiere este empleo. Por ello, aquellas personas que escogen esta profesión voluntariamente, no consideran primordiales las condiciones laborales a la hora de escoger este trabajo.



Gráfica 2. Factores Necesidades Fisiológicas. Fuente: Elaboración Propia

Seguridad laboral

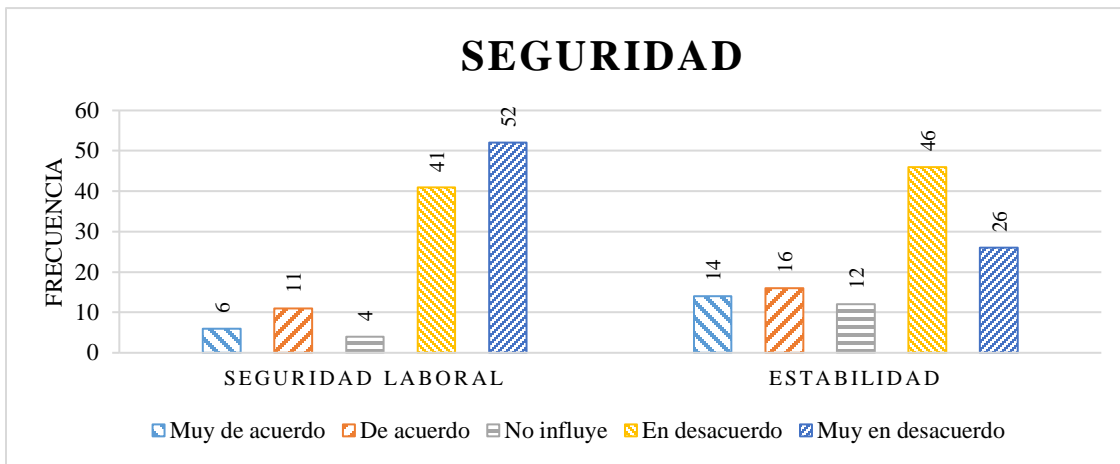
Se puede observar en la Gráfica 3 que la seguridad laboral propia de esta Unidad influye de manera negativa en la retención de los trabajadores, ya que 82 encuestados (69%) han respondido ED o MED.



Gráfica 3. Seguridad. Fuente: Elaboración Propia.

En la Gráfica 4 se puede apreciar en primer lugar, que la seguridad laboral repercute negativamente en la permanencia de los trabajadores. Esto es debido a la peligrosidad que conlleva el Ejército, y a los riesgos que añade la principal característica de esta Brigada: el salto paracaidista.

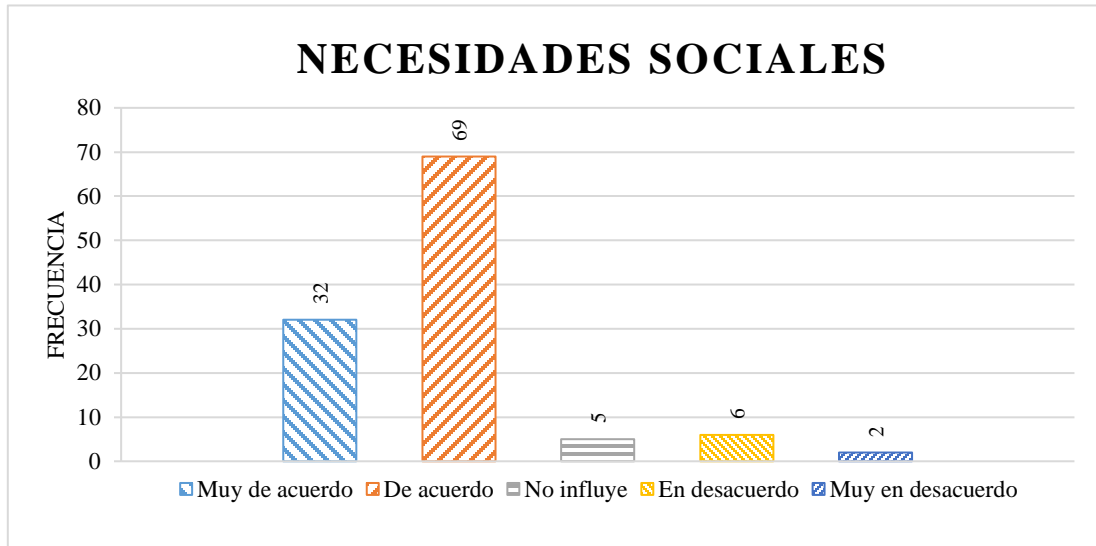
En segundo lugar, se observa que la respuesta predominante en lo referente a la estabilidad que proporciona este trabajo es ED (ver Gráfica 4). Se ha extraído de las entrevistas con los trabajadores que han abandonado la Unidad, y del propio contacto con el personal de la misma, la preocupación debida a la incertidumbre laboral de aquellos empleados que, habiendo obtenido el compromiso de larga duración (CLD), alcanzan los 45 años y deben realizar, en la mayoría de los casos, la desvinculación del Ejército con el riesgo que esto supone, siguiendo la Ley 8/2006 de Tropa y Marinería, actualmente vigente.



