

LA CONCILIACIÓN Y EL COMPROMISO DEL MILITAR CON EL DESARROLLO DE LA CARRERA MILITAR

Sara Rivera López
Comandante de Artillería, Cuerpo General del Ejército de Tierra (CGET)
España

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones civiles están implementando medidas conocidas como salario emocional que van más allá del valor económico asociado a cada puesto en la organización, y está dirigidas a mejorar la calidad de vida en el trabajo y la gestión del talento, como la conciliación de la vida personal, familiar y profesional.

La gestión del talento y de la carrera militar del personal son responsabilidad de los Ejércitos y de la Armada, y por ello, el presente trabajo tiene como objeto conocer el compromiso del personal militar con el desarrollo de la carrera militar, y cómo las medidas de conciliación podrían impactar sobre la motivación y el compromiso con el desarrollo de la carrera del personal militar. Con este propósito, se ha llevado a cabo una revisión normativa sobre el desarrollo de la carrera, la conciliación de la vida personal, familiar y profesional, y la gestión del talento en las Fuerzas Armadas. Igualmente, se ha realizado un análisis cuantitativo, a partir del método de investigación mediante encuesta, del compromiso organizacional de personal militar, de su motivación y su percepción sobre actuales las medidas de conciliación en las FAS, incluyendo la perspectiva de género.

Palabras clave

Gestión del talento, motivación.

ABSTRACT

Civilian organisations are implementing initiatives to enhance the well-being of their personnel, which often exceed the fiscal value of the job role and seek to generate a more inclusive work-life balance. By increasing flexibility in their

employment model, the ability to support talent management has been enhanced.

Within the Armed Forces, separate services are responsible for career development and talent management of their personnel. This study aims to ascertain the commitment of personnel to the development of the military career, and to determine whether initiatives seeking to enhance the work-life balance of military personnel could increase the motivation and commitment of service personnel in their employment. To enable effective analysis, a normative study was conducted to review career development, work-life balance and talent management within the Armed Forces. Subsequently, a quantitative analysis was conducted, based on the survey research method, to determine the organizational commitment of military personnel, their motivation and their perception of current initiatives implemented in the Armed Forces, seeking to reconcile perspectives regarding gender.

Palabras clave

Talent management, motivation.

INTRODUCCIÓN

Diez años después de que la primera mujer se incorporase a filas en España se alcanzó, en 1999, la equiparación entre hombres y mujeres militares, constituyéndose en un breve lapso de tiempo un modelo de igualdad avanzado que desterraba cualquier posible impedimento para la progresión de la mujer en la carrera militar. No obstante, no fue hasta la promulgación de la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, cuando se garantizó la igualdad formal, pues este texto normativo se centra en combatir las manifestaciones de discriminación por razón de sexo, especialmente en el ámbito específico de las relaciones laborales, reconociendo el derecho a la conciliación y fomentando una mayor corresponsabilidad en la asunción de obligaciones familiares¹.

Si bien originalmente ha sido considerada como una herramienta para fomentar la incorporación de la mujer al mundo laboral², hoy en día, el derecho a la conciliación y a la corresponsabilidad cabría ser interpretado como un instrumento de retención del talento, independientemente del género, puesto que, podría ser identificado como un complemento del salario emocional. Y, de hecho, así lo consideran FAS de nuestro entorno, como Reino Unido, Francia y Portugal, que tienen un catálogo de medidas de apoyo a la movilidad geográfica y la disponibilidad permanente similar al existente en España, pero que ofrecen mayores garantías y facilidades (Albretch, et al., 2023).

La conciliación de la vida personal, familiar y profesional en las FAS se ha convertido en un reto para los militares desde la incorporación de la mujer, no sólo a la institución, sino a la totalidad del mercado laboral. Sujetos a esa movilidad geográfica³ y permanente disponibilidad para el servicio⁴ (Observatorio de la Vida Militar, 2022), en la actualidad se viene observando cómo el personal militar se distancia de los hitos marcados por los Ejércitos para el desarrollo de la carrera militar, retrasando o renunciando a evaluaciones para el ascenso, mando de unidad o realización de cursos, puesto que ello implica no sólo un sacrificio económico, sino también personal, motivado por la separación del núcleo familiar, o la dificultad de adaptación de los miembros de la familia a un nuevo entorno (escolarizaciones fuera de plazo o lenguas cooficiales, entre otras)⁵. Igualmente, se ha advertido que parte del personal se desvincula de las FAS para alcanzar esa anhelada conciliación de la vida personal, profesional o familiar en otras organizaciones (Gonzalez, 2018)⁶.

