

# LA MOVILIDAD GEOGRÁFICA COMO FACTOR CLAVE DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL MILITAR.

Teniente coronel GNF Gaëtan Simon

## RESUMEN

Este artículo aborda el tema de la movilidad geográfica dentro de la Gendarmería Nacional Francesa y la Guardia Civil Española, explorando su impacto en la motivación y la vida tanto profesional como personal del personal militar. La movilidad geográfica, que es una práctica común y necesaria en ambas fuerzas de seguridad, presenta tanto desafíos como oportunidades para el desarrollo de carreras y el bienestar personal de los militares y sus familias. A través de un análisis detallado, se examinan las políticas implementadas para gestionar efectivamente la movilidad, así como las estrategias diseñadas para mitigar sus posibles efectos adversos. Se discuten también las medidas de apoyo y compensación que buscan equilibrar las exigencias del servicio con las necesidades personales y familiares de los militares, proporcionando así un entorno más motivador y sustentable para su desarrollo profesional. Este estudio invita a los lectores a profundizar en cómo estas prácticas afectan la motivación y la eficacia operativa, ofreciendo una perspectiva integral sobre un aspecto crítico de la gestión de recursos humanos en las fuerzas de seguridad del Estado.

**Palabras clave:** movilidad geográfica, estatuto militar, conciliación, familias de militares, evoluciones sociológicas.

## ABSTRACT

This article addresses the topic of geographical mobility within the French National Gendarmerie and the Spanish Civil Guard, exploring its impact on the motivation and professional life of military personnel. Geographical mobility, a common and necessary practice in both security forces, presents unique challenges and opportunities for career development and personal well-being of the military and their families. Through detailed analysis, the policies implemented to effectively manage mobility are examined, as well as strategies designed to mitigate its potential adverse effects. Support and compensation measures that aim to balance the demands of service with the personal and family needs of military personnel are also discussed, providing a more motivating and sustainable environment for their professional development. This study invites readers to delve into how these practices affect motivation and operational effectiveness, offering a comprehensive perspective on a critical aspect of human resources management in modern security forces.

**Keywords:** Geographic mobility, military status, reconciliation, military families, sociological developments.

## INTRODUCCIÓN

En cualquier ámbito profesional, la movilidad geográfica representa un desafío tanto para las organizaciones como para los individuos. Mientras que las necesidades institucionales demandan un alto grado de movilidad, las tendencias sociológicas muestran a profesionales cada vez más centrados en la vida familiar, mostrando reticencia hacia los sacrificios que implican las carreras con extensas demandas de movilidad (CLÉMENT, 2021). En particular, las Fuerzas de Seguridad del Estado de Francia y España requieren un nivel excepcionalmente alto de compromiso y disponibilidad de su personal, regulado por estatutos que limitan significativamente la libertad de residencia en interés del servicio, permitiendo que estos puedan ser llamados a servir "en cualquier momento y lugar" (CONSEIL CONSTITUTIONNEL, 2015).

Este estudio se centra en la Gendarmería Nacional francesa y la Guardia Civil española, instituciones que comparten estructuras, misiones y desafíos similares, y busca examinar cómo gestionan la movilidad geográfica y su impacto en la motivación del personal. Estas instituciones enfrentan el desafío de conciliar las necesidades operativas con las aspiraciones personales de sus miembros, un reto que se complica aún más por fenómenos como la "gran renuncia" y el envejecimiento de la fuerza laboral.

El objetivo de esta investigación es analizar y comparar las medidas de apoyo implementadas por ambas instituciones para mitigar los efectos de la movilidad geográfica. Se explorará cómo estas medidas afectan la retención del personal y su bienestar, y se propondrán mejoras basadas en los éxitos y desafíos identificados. El estudio se delimitará al personal destinado dentro de ambos territorios nacionales de Francia y España desde 2010 hasta 2024, excluyendo al personal civil y técnico-administrativo.