*Gráfica 4. Factores de Seguridad. Fuente: Elaboración Propia.*

### Necesidades sociales

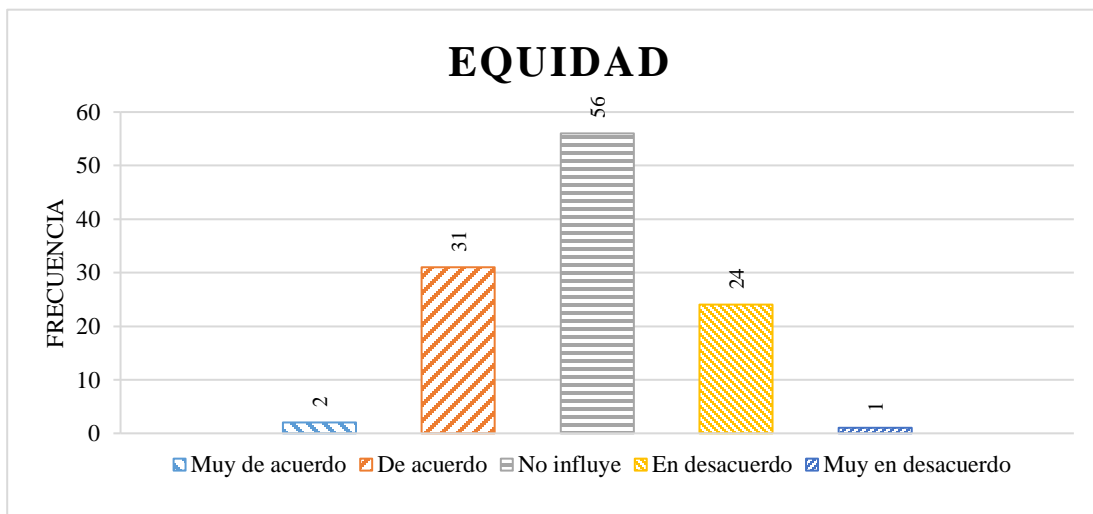
En la Gráfica 5 se puede observar que el personal de esta Unidad reacciona de manera positiva a la influencia de unas buenas relaciones interpersonales; tanto con sus mandos, como con sus compañeros de trabajo. Además, también se muestran favorables a la permanencia en la Unidad cuando el clima laboral es propicio. Un total de 102 encuestados (88%) respondieron de manera favorable a la influencia que estos factores ejercen en su permanencia en la unidad, destacando principalmente la respuesta DA, que fue escogida por el 60% de la muestra. En esta gráfica se encuentran agrupados los resultados de las preguntas 6, 7 y 8 del cuestionario (Anexo II) que, por haber obtenido valores muy similares y poseer un significado muy parecido, no se van a descomponer para su estudio por separado.



Gráfica 5. Necesidades Sociales. Fuente: Elaboración Propia.

Equidad

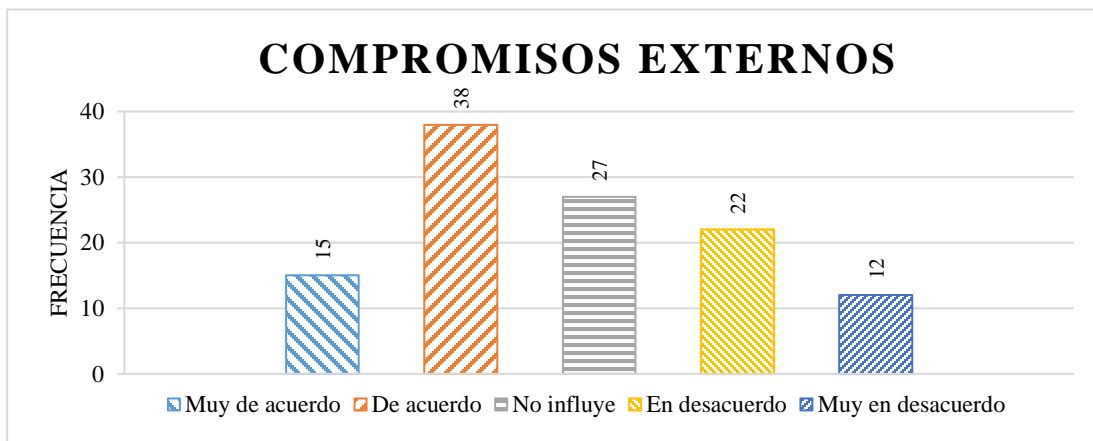
En lo referente a la equidad (ver Gráfica 6), tanto en el reparto de incentivos como en el trato de los mandos con los subordinados, podemos observar que, de acuerdo con las respuestas del personal encuestado, no influye en su permanencia en la Unidad, y, por tanto, no es un factor que se pueda aplicar para su retención en la misma. Sin embargo, es necesario considerar que, si bien un trato equitativo puede no contribuir a la permanencia del personal en la Unidad; no es necesario que sea así en el caso de un trato injusto, que podría influir de manera negativa.



Gráfica 6. Equidad. Fuente: Elaboración Propia.

### Compromisos externos

En la Gráfica 7 se observa cierta variabilidad en las respuestas, destacando ligeramente DA entre ellas. Esto es debido a que, al igual que en el caso de las condiciones laborales, las personas que optan por ingresar en las Fuerzas Armadas, no se muestran propensos a otorgar tanta importancia al equilibrio vida-trabajo como lo hacen otros trabajadores. Sin embargo, es reseñable que entre los encuestados que escogieron MDA y DA como respuesta, se encuentran en su mayoría circunstancias que motivan este tipo de respuestas: como el tener pareja, hijos o una edad superior a la media.