Lo anteriormente relatado podría obstaculizar la retención de talento en la institución castrense desde dos puntos de vista: el real o de facto, como intención⁷ de abandono de las FAS hacia otras opciones profesionales; o el psicológico, en referencia a la desconexión emocional o pérdida de compromiso con el desarrollo de la carrera militar, escenario que se intenta mitigar con diferentes medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional. No obstante, a pesar del esfuerzo realizado desde el Ministerio de Defensa (MINISDEF), el personal militar no consigue encontrar ese equilibrio entre la carrera militar y el disfrute de su vida personal o familiar, condicionando una de estas esferas (Fuentes, 2022)⁸.

El estudio llevado a cabo atiende a las siguientes preguntas: ¿cómo inciden las medidas de conciliación en la motivación y el compromiso del personal en el desarrollo de la carrera militar?, ¿afectan las medidas de conciliación a la retención del talento en las FAS?, y ¿perciben igualmente mujeres y hombres las medidas de conciliación en el compromiso con el desarrollo de la carrera y la retención del talento? A su vez, se ha establecido como hipótesis: “Las medidas de conciliación afectan positivamente a la motivación y al compromiso del personal con el desarrollo de la carrera militar, sin embargo, las medidas de conciliación, se consideran insuficientes para retener el talento.”

EXPOSICIÓN

El análisis cuantitativo realizado combina la escala del modelo de tres componentes de Meyer y Allen, adaptada a la muestra española por los autores Belinda de Frutos, Miguel A. Ruíz y Rafael San Martín (1998) de la Universidad Autónoma de Madrid, para medir el compromiso de oficiales y suboficiales de los Ejércitos y CC; y la encuesta “actitud continua de las Fuerzas Armadas del Reino

Unido para la motivación y conciliación. Resultados 2022” (UK Ministry of Defense, 2022)⁹.

Para el estudio se ha tomado una muestra de 505¹⁰ efectivos, de los cuales 336 son oficiales y 169 suboficiales, a su vez, 440 son hombres y 65 mujeres cuyas edades van de los 25 años en adelante, y clasificados según los años de servicio: 49 de 10 a 15 años de servicio, 125 de 16 a 20, 140 de 21 a 25, 66 de 26 a 30, 69 de 30 a 35, y 56 más de 36. Del total de personal, 338 tienen pareja activa laboralmente (72 son militares), y 428 tienen hijos, de los cuales 105 tienen 1 hijo; 232, 2; 75, 3; 11, 4; 4,5; 1, 6 o más. Si atendemos a la distribución por Ejércitos, 294 pertenecen al Ejército de Tierra (ET), 80 a la Armada (AR), 93 Ejército del Aire (EA) y 38 Cuerpos Comunes (CC).

Los resultados de las dimensiones del compromiso: total, afectivo, normativo y de continuación, incluyendo este último las subdivisiones de costes y alternativas, motivación y conciliación obtenidos se han obtenido de la escala de Meyer y Allen, donde el valor de la misma va de 1 a 5, y el punto medio se corresponde con el valor 3. De dichos valores, y en referencia al personal militar estudiado, se deriva lo siguiente (Rivera, 2023):

- el compromiso total es medio-alto (3,4081),
- el compromiso afectivo es alto (3,9782),
- el compromiso de continuación del personal militar es medio-alto (3,2636),
- el compromiso de continuación-costes es medio (3,0388),
- el compromiso de continuación-alternativas es alto (3,5376) y,
- el compromiso normativo (2,9356) es medio-bajo.

El compromiso afectivo refleja un deseo de pertenencia a la organización fundamentado en unos valores compartidos, la coincidencia entre las metas de la organización y del individuo y la asunción de los problemas de la organización como propios de la persona, lo que en las FAS se explicaría en gran medida gracias a la vocación militar (Biosca, 2016). Así, las relaciones más sólidas se corresponden con experiencias laborales alineadas con las expectativas de los individuos, y que, a su vez, satisfacen sus necesidades básicas, lo que produce un vínculo afectivo más potente con la organización (Meyer & Allen, 1991).