Las preguntas que guían esta investigación incluyen: ¿Cómo puede la movilidad geográfica fomentar el desempeño y la motivación? ¿Qué factores limitan la aceptación de la movilidad por parte de los militares y sus familias? ¿Cuáles son los modelos y medidas más efectivos para apoyar a las familias durante el proceso de movilidad? A través de este análisis, se busca proporcionar una comprensión más profunda de cómo la movilidad geográfica puede ser utilizada eficazmente como una herramienta de gestión del personal en contextos militares.

## **ANTECEDENTES**

En el ámbito de la gestión del personal, especialmente en entornos militares, la motivación se presenta como un factor crítico que impacta directamente en la productividad y el compromiso del personal. La comprensión teórica de la motivación ha sido abordada por diversos autores cuyas teorías han esbozado la interacción de factores internos y externos que influyen en las acciones humanas.

Una de las primeras y más influyentes teorías es la de Abraham Maslow, quien en 1943 introdujo la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (MASLOW, 1943). Esta teoría sugiere que los seres humanos están motivados por necesidades que están jerárquicamente dispuestas en una pirámide. Desde necesidades básicas como la alimentación y la seguridad hasta necesidades de autorrealización, Maslow argumenta que las necesidades inferiores deben satisfacerse antes de que las superiores activen la motivación de los individuos. Esta teoría ha sido fundamental para entender cómo la satisfacción de necesidades básicas puede influir en niveles superiores de compromiso y satisfacción en entornos laborales y militares.

Frederick Herzberg expandió este concepto en 1959 con su Teoría Bifactorial (HERZBERG, 1971), también conocida como la Teoría de la Higiene-Motivación. Herzberg identificó dos conjuntos de factores que afectan la motivación en el trabajo: factores de higiene y factores motivacionales. Los primeros, como el salario y las condiciones de trabajo, pueden prevenir la insatisfacción, pero no necesariamente motivan. Los segundos, como el reconocimiento y el logro personal, actúan como verdaderos motivadores que impulsan el rendimiento laboral. Esta distinción ha sido especialmente relevante en el ámbito militar, donde la estructura y el reconocimiento pueden jugar roles cruciales en la motivación del personal.

David McClelland, en la década de 1960, aportó otra dimensión con su Teoría de las Necesidades Aprendidas. Según McClelland, las necesidades de logro, poder y afiliación son determinantes clave de la motivación laboral. Su teoría enfatiza que estas necesidades son adquiridas y moldeadas por experiencias de vida, lo cual es particularmente pertinente en contextos militares donde el entrenamiento y la experiencia pueden influir significativamente en las necesidades y motivaciones del personal.

Además, en 1964, Victor Vroom introdujo la Teoría de las Expectativas, que sugiere que la motivación es el resultado de la racionalidad con la que los individuos eligen ciertas acciones sobre otras basadas en sus expectativas de resultados favorables. Esta teoría es particularmente aplicable en el entorno militar, donde las expectativas claras y la probabilidad percibida de alcanzar

metas personales y profesionales pueden influir significativamente en la motivación del personal.

Cada una de estas teorías contribuye a un marco comprensivo que permite a los líderes militares diseñar estrategias efectivas para motivar a sus tropas. Entender la motivación desde varias perspectivas teóricas proporciona una base sólida para abordar los desafíos inherentes a la gestión del personal en entornos tan estructurados y exigentes como los militares.

## **LA MOVILIDAD GEOGRÁFICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN IMPRESCINDIBLE**

La movilidad geográfica emerge como una herramienta de gestión imprescindible dentro de las fuerzas de seguridad, como la Gendarmería Nacional francesa y la Guardia Civil española, cumpliendo roles críticos tanto en la gestión cualitativa como cuantitativa del personal. Esta política no sólo garantiza la adecuada cobertura y funcionamiento en diversas geografías, sino que también potencia la motivación, la integridad y la disciplina entre los miembros de estas instituciones.