*Gráfica 7. Compromisos Externos. Fuente: Elaboración Propia.*

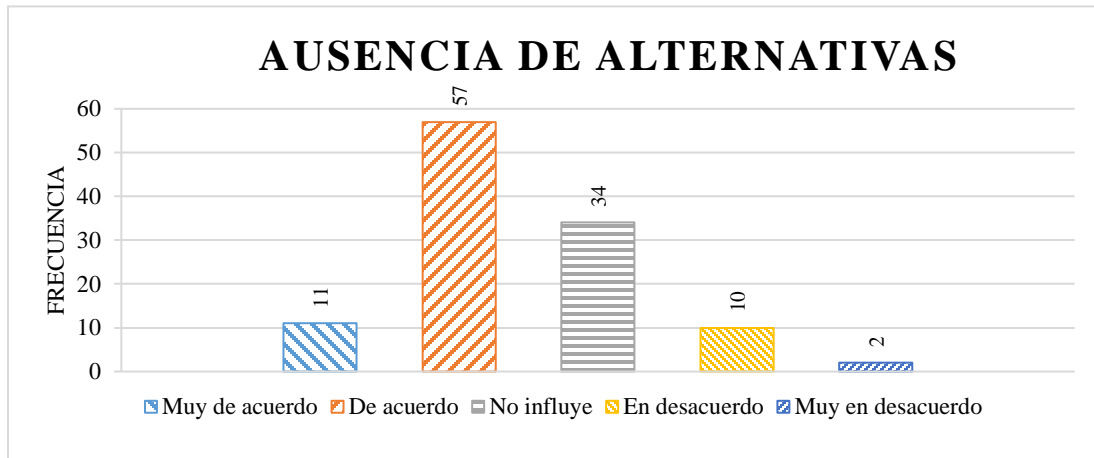
### Ausencia de alternativas

Respecto a la ausencia de alternativas (ver Gráfica 8), se observa que existe de igual modo, disparidad de opiniones, ya que, 53 encuestados (60%) concluyen que la ausencia de alternativas laborales influye en su permanencia en la Unidad, esto quiere decir, que no abandonan la Unidad puesto que no han encontrado otro puesto de trabajo que consideren más apropiado. Por otro lado, el 40% restante, considera que la ausencia de alternativas no influye, o lo hace de manera negativa.

Al estudiar esta pregunta de manera más concreta, se observa que la mayor parte de los encuestados que ha respondido MDA y DA, pertenece a la escala de tropa. Por otro lado, aquellos que pertenecen a las escalas de suboficiales u oficiales, o que poseen una formación en estudios superior, responde mayoritariamente NI. Por tanto, se comprueba que la teoría de March y Simon estudiada anteriormente acerca de la diferencia en los

factores motivacionales en función de la jerarquía dentro de la empresa es cierta, ya que aquellos de mayor nivel, o que poseen mayor facilidad de movimiento debido a su formación, no se muestran favorables ante esta variable.

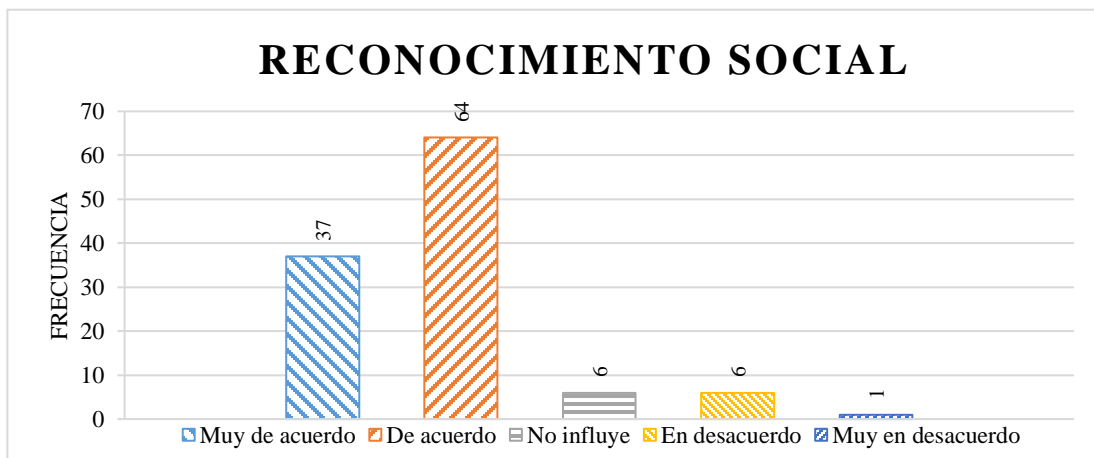
Hay que tener en cuenta, no obstante, que la mayor parte de la muestra pertenece a la escala de tropa debido a su mayor número en la Unidad con respecto a los mandos.



Gráfica 8. Ausencia de Alternativas. Fuente: Elaboración Propia

Reconocimiento social

En la Gráfica 9 se puede observar que la gran mayoría del personal que ha participado en este cuestionario, afirma que el reconocimiento social afecta de manera positiva en su permanencia en la Unidad. Por tanto, valoran la imagen que esta Unidad ofrece de cara al resto del Ejército y a la sociedad en general.