Por otro lado, el compromiso normativo refleja una obligación de permanencia relacionada con la recepción de favores que requieren devolución, lo que genera un apego de origen moral. Ello implica que individuos con un elevado compromiso normativo presenten mayor capacidad de sacrificio orientado a la consecución de la metas y objetivos de la compañía (Frutos, et al., 1998).

Por último, el compromiso de continuación, el cual está asociado a la dificultad de acceder a otras alternativas profesionales y/o al sacrificio de los beneficios

obtenidos hasta el momento en una organización y la dificultad de encontrar un nuevo puesto con las ventajas del anterior, el cual se ve influenciado por factores tales como edad, antigüedad, capacitación recibida o la situación laboral general, políticas de ascenso, etc. (Meyer, et al., 1993). La subdivisión del compromiso de continuación se correspondería con un alto sacrificio personal (costes de abandonar la organización) por un lado, y una escasez de alternativas (o carencia de posibilidades de acceder a otro puesto fuera de la organización), por otro, favoreciendo que la persona permaneciera en la organización siempre que el coste del cambio sea alto y/o cuando existan pocas alternativas profesionales.

Derivado de lo anteriormente expuesto, se ha relacionado la intención de abandono real o de facto de la institución con el compromiso de continuación-alternativas (3,5376); y el abandono psicológico, como pérdida del compromiso con el desarrollo de la carrera, con la combinación de los compromisos afectivo (3,9782), normativo (2,9356) y de continuación-costes (3,0388), debiéndose señalar que el compromiso total se compone de sus diferentes dimensiones, y aumenta con éstas.

La relación numérica entre las diferentes dimensiones del compromiso, la motivación¹¹ y la conciliación se ha calculado mediante el factor de correlación de Pearson (valores entre -1 y 1), resultando correlaciones entre los valores 0 y 1, por lo que cabe establecer que todos parámetros se encuentran relacionados de manera lineal positiva. Cuanto mayor es el valor de dicho factor de correlación, mayor es la relación lineal, no obstante, si el factor resulta muy próximo a cero, no significa que no se encuentren relacionados, sino que podrían estarlo de manera diferente, a saber, exponencial, curvilínea, etc. (Ruiz, 2019).

La fuerza de relación se puede cuantificar, de manera que los tres tipos de compromiso se encuentran muy fuertemente relacionados con el compromiso total¹², y en menor medida, aunque fuerte, el compromiso total con las dimensiones del compromiso de continuación¹³. La motivación se encuentra fuertemente relacionada con el compromiso total, al igual que con el compromiso afectivo y el normativo¹⁴; moderadamente con el compromiso de continuación, continuación-costes y conciliación¹⁵; y ligeramente con el compromiso de continuación-alternativas¹⁶. Y, por último, la correlación entre conciliación y, compromiso afectivo y compromiso total¹⁷, resulta también fuerte; no así la relación de la misma con el compromiso normativo, de continuación, y las dos dimensiones de este último¹⁸.

Originalmente se estableció que el abandono psicológico como la pérdida del compromiso con el desarrollo de la carrera lo constituía una combinación de: compromiso afectivo, compromiso normativo y de continuación-costes, encontrándose todas estas dimensiones relacionadas con la motivación y la conciliación en mayor o menor medida. Es por ello que, elevar la motivación

atendiendo a los ítems de la encuesta realizada que se encuentran por debajo de la mitad del valor medio de la escala en el caso de la motivación, y atender a aquellos ítems de la misma, relativos a conciliación y que reflejen las necesidades que se consideren importantes para los militares, impactaría sobre el compromiso con el desarrollo de la carrera militar en cualquiera de las dimensiones que se han establecido para el mismo.

En este sentido, para McClelland (1989) las personas atienden a tres motivos: logro, poder y afiliación, aunque suele destacarse uno, lo que permite clasificar al personal e identificar dichos motivos con los diferentes compromisos: afectivo-afiliación, logro-normativo; y poder-continuación/costes. De esta manera, y a través de los resultados obtenidos en la encuesta, se relacionarían la conciliación y la motivación con el compromiso con el desarrollo de la carrera.

Por otro lado, para Herzberg (2003), existen dos tipos de factores concernientes a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y que, por ende, conducen al compromiso organizacional: factores de higiene (salario, conciliación, relación con subordinados o compañeros, política de la empresa, etc.) y factores motivadores (logro, reconocimiento, el propio trabajo, responsabilidad, avance y crecimiento). Los primeros son necesarios para evitar la insatisfacción, por lo que conviene que se encuentren en niveles óptimos, mientras que los segundos sí inciden directamente sobre la actitud en el trabajo, fomentando la satisfacción y con ella el compromiso.