Desde un enfoque cuantitativo, la movilidad es esencial debido al extenso ámbito geográfico que estas fuerzas deben cubrir, que incluye el 96 % del territorio, el 85 % de las carreteras y el 94 % de las fronteras en el caso de la Gendarmería. Con más de 3600 unidades desplegadas, incluyendo 3100 puestos territoriales, la logística de distribución del personal es una operación compleja que requiere una estrategia de movilidad bien estructurada. Esto permite responder eficazmente a las necesidades operativas, asegurando que todas las áreas estén suficientemente atendidas y que los estándares de servicio no se vean comprometidos por una mala distribución de recursos.

En términos de gestión cualitativa, la movilidad permite el desarrollo continuo del personal. El cambio regular de destinos y funciones fomenta la acumulación de experiencia y el desarrollo de habilidades esenciales para futuros roles de mando. Este aspecto es crucial para la promoción interna y la progresión profesional, permitiendo que los oficiales, tras graduarse de academias militares, avancen a través de una serie de destinos geográficos, cada uno diseñado para enriquecer su perfil profesional y prepararlos para mayores responsabilidades. Este modelo garantiza que el liderazgo dentro de las fuerzas sea competente, experimentado y tenga un entendimiento profundo de las operaciones en varios contextos.

Como palanca motivacional, la movilidad es un catalizador para el empeño y la motivación del personal. Al ofrecer claras trayectorias de carrera y cambiar regularmente los destinos, los militares se mantienen estimulados y enfocados en sus objetivos profesionales. Esto se traduce en un aumento de la productividad y una mayor alineación con los objetivos organizacionales. Además, la perspectiva de ascender y enfrentarse a nuevos desafíos es una poderosa motivación para mejorar continuamente y aspirar a mayores alturas dentro de la organización.

La movilidad también actúa como un medio efectivo para prevenir la corrupción (RAMON, 2024). Al evitar que los militares se arraiguen demasiado en un solo lugar, se minimizan las oportunidades de establecer relaciones demasiado

cercanas que podrían resultar en prácticas corruptas. Este aspecto es crucial, especialmente para los oficiales, ya que un alto grado de movilidad asegura que mantengan una distancia profesional adecuada con los actores locales y otras partes interesadas, preservando así la integridad de las fuerzas de seguridad del Estado y promoviendo la transparencia.

Finalmente, la movilidad es una herramienta acompañante de medidas disciplinarias efectivas (BEAUMONT, 2023). En situaciones de conflicto interno o comportamiento problemático, el traslado forzoso permite resolver estas cuestiones adecuadamente, protegiendo tanto la integridad de las unidades como ofreciendo a los afectados una oportunidad para reiniciar en un nuevo ambiente. Esta política no solo ayuda a mantener la disciplina y la cohesión dentro de las unidades, sino que también proporciona una vía para renovar la motivación y el compromiso del personal afectado, lo que contribuye a una fuerza más resiliente y adaptativa.

A lo largo de todos estos aspectos, la movilidad geográfica se establece como una estrategia esencial para la gestión moderna de personal en las Fuerzas de Seguridad de Estado. Su aplicación cuidadosa y estratégica es fundamental para optimizar tanto la distribución de recursos como el desarrollo profesional y la integridad organizacional. En un contexto de desafíos de seguridad cada vez más complejos, la movilidad no solo facilita una cobertura efectiva y equitativa del territorio, sino que también asegura un cuerpo de seguridad dinámico, éticamente sólido y profesionalmente competente.

## LA CRECIENTE RESISTENCIA A LA ACEPTACIÓN DE LA MOVILIDAD GEOGRÁFICA

La resistencia a la movilidad geográfica dentro de las fuerzas armadas y las fuerzas de seguridad como la Gendarmería y la Guardia Civil se ha intensificado debido a varios factores socioeconómicos que afectan directamente la estabilidad y calidad de vida de las familias de militares. Estos factores incluyen el empleo del cónyuge, la escolarización de los niños, la atención sanitaria y la vivienda, cada uno de los cuales presenta desafíos que dificultan la aceptación de traslados frecuentes y a menudo imprevistos.