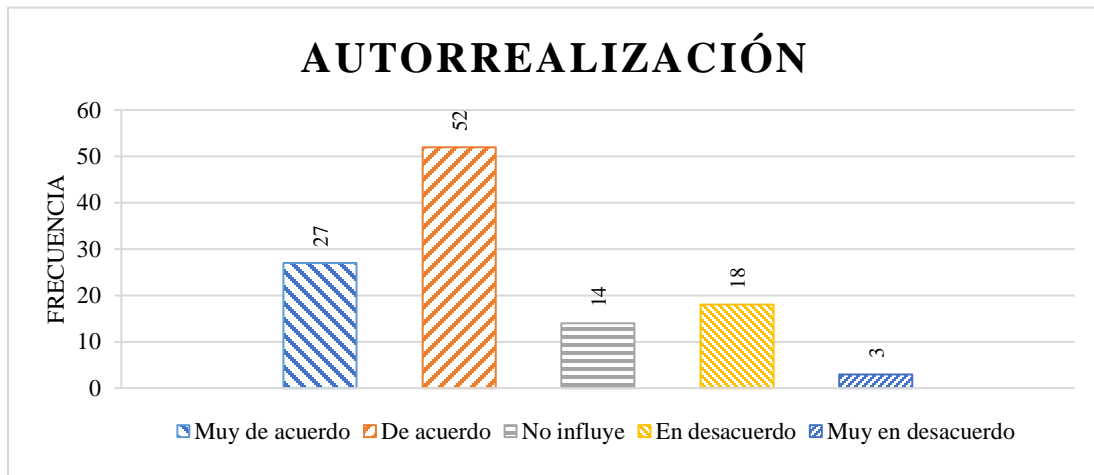


Gráfica 9. Reconocimiento Social. Fuente: Elaboración Propia.



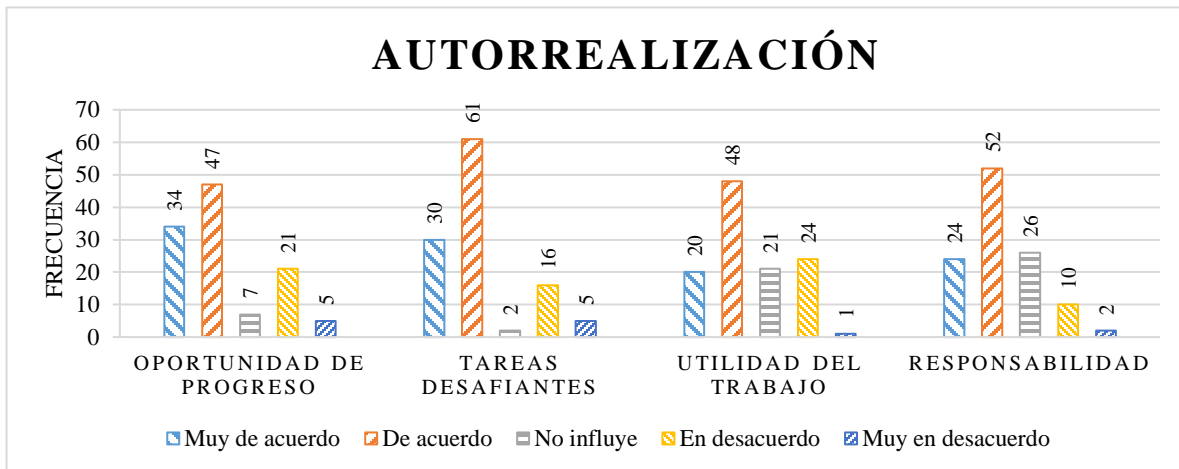
### Autorrealización

En lo referente a la variable autorrealización (ver Gráfica 10), se observa que 82 encuestados (72%) respondieron MDA o DA, de lo que se extrae, que valoran positivamente este tipo de factores a la hora de permanecer en la Unidad. Además, al realizar un estudio más detallado, se observa que aquellos sujetos de mayor empleo, valoran muy positivamente estos factores, respondiendo MDA en la mayor parte de las ocasiones.



*Gráfica 10. Autorrealización. Fuente: Elaboración Propia.*

Asimismo, se observan en la Gráfica 11 las respuestas de los encuestados a los factores pertenecientes a la variable Autorrealización. Destaca principalmente, el grado en que reaccionan de manera positiva a la influencia que ejerce un trabajo desafiante en su permanencia en el mismo. Del mismo modo, aunque en menor medida, responden en cuanto a la oportunidad de progresar dentro de la organización, la utilidad del trabajo tanto para la Unidad o el Ejército como para la sociedad y la responsabilidad de su desempeño. Sin embargo, cabe destacar que, en lo referente a la responsabilidad, se encuentran con mayor frecuencia sujetos de mayor empleo en la respuesta MDA. Por otro lado, en las respuestas ED a las preguntas acerca de oportunidad de progreso y utilidad del trabajo, se observa un mayor número de encuestados con menor nivel jerárquico y formación que, en definitiva, poseen una menor facilidad de movimiento.



Gráfica 11. Factores de Autorrealización. Fuente: Elaboración Propia.

Compromiso con la organización

Por último, se pueden observar en la Gráfica 12 las frecuencias de las respuestas a las preguntas referentes a la influencia de la variable Compromiso con la Organización. Esta variable destaca por la gran cantidad de respuestas favorables por parte de los encuestados; un total de 105, que supone el 92% de la muestra. Por otro lado, este resultado es esperable teniendo en cuenta que el Ejército de Tierra y más concretamente la Brigada Paracaidista, poseen una larga historia colmada de tradiciones y valores idiosincrásicos. Además, esto confirma las conclusiones que se pudieron extraer de las entrevistas con el personal de la Unidad.