Igualmente, se han estudiado las diferencias estadísticas significativas de las variables con respecto a los grupos demoscópicos (sexo, ejército, años de servicio y escala), observándose que existen diferencias estadísticas significativas por razón de sexo y por ejércitos para la variable conciliación.

Con respecto a estas diferencias estadísticas significativas entre hombres y mujeres relativas a la conciliación, si se estudian los ítems afectados¹⁹ de la encuesta²⁰, y reflejados en la tabla 1, éstas pueden achacarse más al ejército de procedencia que por razón de sexo. En este caso, del estudio de dichas diferencias estadísticas se obtuvo la agrupación de Ejército de Tierra-Armada, por un lado, y Ejército del Aire-Cuerpos Comunes, por otro (Rivera, 2023).

En los ítems anteriormente enunciados, que están relacionados con las necesidades de conciliación²¹ y no con la propia percepción de las medidas²², las puntuaciones femeninas, de valor sensiblemente inferior a las masculinas, se aproximan a las puntuaciones de Cuerpos Comunes. Esto se debe al elevado número de mujeres de Cuerpos Comunes que ha contestado a la encuesta con respecto a la totalidad de personal femenino. Es decir, se aproximan a los resultados para Cuerpos Comunes y Ejército del Aire, cuyas carreras profesionales no están sujetas a las trayectorias por tramos, con la movilidad

geográfica y el fuerte condicionamiento que los perfiles y trayectorias imprimen sobre el desarrollo de la carrera militar.

A su vez, estos resultados, se podrían ver influenciados por la semejanza en la duración de las navegaciones en la Armada y las misiones internacionales en el Ejército de Tierra, en contraste con los despliegues que realizan el Ejército del Aire y los Cuerpos Comunes, que suelen ser de tiempo inferior; o también, el tiempo de destino, debido a la existencia de vacantes de doble empleo, donde el Ejército de Tierra aboga por la restricción de las mismas (JEME, 2020).

Estas diferencias resultan más tangibles con Cuerpos Comunes que con el Ejército del Aire, como puede verificarse en los ítems relativos a la necesidad de acceso a vivienda, facilidades en la escolarización de menores y apoyo económico a los cambios de destino de la tabla 1.

ENCUESTA CONCILIACIÓN	MEDIA	HOMBRES	MUJERES	ET	AR	EA	CC
1.Poder disfrutar de medidas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional es positivo para el personal de las FAS	4,22	4,26	4,00	4,26	4,2	4,31	3,79
2.Puedo conciliar mi vida personal, familiar y profesional en las FAS	3,20	3,17	3,40	3,17	3,04	3,32	3,47
3.Paso demasiado tiempo lejos de mi familia	3,07	3,16	2,45	3,14	3,55	2,77	2,21
4.Considero que sería importante disponer de mayores facilidades como acceso a vivienda por cambio de destino (residencias militares/viviendas militares)	4,55	4,59	4,26	4,63	4,63	4,44	4,08
5.Considero que sería importante disponer de facilidades para la inscripción de mis hijos en centros educativos por cambio de destino	4,57	4,6	4,32	4,64	4,56	4,49	4,21
6.Considero importante apoyar económicamente los cambios de destino	4,53	4,57	4,25	4,62	4,53	4,4	4,16
7.Mi cónyuge y familia podrían acompañarme en los cambios de destino en caso de poder acceder a vivienda y a centros de educación para mis hijos	3,81	3,9	3,22	3,84	3,93	3,74	3,55
8.Mi cónyuge/pareja recibe ayuda de las FAS cuando estoy ausente	1,56	1,52	1,85	1,59	1,46	1,15	1,89
9.Acogerse a medidas de conciliación afecta al desarrollo de mi carrera limitando mi progresión en las FAS	3,35	3,36	3,31	3,4	3,8	3,08	2,74
10.Las medidas de conciliación (conciliación para personal cuya residencia familiar no coincide con la localidad de destino, flexibilidad horaria, reducción de jornada, destinos por circunstancias excepcionales de conciliación, guarderías, etc.) afectan positivamente en la retención de personal	3,67	3,66	3,74	3,69	3,66	3,63	3,68
11.Las medidas de conciliación me permiten dedicar tiempo a mi familia	3,58	3,55	3,83	3,61	3,5	3,53	3,68

Tabla 1. Medias de los ítems de conciliación por grupos demoscópicos (Rivera, 2023).

