



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Consecuencias de las medidas de conciliación familiar, bajas laborales y baja formación física del personal en la operatividad de las unidades de combate

Autor

**Álvaro Lozano Lamas**

Directores

Director Académico - D<sup>a</sup>. María Vera Carballo

Director Militar – Cap. D. Ignacio Maturana García

Centro Universitario de la Defensa - Academia General Militar 2018



## Agradecimientos

Quisiera agradecer en primer lugar al Grupo de Regulares de Ceuta Nº54 la acogida y el apoyo que me han prestado desde mi llegada a la unidad hasta la finalización de este trabajo de fin de grado. Sobre todo, y en especial a todos los miembros de la primera compañía.

Así mismo, me gustaría poder agradecer a la profesora Doña María Vera Cabello tanto por su implicación como por toda la ayuda, apoyo y recomendaciones que me ha prestado para la realización de este trabajo de fin de grado. Igualmente, agradecerle al Capitán Don Ignacio Maturana García la acogida y estancia en la primera compañía junto con la el apoyo, ideas y recomendaciones prestadas para este trabajo de fin de grado. La ayuda por parte de ambos ha sido fundamental para la realización de esta memoria.

Es igual de importante para mí poder agradecer la formación que me ha podido aportar el Centro Universitario de la Defensa a lo largo de estos años, parte de la cual me ha ayudado sin lugar a duda a la realización de este proyecto.

## Resumen

Actualmente, uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las compañías de unidades operativas es al propio rendimiento de las mismas debido a la ausencia de personal por diversos motivos, entre los cuales se destacan las ausencias por conciliación familiar, las bajas laborales y la baja formación física. Estas ausencias contribuyen a que baje el rendimiento del personal, tanto en la instrucción como en la formación física, lo que hace que impacte directamente en el rendimiento de una compañía, no solo por la reducción de personal, sino por los objetivos de instrucción a alcanzar por las compañías. En este contexto, tras verificar que los motivos objeto de estudio en este trabajo representan el mayor porcentaje de ausencias, se analiza cada uno de ellos en profundidad.

En primer lugar, se analizan las medidas de conciliación que, a pesar de ser muy necesarias, han venido de la mano con problemas en las unidades, especialmente en las operativas, ya que el personal con el que realmente cuentan en plantilla está ausente para muchos de los ejercicios de I/A. Tras la realización de una encuesta a mandos del Grupo de Regulares de Ceuta Nº54 para conocer cómo afectan de primera mano las ventajas o inconvenientes de estas medidas, queda claro que benefician en el aspecto personal, sin embargo, presentan una serie de inconvenientes en el campo profesional que afectan negativamente tanto al desarrollo y objetivos a alcanzar en la unidad, como a la operatividad de la misma. Es por ello que se propone la creación de una sección de reducción de jornada junto con una serie de propuestas que intentan equilibrar más la vida profesional con la personal.

En segundo lugar, las bajas laborales son muy perjudiciales en las unidades operativas. Evidentemente, si se tiene un problema médico y se requiere algún tipo de reposo, no queda más remedio, el problema radica en que en los últimos años la evolución de las bajas sigue unos patrones que hacen sospechar de las mismas, puesto que aumentan justo antes del comienzo de las maniobras. Por tanto, al estar de baja laboral, este personal no está presente y, además, está perdiendo forma física que hará que a su regreso no tenga el mismo rendimiento tanto personal como en la compañía. Tras el análisis de la información recopilada por el equipo médico se propone dar mayores herramientas a los mandos para poder combatir el aumento de bajas al mismo tiempo que se genera una serie de propuestas que buscan motivar al personal que haya cumplido con la mayoría de los ejercicios de maniobras e I/A premiándole por ello.

Por último, es fundamental que las capacidades físicas del personal de las unidades de combate sean altas y exigentes. Una unidad operativa con una baja forma física verá reducida drásticamente sus posibilidades de éxito en cualquier misión. Es por ello, que cabe preguntarse si las actuales pruebas físicas del TGCF están adaptadas a las distintas necesidades y cometidos de las unidades, ya que estas presentan el mismo corte para todas las unidades del Ejército de Tierra. En este sentido, se propone, elaborar unas tablas de puntuaciones nuevas para el TGCF, que más que diferenciar por sexo y edad, lo hace dependiendo de si el destino es una unidad operativa o no.