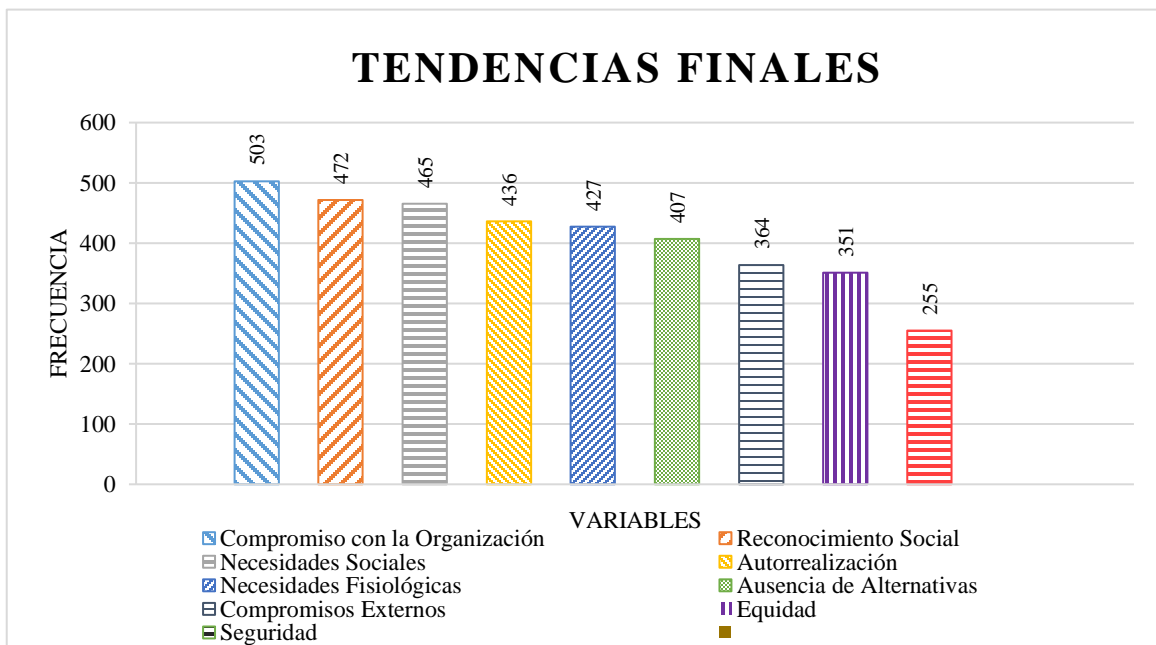
Gráfica 12. Compromiso con la Organización. Fuente: Elaboración Propia.

### Tendencias finales

En la Gráfica 13, se observa el resultado final de las frecuencias obtenidas por cada una de las variables analizadas ordenadas de mayor a menor influencia en la retención del personal de la Unidad. Para asignar los valores que se muestran en la gráfica, se han multiplicado las respuestas MDA, DA, NI, ED y MED por 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente.

Se observa en la gráfica que el factor de mayor importancia es el compromiso con la organización. De esto se deduce, que el personal perteneciente a esta Unidad de la Brigada Paracaidista muestra mayor tendencia a la permanencia en su puesto de trabajo cuando se identifican con los valores de la Unidad y se sienten comprometidos con ella. No obstante, destacan de igual modo otros factores como el reconocimiento social o las necesidades sociales.

En contraposición, la gráfica muestra que el factor que influye en menor medida es la seguridad. Atendiendo a los resultados obtenidos para este factor y las entrevistas personales, se deduce que, lejos de favorecer la retención del personal en esta Unidad, el riesgo físico de los trabajadores y su incertidumbre laboral, en muchas ocasiones, fomenta la movilidad.



*Gráfica 13. Tendencias Finales. Fuente: Elaboración Propia.*

## **4. Conclusiones**

### **4.1. Cumplimiento de los objetivos**

Al comenzar este proyecto, se estableció como objetivo analizar el grado en que los factores motivacionales que afectan a la retención del personal en las organizaciones civiles eran aplicables a la Unidad de la Brigada Paracaidista “Almogávares” VI. Una vez concluido, se puede inferir que efectivamente, dichos trabajadores se comportan de manera muy similar al personal de la Unidad, añadiendo ciertas características.

Además, se ha cumplido con el segundo objetivo: extraer unas conclusiones que pudieran orientar un futuro plan de retención. A través de los resultados obtenidos y de su posterior análisis, y con la ayuda del personal destinado en la Unidad y las entrevistas realizadas, se han propuesto una serie de medidas aplicables a un futuro plan de retención.

No obstante, no ha resultado sencillo encontrar posibles soluciones que, amoldándose a las limitaciones de la Unidad, solventasen el problema de retención presente en la misma. Pese a que el personal actúa de manera similar a las organizaciones civiles, no lo hace de igual modo la Unidad por no tratarse de una entidad privada con libertad de acción.

### **4.2. Resultados**

Atendiendo a los resultados obtenidos mediante el cuestionario y las entrevistas personales, podemos concluir que la Unidad objeto de estudio se comporta de manera similar a las organizaciones civiles. Sin embargo, posee ciertas particularidades que deberán ser tenidas en cuenta a la hora de elaborar un posible plan de retención.

En primer lugar, destaca el compromiso con la organización como factor de mayor influencia. Este resultado no resulta sorprendente pues, como se indicó con anterioridad, el Ejército español, y más concretamente la Brigada Paracaidista, poseen una gran tradición y un conjunto de valores que le otorgan una personalidad propia. El espíritu que posee este tipo de unidades fomenta la cohesión y el sentimiento de pertenencia, y por ello debe ser explotado, pues favorece, como se ha visto, la permanencia del personal.