**Empleo del cónyuge:** La evolución hacia una mayor biactividad en las parejas ha aumentado la dependencia de dos ingresos para mantener el nivel de vida. En las familias militares, el 82% de las parejas están empleadas, un aumento significativo que refleja la necesidad económica y el cambio cultural hacia la igualdad de género en el trabajo (HCECM, 2022). Sin embargo, la movilidad geográfica puede desestabilizar la carrera profesional del cónyuge no militar, obligándolo a abandonar empleos y enfrentar mercados laborales desconocidos y potencialmente menos favorables en nuevas regiones. Esta situación se agrava por la percepción de los empleadores potenciales, quienes pueden ser reticentes a contratar a alguien cuya estancia en la región podría ser breve. Según el Alto Comité de Evaluación de la Condición Militar, el empleo de los cónyuges de militares disminuye del 70% al 55% después de un traslado, lo que indica una significativa interrupción y desventaja en comparación con la población general.

**Escolarización de los niños:** La educación de los hijos es otro aspecto crítico afectado por la movilidad. Las frecuentes reubicaciones pueden llevar a cambios de escuela, adaptación a diferentes sistemas educativos y pérdida de continuidad pedagógica. El desafío es mayor en áreas rurales, donde las opciones educativas pueden ser limitadas. Según un estudio del mando de personal de la Gendarmería Nacional Francesa, el 12% del personal militar ha tenido que renunciar a la escolarización de elección para sus hijos debido a la movilidad, y un 16% ha tenido que ubicar a sus hijos en lugares diferentes al hogar familiar para continuar su educación, lo que puede tener repercusiones emocionales y psicológicas significativas para los niños y sus familias (DPMGN/SDPRH/BAA, 2020).

**Sanidad:** La accesibilidad a servicios médicos consistentes y de calidad es una preocupación constante para las familias de gendarmes y de guardias civiles, particularmente aquellas con necesidades médicas específicas o crónicas. La frecuente reubicación puede complicar el seguimiento médico y el acceso a especialistas, un problema exacerbado en regiones con escasez de profesionales médicos. Por ejemplo, en Francia, el 44% de los médicos

generales rechaza nuevos pacientes, lo que complica aún más el acceso a la atención necesaria para las familias que se trasladan regularmente (INSEE, 2019). El acceso a atención médica es especialmente problemático para los gendarmes y guardias civiles destinados en áreas rurales y remotas, conocidas como la "España vacía" y la "diagonal del vacío" en Francia. Estas zonas sufren de una notable escasez de servicios médicos, exacerbada por la baja densidad de población y la falta de profesionales médicos que optan por trabajar en ubicaciones más urbanas. Para las familias de militares, esto significa enfrentar dificultades significativas para encontrar atención médica de rutina y especializada, lo que a menudo resulta en largos desplazamientos para recibir atención adecuada o en retrasos en el tratamiento, afectando así su calidad de vida y bienestar general.

**Vivienda:** La necesidad de encontrar un alojamiento adecuado y asequible tras cada traslado es una fuente importante de estrés para las familias militares. La vivienda debe no solo ser asequible sino también adecuada para las necesidades familiares, lo que puede ser difícil en áreas con mercados inmobiliarios tensos o caros. Las familias militares a menudo dependen de la vivienda proporcionada por el servicio, que puede variar significativamente en calidad y ubicación. Por lo tanto, la tasa de propiedad de la vivienda entre militares es significativamente más baja que en la población general, lo que refleja la transitoriedad inherente a la vida militar y los desafíos asociados con invertir en propiedad cuando se espera movilidad (HCECM, 2022).

Cada uno de estos factores no solo complica la vida diaria de las familias militares, sino que también puede tener efectos a largo plazo en su bienestar y estabilidad. La resistencia a la movilidad geográfica, por lo tanto, no solo refleja preocupaciones logísticas o de comodidad, sino también desafíos profundos y multidimensionales que impactan la calidad de vida y la cohesión familiar. Abordar estos desafíos requiere políticas de compensación y de apoyo para asegurar que las familias militares puedan manejar efectivamente las demandas de la movilidad sin sacrificios desproporcionados.