CONCLUSIONES

La relevancia del estudio llevado a cabo consiste en el empleo del modelo de tres componentes de Meyer y Allen, cuestionario validado, que ha permitido la extracción de una serie de conclusiones interesantes relativas al grado de compromiso tanto total, como de sus diferentes dimensiones, del personal militar participante. A su vez, y mediante la aplicación del factor de correlación lineal de Pearson, se ha establecido la intensidad de relación lineal entre el compromiso total, sus dimensiones, la motivación y la conciliación. Todo ello supone una aproximación científica a una cuestión recogida en sucesivos informes del Observatorio de la Vida Militar y publicada por diversos medios de comunicación.

Los resultados obtenidos en esta investigación ponen de manifiesto que los 505 militares, 336 oficiales y 169 suboficiales del Ejército de Tierra, Armada y Ejército del Aire, participantes en el estudio llevado a cabo, muestran un elevado compromiso con la institución, constituyendo el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuación-costes, las dimensiones que inciden sobre la pérdida de compromiso con el desarrollo de la carrera militar, en relación al abandono psicológico.

Si bien es cierto que la carrera militar está sujeta a la movilidad geográfica y a la permanente disponibilidad de los militares, lo que ha generado discrepancias entre las necesidades de las FAS y las aspiraciones del personal militar, existen diferentes herramientas para equilibrar estos intereses. Y, en este sentido, y con respecto a las preguntas inicialmente planteadas en la investigación (Rivera, 2023):

- ¿Cómo inciden las medidas de conciliación en la motivación y el compromiso del personal en el desarrollo de la carrera militar?, se establece que la conciliación de la vida personal, familiar y profesional presenta una relación positiva sobre la motivación, al igual que sobre las tres dimensiones del compromiso que afectan a la pérdida de compromiso con el desarrollo de la carrera militar, aunque en menor grado con estas últimas. Es decir, incide directamente sobre el compromiso, y además indirectamente, sobre el mismo, a través de la motivación.
- ¿Afectan las medidas de conciliación a la retención del talento en las FAS?, se puede afirmar que sí existe relación positiva lineal entre la conciliación y el compromiso total y sus diferentes dimensiones, y por ende con la retención del talento. Además, y atendiendo al ítem C10, así manifiesta percibirlo el personal sometido a estudio.
- ¿Perciben igualmente mujeres y hombres las medidas de conciliación en el compromiso con el desarrollo de la carrera y la retención del talento?, en este sentido, no se aprecian diferencias estadísticas significativas en referencia al compromiso en ninguna de sus dimensiones por razón de

sexo. No obstante, sí se apreciaron diferencias estadísticas significativas relativas a la conciliación, en concreto a la dimensión de necesidades²³, las cuales atendían realmente a la pertenencia a los diferentes ejércitos agrupados como ET-AR y EA-CC, como consecuencia de las particularidades de cada ejército, y no por razón de sexo. Con respecto a la dimensión de finalidad/percepción de las medidas de conciliación, no se observó diferencia estadística alguna por razón de sexo.

Por todo lo anteriormente enunciado, se concluye que las medidas de conciliación afectan positivamente a la motivación y al compromiso del personal con el desarrollo de la carrera militar, reforzando el vínculo de los militares con las metas y problemas de la institución (compromiso afectivo); constituyéndose como un beneficio que conlleva un sacrificio para las FAS, lo que crearía una obligación moral y fortalecería la lealtad (compromiso normativo); y siendo entendidas como una ventaja profesional que el militar podría perder (compromiso de continuación-costes).

Sin embargo, a raíz del análisis normativo, tanto del desarrollo de la carrera, como de las medidas de conciliación en las FAS, los resultados obtenidos en la encuesta efectuada, y la comparativa llevada a cabo con otras FAS de nuestro entorno, cabe inferir que las medidas actuales no permiten al personal militar equilibrar sus aspiraciones personales y profesionales, lo que, en algunos casos, les lleva a desvincularse de los hitos marcados por los perfiles de carrera, ante la imposibilidad de equilibrar su vida personal familiar y profesional, obligándoles a elegir entre dichas esferas.