Del mismo modo actúa la autorrealización, pues el perfil de personas que escoge la profesión militar, muestra en la mayoría de las ocasiones, propensión a las actividades desafiantes, al esfuerzo físico y la significancia de su trabajo para la sociedad y para el Ejército. Por ello, es de vital importancia que el personal destinado en la Unidad, sea consciente de que dicho esfuerzo tiene un objetivo y que éste, es de aplicación para las misiones internacionales en las que participa la Unidad. Como se indicó en el apartado de factores motivacionales, el conocimiento de los objetivos a largo plazo y de los planes utilizados para su consecución es primordial para mantener al personal motivado y comprometido con la organización.

Por otro lado, destaca el reconocimiento social. La imagen que la sociedad tiene del Ejército ha evolucionado notablemente durante los últimos años, y debe seguir haciéndolo, pues esta institución trabaja para el Estado y depende de él. El personal militar es consciente de ello y de la importancia de la imagen que ofrece a la sociedad y por esta razón, uno de los principales objetivos, en la mayoría de los casos, es transmitir el esfuerzo que se realiza día a día, máxime en este tipo de unidades. Además, como se ha estudiado, a menudo prevalece la importancia del reconocimiento y el logro frente a las recompensas extrínsecas.

Sin embargo, el factor monetario también tiene gran importancia en la permanencia del personal de la Unidad, especialmente en aquellos pertenecientes a la escala de tropa. A través de las entrevistas y del contacto con el personal, se concluye que este tipo de unidades, donde se realiza una instrucción más dura, exigente y constante, debería poseer un incentivo económico para aumentar así la retención del personal, como así lo indica este sujeto en una entrevista:

*“Considero que en unidades como la Brigada u otras que son muy operativas el salario es mejorable, tanto por los riesgos que se corren, como por la cantidad de maniobras que se realizan” (Anónimo, 2018).*

Por otro lado, es de vital importancia tener en cuenta que esta Unidad posee especial riesgo debido a los saltos paracaidistas que en ella se realizan. Estos saltos, desembocan en muchas ocasiones en lesiones y así lo indican los resultados del cuestionario, donde se obtuvo que el factor seguridad favorece la movilidad del personal a otros destinos o

trabajos. Además, directamente relacionado con la seguridad, encontramos el factor estabilidad laboral y que merece especial atención.

El militar de tropa a día de hoy, una vez adquirido el compromiso de larga duración (CLD), puede prorrogar su contrato hasta los 45 años, edad a la que se producirá su desvinculación del Ejército si no adquiere el carácter de permanente. Este hecho produce una gran incertidumbre laboral, pues con esta edad resulta difícil encontrar otro empleo si no se puede demostrar una experiencia previa útil para la empresa. Por ello, en numerosas ocasiones, este tipo de trabajadores permanece en la Unidad de forma transitoria como consecuencia de la ausencia de una alternativa laboral mejor. Así, es frecuente encontrar en la Unidad militares que se encuentran estudiando para presentarse a las oposiciones de Policía Nacional o Guardia Civil, donde pueden realizar un trabajo parecido con mejores condiciones laborales, mayor salario y que les ofrece un contrato permanente.

Por otra parte, encontramos un conjunto de factores que posee menor influencia en la permanencia del personal en la Unidad como las condiciones laborales o los compromisos externos. Este resultado no resulta sorprendente teniendo en cuenta que, las personas que eligen la milicia como profesión, no suelen dar la misma importancia a estos factores que los trabajadores civiles, dado que, si la información previa a su ingreso es correcta, deberían ser conocedores de las condiciones laborales de este tipo de trabajo. No obstante, al igual que ocurre con la equidad, estos factores pueden no resultar motivadores para la permanencia del personal cuando satisfacen sus necesidades; sin embargo, su ausencia, podría causar insatisfacción desembocando en la salida del personal de la Unidad. Además, es conveniente tener en cuenta que la influencia de estos factores varía en función del perfil del sujeto. Por ello, un trabajador de mayor edad y con compromisos externos (pareja, hijos, etc.) se muestra más favorable a este tipo de factores de retención. Sin embargo, este tipo de unidades, requiere un perfil de trabajador capaz de adaptarse a las condiciones que se le exigen ya que, desde mi punto de vista, no se puede dejar de cumplir con los objetivos de instrucción para favorecer las condiciones laborales. Por tanto, se debe tratar de mejorar este tipo de factores siempre que esto no reduzca el nivel operativo de la Unidad.

## 5. Líneas de trabajo futuras

Como consecuencia de los resultados obtenidos y de las conclusiones extraídas, se puede dar continuidad al trabajo realizado elaborando un plan de retención que aumente la permanencia en la Unidad. Sin embargo, es conveniente tener en cuenta que la Unidad objeto de estudio posee unos requerimientos específicos en lo que a las condiciones físicas se refiere y, por tanto, deberá buscar un perfil determinado en su personal. Por ello, dicho plan de retención deberá tratar de aumentar la permanencia en la Unidad siempre que se cumpla con dicho perfil, favoreciendo su salida o cambio de destino posteriormente. Para aumentar dicha permanencia, el plan de retención deberá apoyarse en aquellos factores que influyen en mayor medida en los trabajadores.

En primer lugar, se debe seguir trabajando en el compromiso con la organización, inculcando los valores de la Unidad y creando el sentimiento de pertenencia que caracteriza a esta Brigada. No obstante, es conveniente que los trabajadores de menor empleo sean conocedores de los planes a largo plazo de la misma y de la importancia de su rendimiento para la consecución de éstos, pues de este modo, se aumenta el grado de compromiso.