## **LAS MEDIDAS DE COMPENSACIÓN IMPLEMENTADAS POR LA GENDARMERÍA Y LA GUARDIA CIVIL PARA SUAVIZAR LOS EFECTOS DE LA MOVILIDAD**

La movilidad geográfica, esencial en las carreras de la Gendarmería Nacional francesa y la Guardia Civil española, enfrenta retos significativos para el personal y sus familias. Ambas organizaciones han desarrollado estrategias para mitigar estos desafíos, asegurando la retención y satisfacción del personal al alinear las necesidades institucionales con las expectativas sociales y familiares que cambian constantemente.

**Medidas de gestión de RRHH:** La primera medida consiste en reducir el ritmo de movilidad. La Guardia Civil desempeña una movilidad geográfica muy reducida y muy escasamente forzosa. Por su parte, la Gendarmería ha implementado estrategias específicas para gestionar y mejorar el proceso de movilidad geográfica de su personal, enfocándose en tres medidas principales para facilitar y optimizar los traslados:

**El diálogo de gestión:** La primera medida establece un diálogo individualizado entre el gestor y el militar antes de cualquier movilidad iniciada por la administración. Este enfoque asegura que se consideren las preferencias y circunstancias del militar, permitiendo una comunicación abierta sobre el proyecto de traslado y recolectando la opinión del militar para considerar cualquier elemento nuevo que pueda influir en el traslado al nuevo destino (CLÉMENT, 2021).

**La comunicación de duraciones de destino:** la segunda práctica implica informar a los militares y sus familias sobre las duraciones previstas de estancia en los destinos asignados, proporcionando una visibilidad a medio plazo que ayuda en la planificación personal y familiar. Por ejemplo, para un oficial, la duración promedio de una asignación es de aproximadamente cuatro años, lo que permite a los individuos y familias anticipar y prepararse para futuros movimientos.

**La gestión de designaciones por atractividad:** la tercera medida aborda la asignación de destinos basándose en su atractividad. Los militares asignados a ultramar o a zonas consideradas menos deseables tienen garantizada la selección de su primera elección de destino en el siguiente traslado. Además, se han introducido incentivos especiales para aquellos destinados a áreas desafiantes, incluyendo bonificaciones por antigüedad y bonificaciones específicas por políticas de bonuses. Estos incentivos están diseñados para compensar las dificultades adicionales y permitir a los gendarmes solicitar traslados después de dos años en lugar de los tres habituales en estos destinos difíciles.

**Medidas de compensación y apoyo financiero:** La Gendarmería francesa ha implementado una serie de medidas para abordar los costos y desafíos asociados con la movilidad geográfica de su personal, reconociendo la carga que esto implica. Desde el 1 de enero de 2021, se introdujo la Indemnización por Movilidad Geográfica de los Militares (IMGM), establecida por el Decreto n.º 2020-1654 del 22 de diciembre de 2020. Esta indemnización está diseñada para compensar a todos los militares afectados por movilidad geográfica obligatoria, independientemente de su situación familiar, diferenciándose de las antiguas políticas que beneficiaban principalmente a militares casados o con hijos. La IMG M se calcula basándose en el número de traslados geográficos y el tamaño del hogar fiscal del militar, y se otorga incluso si no hay cambio de residencia con cada nueva asignación de destino.

Además, los gendarmes franceses tienen asignadas viviendas en cuarteles, un modelo aún en uso a diferencia de la Guardia Civil española que se ha movido hacia un sistema diferente. Los gendarmes ocupan estas viviendas no como inquilinos sino como ocupantes por necesidad de servicio, lo que proporciona estabilidad en términos de vivienda, pero no necesariamente para sus familias, que pueden optar por residir en otro lugar.

En cuanto al mantenimiento de su parque inmobiliario, la Gendarmería enfrenta el desafío de actualizar y mantener 76,525 viviendas, distribuidas en 3,700 ubicaciones incluyendo territorios metropolitanos y ultramarinos. Un plan de urgencia para renovación y mantenimiento fue establecido para 2015-2020 con un presupuesto inicial de 70 millones de euros anuales hasta 2017, y continuado con una inversión aumentada de más de 100 millones anuales desde 2018 hasta 2020, enfocándose en la seguridad y la mejora de las condiciones de vida (Ministère de l'Intérieur, 2018). Estos esfuerzos se vieron ampliados con el plan de recuperación post-COVID 19, que asignó 227 millones de euros en 2022 para seguir mejorando y manteniendo estas instalaciones (Sénat, 2022).