En último lugar, se confirma la hipótesis principal de la investigación: “las medidas de conciliación afectan positivamente a la motivación y al compromiso del personal con el desarrollo de la carrera militar, sin embargo, las medidas de conciliación se consideran insuficientes para retener el talento”.

(3786)

¹ Así el artículo 14.8 establece como criterios generales de la actuación de los Poderes Públicos “*el establecimiento de medidas que aseguren la conciliación del trabajo y de la vida personal y familiar de las mujeres y los hombres, así como el fomento de la corresponsabilidad en las labores domésticas y en la atención a la familia*”.

² Las mujeres representan la mitad del talento de un país, por lo que sus limitaciones al acceso de empleo, ya sea público o privado, limitaría el aprovechamiento de dicho talento. Así se promulgó la Orden DEF/524/2005, de 7 de marzo, por la que se dispone la publicación del Acuerdo de Consejo de Ministros de 4 de marzo de 2005, por el que se aprueban medidas para favorecer la incorporación y la integración de la mujer en las FAS, que recogía, entre otras, el desarrollo de centros de educación infantil en establecimientos militares. De esta medida se

benefician hombres y mujeres militares, además de los menores y las parejas y las parejas o cónyuges de dichos militares, pese a que inicialmente estuviera orientada al acceso y retención de mujeres en las FAS.

³ Derivada de los destinos, ascensos y capacitación para puestos de mayor responsabilidad definidos en el artículo 74.1 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar.

⁴ Recogida en la Ley 9/2011, de 27 de julio de derechos y deberes de los miembros de las FAS.

⁵ (Ibañez, 2022), (Observatorio de la Vida Militar, 2015), (Observatorio de la Vida Militar, 2021), (Observatorio de la Vida Militar, 2022), (Gomez, 2018), (Bardera, 2014), (de la Gandara, 2010), entre otros.

⁶ (Galan, 2021a), (Echazarreta, 2021), (Galan, 2021b), entre otros.

⁷ La intención conlleva la búsqueda activa de otras salidas profesionales.

⁸ El General de Brigada José Fuentes de la Orden es el subdirector de la Dirección de Enseñanza del ET y participó en el "Panel de enseñanza y Ejércitos y Guardia Civil" del XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas.

⁹ Se ha solicitado la colaboración del Coronel del ET en la reserva D. José A. Montero Muñoz de Morales, analista de Investigación de la Dirección de investigación, doctrina, orgánica y materiales del Mando de Adiestramiento y Doctrina del ET, para el uso del programa SPPS y el análisis estadístico.

¹⁰ Se han descartado 96 encuestas del total de 601 por falta de respuesta a alguna o varias variables sociodemográficas o preguntas.

¹¹ Valores encuesta: motivación: 2,7687; conciliación: 3,6479 (Rivera, 2023).

¹² Cabe señalar que cuanto mayor son las dimensiones del compromiso, mayor es el compromiso total (Frutos, et al., 1998). Compromiso total y compromiso afectivo: 0,889. Compromiso total y compromiso normativo: 0,877. Compromiso total y compromiso de continuación: 0,706 (Rivera, 2023).

¹³ Compromiso total y compromiso de continuación-costes: 0,607. Compromiso total y compromiso de continuación-alternativas: 0,433 (Rivera, 2023).

¹⁴ Motivación y compromiso total: 0,589. Motivación y compromiso afectivo: 0,528. Motivación y compromiso normativo: 0,549 (Rivera, 2023).

¹⁵ Motivación y compromiso de continuación: 0,363. Motivación y compromiso de continuación-costes: 0,374. Motivación y conciliación: 0,341 (Rivera, 2023).

¹⁶ Motivación y compromiso de continuación-alternativas: 0,152 (Rivera, 2023).

¹⁷ Conciliación y compromiso afectivo: 0,532. Conciliación y compromiso total: 0,426 (Rivera, 2023).

¹⁸ Conciliación y compromiso normativo: 0,259. Conciliación y compromiso de continuación: 0,221. Conciliación y compromiso de continuación-costes: 0,233. Conciliación y compromiso de continuación-alternativas: 0,106.

¹⁹ C3, C4, C5, C6, C7 y C8.

²⁰ Donde las puntuaciones se corresponden con: 1 en total desacuerdo, 2 bastante en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 bastante de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo.

²¹ C3, C4, C5, C6, C7 y C8.

²² C1, C2, C9, C10 y C11.