Por otro lado, se ha podido extraer de las entrevistas y del contacto con el personal de la Unidad, que el salario posee gran importancia en la permanencia del personal, especialmente en la escala de tropa. Además, estos últimos, se muestran propensos a abandonar la Unidad cuando encuentran una alternativa laboral mejor como la Guardia Civil o la Policía Nacional. Por ello, para favorecer su permanencia, podría existir un incentivo económico para aquellos militares destinados en unidades pertenecientes a la Fuerza Terrestre, como la Brigada Paracaidista.

En tercer lugar, teniendo en cuenta que el personal de esta Unidad se muestra favorable a la autorrealización, dicho plan de retención debería favorecer la promoción interna horizontal hacia puestos de mayor responsabilidad como la Sección de Reconocimiento, el Equipo de Tiradores o la Compañía de Reconocimiento Avanzado. Para ello, se debe informar al personal de la Unidad de las posibilidades que existen para su progresión laboral y premiar a aquellos que muestran un mejor rendimiento mediante su movilidad a estos puestos. Además, para favorecer este comportamiento, dichos puestos de mayor responsabilidad deberían poseer incentivos de algún tipo.

Por último, y como medida más importante, dicho plan de retención debería incorporar ayudas a la movilidad una vez que se produzca la desvinculación de la Unidad. Un posible ejemplo sería conceder la titulación de guardia jurado pasado un tiempo mínimo en esta Unidad (por ejemplo 8 años), ya que un militar posee experiencia previa en el manejo de armas y gestión de situaciones de estrés. Por otro lado, dada la existencia de empresas como SAPROMIL (Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar) que proporcionan ayuda en la desvinculación de los militares del Ejército, se podría consensuar un acuerdo en el que dicha empresa prestara especial atención a aquellos militares que han estado destinados ese tiempo mínimo en este tipo de unidades, siendo éstos la primera prioridad y motivando al personal de este modo a su permanencia en la misma.



## 6. Fuentes y Bibliografía

- Cantu Reyes, L. G. (Octubre de 2006). Factores que se Aplican Para la Atracción y Retención de Personal en Organizaciones Grandes de Manufactura del Estado de Nuevo León. *Proyecto Final de Campo de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. Monterrey, Nuevo León, México.
- Cavana, R. Y., Boyd, D. M. & Taylor, R. J. (2007). A systems thinking study of retention and recruitment issues for the New Zealand army electronic technician trade group. *Systems Research and Behavioral Science*, 201-216.
- Dandeker, C., Eversden-French, C., Greenberg, N., Hatch, S., Riley, P., Staden, L. v. & Wesseley, S. (2010). Laying Down Their Rifles: The Changing Influences on the Retention of Volunteer British Army Reservists Returning from Iraq, 2003–2006. *Armed Forces & Society*, 264-289.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Ciudad de México: Oxford University.
- González Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *REVISTA Universidad EAFIT*, 45-72.
- Hackman, R. & Oldham, G. (1980). Job Diagnostic Survey.
- Hausknecht, J., Rodda, J. M. & Howard, M. J. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resources Management* , 269-288.
- Mando de Personal del Ejército de Tierra. (2017). *El Militar de Tropa en el Ejército de Tierra*. Madrid: Ejército de Tierra.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.

- Mobley, W. H., Griffeth, R., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 493-522.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO). (2016). Cuestionario para Trabajadores.
- Osca Segovia, A. & De la Fe Rodríguez, M. (2004). Motivación y Satisfacción Laboral. En O. Segovia, & Amparo, *Psicología de las Organizaciones* (págs. 263-300). Madrid: Sanz y Torres.
- Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Portolese, L. (2011). *Beginning Management of Human Resources*. Washington: FlatWorld Knowledge.
- Quirós Expósito, P. & Cabestrero Alonso, R. (2008). *Funciones Activadoras: Principios Básicos de la Motivación y la Emoción*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 52-63.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rubio Pastor, M. (2016). Apuntes de la asignatura Recursos Humanos. Zaragoza, Aragón, España: Centro Universitario de la Defensa (CUD).
- Smith, Z., Light, T. R. & Youngman, C. K. (2002). Supporting Army Recruiting and Retention. *Engineer. The professional Bulletin of Army Engineers*, 19-21.
- Vocational Psychology Research Universidad de Minnesota. (1989). Cuestionario de Satisfacción de Minnesota.

## Anexo I

### Cuestionario de Retención

**Edad:**

**Sexo:**

**N° Hijos:**

**Pareja (Sí/No):**

**N° Cambios de destino previos:**

**Estudios/formación:**

**Arma:**

A continuación, se le va a realizar un cuestionario en el que se mide la importancia que tienen diferentes factores en la retención del personal en su unidad. Para ello, se le pide que responda las siguientes preguntas en la medida en que dichos factores influyen o no a la hora de quedarse en la unidad, en lugar de optar por otros destinos o trabajos distintos, siendo 1 *Muy de acuerdo* y 5 *Muy en desacuerdo*. Dicho cuestionario es totalmente anónimo.

1. El sueldo que recibo al trabajar en esta unidad influye a la hora de quedarme.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

2. Los incentivos económicos asociados presentes en esta unidad influyen a la hora de quedarme.<sup>2</sup>

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

<sup>2</sup> Algunos de estos incentivos pueden ser los referentes a su permanencia como los trienios, o algunos asociados a mejor rendimiento.