Estas medidas ilustran un esfuerzo continuado por parte de la Gendarmería para mitigar las implicaciones de la movilidad geográfica y mejorar la calidad de vida y seguridad de sus empleados, asegurando que tanto el personal como sus familias puedan manejar los retos asociados con los frecuentes cambios de destino requeridos por el servicio militar.

**Medidas sociales:** En 2008, el Alto Comité de Evaluación de la Condición Militar reconoció los desafíos significativos que la movilidad geográfica impone sobre el empleo de los cónyuges de militares, afectando el nivel de vida de sus hogares. En respuesta, se propusieron varias iniciativas para mejorar el acompañamiento laboral de estos cónyuges, tales como la reserva de puestos civiles vacantes para aquellos sujetos a mutación y empleados públicos, y la creación de acuerdos con administraciones y empresas para facilitar su reinserción laboral (HCECM, 2022).

Además, se ha buscado centralizar y fortalecer los organismos encargados de la reconversión laboral de los militares y la asistencia en el empleo para los cónyuges, garantizando un punto de contacto único a nivel territorial. La agencia "Defensa Movilidad" ofrece apoyo personalizado para los cónyuges, incluyendo servicios de formación profesional y coaching para el desarrollo de proyectos profesionales. Esto se complementa con esfuerzos para integrar a los cónyuges en el mercado laboral público y en el emprendimiento, destacando un notable aumento del 60% en las solicitudes de apoyo desde la implementación del plan "Familia" en 2021 (Secrétariat Général pour l'Administration, 2024).

En cuanto al cuidado de los niños, el plan "Familia" ha logrado aumentar la oferta de guarderías militares y asegurar plazas en guarderías públicas e interempresariales, facilitando así la escolarización y el cuidado infantil en el contexto de la movilidad geográfica. Este plan también ha fomentado la vocación de asistentes maternas entre los cónyuges de militares, con un incentivo financiero que ha permitido el cuidado de 5,200 niños en 2020 (Secrétariat Général pour l'Administration, 2024). Además, se han realizado esfuerzos para mejorar la inserción escolar y universitaria de los hijos de militares mediante colaboraciones con el Ministerio de Educación Nacional (HCECM, 2022).

Estas medidas reflejan un compromiso evolutivo de las fuerzas armadas para adaptarse a las necesidades cambiantes de su personal, mejorando su bienestar y, por ende, su efectividad operativa. Al abordar los desafíos de la movilidad geográfica con políticas consideradas y proactivas, la Gendarmería Nacional y la Guardia Civil no solo fortalecen el bienestar de su personal, sino que también aseguran una capacidad operacional sostenible. Esto subraya un enfoque moderno y comprensivo hacia la gestión de recursos humanos en contextos militares, donde la efectividad operativa y el bienestar personal están profundamente interconectados.

## **CONCLUSIONES**

En el presente trabajo sobre "la movilidad geográfica como factor clave de motivación del personal militar", se ha explorado en profundidad cómo la movilidad afecta a la vida de los militares, su empeño en el ámbito laboral hasta su equilibrio personal. Desde las enseñanzas de autores tales como Maslow hasta los estudios de estadísticos específicos de la Gendarmería Nacional francesa y de la Guardia Civil española, se ha evidenciado cómo la movilidad geográfica sigue siendo una medida de gestión imprescindible que tiene que ser compensada para no afectar excesivamente a los militares de ambas instituciones.

A lo largo de este estudio, se ha argumentado que la movilidad geográfica, entendida como el traslado voluntario o forzoso de un militar, no solo le impacta como individuo, sino que también tiene consecuencias agudas sobre el conjunto

de sus familiares. Este hecho se relaciona y confirma el marco teórico de los autores expuestos previamente que destaca distintos factores de motivación que no solo tienen una fuente única.