²³ C3, C4, C5, C6, C7, Y C8.

BIBLIOGRAFÍA

Albretch, N., Carlson, D. & McGlory, S. (2022) "Panel de gestión de personal en países de nuestro entorno" XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN. Madrid, 18 de noviembre de 2022.

Bardera, M. P. (2014) "Gestión del estrés en las Fuerzas Armadas", Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos, Issue 4, pp. 1-24.

Biosca, E. (2016) "La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica", Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos, Issue 10. Disponible en: https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_investig/2016/DIEEEINV10-2016_GestionTalento_FAS_DecisionEstrategica_BioscaPonde.pdf [Consulta: 29 de diciembre de 2022].

de la Gandara, J (2010) "El militar quemado", Revista de sanidad de las Fuerzas Armadas, 1(66), pp. 39-50.

Echazarreta, B. L. (2021) "Amazon arrebatata el talento militar a las Fuerzas Armadas". ABC, 17 de diciembre de 2021. Disponible en: https://www.abc.es/espana/abci-amazon-fuerzas-armadas-enf-202112162030_noticia.html [Consulta: 2 de enero de 2023].

Fuentes, J. A. (2022) "Panel de enseñanza Ejércitos y Guardia Civil". XXIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. CESEDEN. Madrid, 20 de octubre de 2022).

Frutos, B., Ruiz, M. A. & San Martín, R (1998) "Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización", *Psicológica*, Issue 19, pp. 345-366.

Galan, C. (2021a) "Amazon contrata a 50 militares en España con salarios de hasta 200.000 euros netos al año". Europapress. Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/noticia-amazon-nestle-correos-empresas-mas-atractivas-trabajar-espana-randstad-20210521131426.html> [Consulta: 4 de enero de 2023].

Galan, C. (2021b) "Amazon, Tesla, Fox, Nestlé y otras grandes empresas están contratando a militares por su experiencia en liderazgo, logística, transporte o seguridad". Business Insider, 5 de junio de 2021. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/amazon-tesla-fox-nestle-otras-empresas-contratan-militares-871103> [Consulta: 30 de diciembre de 2022].

Gomez, M. (2018) El Modelo living apart together (LAT) y el Modelo cohabitante en las Fuerzas Armadas. EMPIRIA, Issue 41, pp. 57-78.

Gonzalez, M. (2018) "El Modelo living apart together (LAT) y el Modelo cohabitante en las Fuerzas Armadas". EMPIRIA, Issue 41, pp. 57-78.

Ibañez, M. (2022) "Nos faltan jefes de batallón". ABC, 12 de mayo de 2022. Disponible en: <https://www.abc.es/archivo/periodicos/abc-madrid-20220512.html> [Consulta: 27 de diciembre de 2022].

Meyer, J. P. & Allen, N. J. P. & Allen, N. J. (1991) "A three-component conceptualization of organizational commitment". Human Resource Management Review, 1(1), pp. 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993) "Commitment to organization and occupations: Extensions and test of a three-component conceptualization". Journal of Applied Psychology, 78(4), pp. 538-551.

Observatorio de la Vida Militar. (2015) Memoria Informe año 2014, s.l.: s.n. Disponible en: https://www.observatoriodelavidamilitar.es/doc/Pdf@T060-15_Observatorio_vida_militar.pdf [Consulta: 3 de enero de 2023].

Observatorio de la Vida Militar, (2021) Informe año 2020, s.l.: s.n. Disponible en: https://www.observatoriodelavidamilitar.es/doc/03_Informe%20del%20OVM_2020.pdf [Consulta: 3 de enero de 2023].

Observatorio de la Vida Militar, (2022) Memoria Informe año 2021, s.l.: s.n. Disponible en: https://www.observatoriodelavidamilitar.es/doc/Informe_OVM_2021.pdf [Consulta: 3 de enero de 2023].

Rivera, S. (2023) *Talento y conciliación: cómo motivar al personal para elevar su compromiso con el desarrollo de la carrera militar*. Trabajo Fin de Máster. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Ruiz, L. (2019) "Coeficiente de correlación de Pearson: qué es y cómo se usa". Psicología y mente. Disponible en: <https://psicologiymente.com/miscelanea/coeficiente-correlacion-pearson> [Consulta: 28 de abril de 2023].

UK Ministry of Defense. (2022) UK Regular Armed Forces Continuous Attitude Survey Results 2022, s.l.: National Statics.