3. Las condiciones laborales de esta unidad influyen a la hora de quedarme.<sup>3</sup>

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

4. La seguridad frente a lesiones o riesgos en su salud en esta unidad respecto a otros destinos o trabajos influye a la hora de quedarme.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

5. La estabilidad que me ofrece esta unidad frente a otros trabajos o destinos influye en mi permanencia en la misma.<sup>4</sup>

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

6. Una buena relación con mis mandos influye a la hora de quedarme.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

<sup>3</sup> Se entiende por *condiciones laborales* tanto la calidad y estado de las instalaciones laborales como la comodidad y bienestar en su trabajo.

<sup>4</sup> Se entiende por *estabilidad* la garantía de continuidad de su contrato.

7. Una buena relación con mis compañeros influye a la hora de quedarme.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

8. Un buen clima laboral en la unidad influye a la hora de quedarme.<sup>5</sup>

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

9. La equidad en las relaciones de los mandos con sus subordinados influye a la hora de quedarme.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

10. La justicia en el reparto de recompensas influye en mi permanencia en la unidad.<sup>6</sup>

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

<sup>5</sup> Se entiende por clima laboral, al ambiente de trabajo de la unidad.

<sup>6</sup> Siendo estas recompensas tanto monetarias como las referentes a ocupar puestos de mayor responsabilidad y dificultad.

11. Las condiciones de flexibilidad que me ofrece esta unidad con respecto a otros trabajos y destinos influyen a la hora de quedarme.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

12. Las prestaciones y beneficios que esta unidad me ofrece a diferencia de otros destinos y trabajos influyen en mi retención en la misma.<sup>7</sup>

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

13. La ausencia de una alternativa laboral mejor influye a la hora de quedarme en esta unidad.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

14. La imagen que esta unidad me ofrece de cara a la sociedad influye a la hora de quedarme.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

<sup>7</sup> Como guardaría en el lugar de trabajo, ayuda a la vivienda, descuentos en transportes, etc.

15. La oportunidad de progreso laboral dentro de esta unidad influye en mi permanencia.<sup>8</sup>

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

16. La oportunidad de realizar cursos que aumenten mi formación influye a la hora de no abandonar esta unidad.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

17. Las tareas desafiantes que me permite realizar esta unidad, a diferencia de otros destinos o trabajos, influyen a la hora de quedarme.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

18. La realización de un trabajo útil para la sociedad o para el resto del ejército, influyen a la hora de no abandonar esta unidad.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

<sup>8</sup> Siendo el *progreso laboral* la oportunidad de ocupar diferentes puestos o realizar procesos de promoción interna para hacer carrera en la unidad.

19. La oportunidad de ocupar puestos de mayor responsabilidad en esta unidad con respecto a otros destinos o trabajos influye a la hora de quedarme en esta unidad.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

20. La consonancia con los valores y espíritu de la unidad influye a la hora de quedarme en lugar de optar por otro destino o trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

21. El sentimiento de compromiso con la unidad influye a la hora de quedarme en ella.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5



## Anexo II

### Entrevista de salida de la unidad

**Edad:**

**Sexo:**

**N° Hijos:**

**Pareja (Sí/No):**

**N° Cambios de destino previos:**

**Estudios/formación:**

**Arma:**

A continuación, se le va a realizar una entrevista anónima formada por 22 preguntas con el objetivo de detectar los factores que ocasionaron su abandono voluntario de la misma. Por favor, conteste con total libertad y de forma sincera indicando aquellos factores que considera más relevantes. Si considera que existen más motivaciones que no se preguntan en el cuestionario, indíquelos al final. Muchas gracias de antemano por el tiempo dedicado.

**1. ¿Cuáles son las razones por las que abandona la unidad?**

**2. ¿Considera que en su puesto de trabajo podía explotar sus habilidades? ¿Existía otro puesto más adecuado para el desempeño de sus capacidades?**

**3. ¿Considera que era posible su crecimiento profesional en la unidad?**

**4. ¿Considera adecuado el salario para el trabajo que se realiza en la unidad?**

**5. ¿Considera correcto el sistema de recompensas por el buen trabajo en la unidad?  
(Compensaciones económicas, días de descanso, condecoraciones, etc.)**

**6. ¿Considera correcto el trato recibido por sus superiores en la unidad?**

**7. ¿Considera realistas y alcanzables las metas y los objetivos propuestos por sus superiores?**

**8. ¿Considera razonables las decisiones tomadas por sus superiores?**

**9. ¿Escuchaban sus superiores las opiniones de sus subordinados?**

**10. ¿Considera que sus superiores administraban bien los problemas de sus subordinados?**

**11. ¿Considera que hay un sentimiento de pertenencia y unidad en su anterior trabajo?**

**12. ¿Considera excesiva la carga de trabajo de su anterior empleo?**

**13. ¿Resultaba fácil compaginar su vida laboral con su vida personal mientras estaba en la unidad?**

**14. ¿Se sentía seguro a la hora de desempeñar su anterior empleo?**

**15. ¿Considera confortable su anterior puesto de trabajo?**

**16. ¿Considera positivo su anterior puesto de trabajo? (Relación con sus compañeros en la unidad independientemente de la escala)**

**17. ¿Considera justo e igualitario el trato recibido por los trabajadores de la unidad de sus superiores?**

**18. ¿Considera bueno el reconocimiento social que tiene su anterior trabajo?**

**19. ¿Considera suficiente la información recibida antes de su ingreso en la unidad?  
¿Era conocedor del trabajo que iba a realizar en la misma?**

**20. ¿Qué medidas tomaría para mejorar el ambiente de trabajo?**

**21. ¿Qué otros factores considera importantes como razones por las cuales ha abandonado esta unidad?**

**22. ¿Qué medidas tomaría para aumentar la retención en la unidad?**