Los hallazgos revelan una brecha entre las exigencias de la vida militar y las evoluciones sociológicas que afectan a toda la sociedad tales como el empleo de los conyugues, el aumento del divorcio o la dependencia de los padres.

En este contexto, se ha destacado la importancia de identificar, estudiar y comprender las evoluciones del perfil y de las expectativas de los gendarmes y guardias civiles. Tal consideración permite al gestor y a las autoridades determinar las palancas relevantes y eficaces. Al ejecutar estas medidas, se observa una mejor aceptación de la movilidad que corresponde al sentido de recompensa por el esfuerzo cumplido y más allá al sentido de justicia.

En el contexto específico de la Gendarmería Nacional francesa y de la Guardia Civil española, se ha subrayado la relevancia de llevar a cabo distintas medidas de compensación: en la gestión de las carreras en el ámbito de los RRHH, en la compensación financiera de los traslados propiamente dicho y adoptando medidas sociales que consideran al militar, su conyugue y sus niños.

La movilidad geográfica es una medida que tiene un vínculo fuerte con la motivación. Primero, una movilidad desfavorable afectará negativamente al militar. Segundo, una carencia de movilidad puede socavar el empeño y el compromiso de un individuo. Por ende, una movilidad bien ejecutada permite al militar renovar su empeño, desarrollar nuevas competencias y acumular experiencias distintas.

(4055)

Madrid, 17 de mayo de 2024  
TENIENTE CORONEL GNF

Fdo.: Gaëtan SIMON

## BIBLIOGRAFIA

- BEAUMONT, C., 2023. *LA MOIS: UNE MUTATION IMPOSEE A ACCOMPAGNER*, MELUN: UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL.
- CLÉMENT, S., 2021. *QUAND TRAVAIL ET FAMILLE FONT CORPS, L'EXEMPLE DE LA GENDARMERIE*. PARIS, GENDARMERIE NATIONALE.
- CONSEIL CONSTITUTIONNEL, 2015. *Conseil-constitutionnel.fr*. [En línea] Available at: <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2015/2014450QPC.htm>
- DPMGN/SDPRH/BAA, 2020. *Les gendarmes et leur famille*, Issy-les-Moulineaux: Gendarmerie Nationale.
- HCECM, 2022. *Defense:gouv.fr*. [En línea] Available at: <https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/ministere-armees/HCECM%20-%2016e%20rapport%20th%C3%A9matique%20-%202022.pdf>
- HERZBERG, F., 1971. *Le travail et la nature de l'homme*. 1971 ed. Pittsburgh: Entreprise Moderne Edition.
- INSEE, 2019. *INSEE.FR*. [En línea] Available at: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277635?sommaire=4318291> [Último acceso: 09 02 2024].
- MASLOW, A. H., 1943. *A Theory of Human Motivation*. Junio 2013 ed. New York City: Martino Fine Books.
- Ministère de l'Intérieur, 2018. *interieur.gouv.fr*. [En línea] Available at: <https://mobile.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-ministres-de-l-Interieur/Archives-Gerard-Collomb-mai-2017-octobre-2018/Dossiers-de-presse/Programmation-immobiliere-pour-la-police-nationale-et-la-gendarmerie-nationale-2018-2020> [Último acceso: 27 02 2024].
- RAMON, C. A., 2024. *LA MOVILIDAD DE LOS GUARDIAS CIVILES* [Entrevista] (05 03 2024).
- Secrétariat Général pour l'Administration, 2024. *defense.gouv.fr*. [En línea] Available at: <https://www.defense.gouv.fr/sga/au-service-nation-du-public/jeunesse/etudier-se-former/lycees-defense#:~:text=Le%20minist%C3%A8re%20des%20Arm%C3%A9es%20dispose,%2DProvence%2C%20Brest%20et%20Grenoble.> [Último acceso: 03 04 2024].
- Sénat, 2022. *Sénat.fr*. [En línea] Available at: <https://www.senat.fr/rap/a22-009/a22-009-syn.pdf> [Último acceso: 27 02 2024].