En definitiva, tomando al Grupo de Regulares de Ceuta Nº54 como ejemplo de una unidad operativa, se observa que la mayoría de las ausencias del personal vienen representadas por bajas laborales y reducciones de jornada por motivos familiares, las cuales, pese a ser muy necesarias, tienen consecuencias en el funcionamiento de dicha unidad y en el rendimiento físico del personal que las disfruta. Respecto a esto último, se propone que los estándares de acceso a este tipo de unidades, quizás debería ser más exigente que para otras.

## Abstract

Nowadays, one of the biggest problems that Companies from operative units have to face is their own performance due to the lack of their workforce because of different reasons, among which stand out the absences from family conciliation, people taking off work and low physical performance. These absences contribute to low down the performance of the workforce, both in training and physical instruction, what directly impacts in the performance of a company, not only by reduction of personnel, but for the objectives to be achieved by the companies. In this context, after verifying that the reasons under study in this final degree work represent the highest percentage of absences, each of them is analyzed in depth.

Firstly, the conciliation measures are analyzed, which, despite being very necessary, they have brought with them some problems in the units, especially in the operational ones, since the personnel with which they really should count is absent for many of the I / A exercises. After doing an inquest to the personnel of the "Grupo de Regulares de Ceuta Nº54" to know how the advantages or disadvantages of this measures affect in the unit, it is clear that they benefit in the personal aspect, however they present a series of disadvantages in the professional life that negatively affect the development and the objectives to be achieved in the unit, as well as the operability of the unit. That is why it is proposed the creation of a section of reduction of working hours along with a series of proposals that try to balance more the professional life with the personal life.

Secondly, off work are very harmful in the operative units. Obviously, if you have a medical problem and some type of rest is required, there is no other solution, the problem is that in recent years the evolution of off work personnel follows patterns that make them suspect, since they increase just before of the beginning of the maneuvers. Therefore, as they are off work, these personnel are not present and, in addition, they are losing physical perform that will make their return to not have the same performance both personally and in the company. After analyzing the information gathered by the medical staff, it is proposed to give more tools to the commanders in order to combat the increase in casualties while generating a series of proposals that seek to motivate personnel who have completed most of the exercises. of maneuvers and I / A rewarding him for it.

Finally, it is essential that the physical capabilities of the personnel of the combat units are high and demanding. An operational unit with a low physical form will drastically reduce its chances of success in any mission. For this reason, it is worth asking if the current physical tests of the TGCF are adapted to the different needs and tasks of the units, since these tests are the same for all units of the Army. In this sense, it is proposed that, rather than differentiating by sex and age, the different physical tests should discriminate according to the task of the different units.

Definitely, taking the "Grupo de Regulares de Ceuta No. 54" as an example of an operational unit, it is observed that most of the absences of staff are represented by off work and reductions of shift for family reasons, which, despite being very necessary, they have consequences in the operation of every unit and in the physical performance of the personnel that use them. Regarding the latter, it is proposed that the standards of access to this type of units, perhaps should be more demanding than for others.



# Índice

Capítulo 1. Introducción .....	1
1.1. Medidas de conciliación Familiar.....	1
1.2. Bajas laborales .....	1
1.3. Formación Física .....	2
1.4. Objetivos y alcance del trabajo .....	2
1.5. Estructura del trabajo .....	2
1.6. Planificación del trabajo .....	3
Capítulo 2. Análisis Documentación .....	1
Capítulo 3. Conciliación familiar .....	5
3.1. Reducción de Jornada (RDJ) .....	5
3.2. Estudio Sección RDJ.....	6
3.3. Permiso por enfermedad grave, fallecimiento o accidente de un familiar .....	8
3.4. Principales críticas y conclusiones .....	9
3.5. Propuesta de mejora .....	10
Capítulo 4. Bajas Laborales.....	12
4.1. Ausencias por rebaje.....	12
4.2. Bajas Médicas.....	12
4.3. No Apto Médico .....	14
4.4. Principales críticas y conclusiones.....	14
4.5. Propuesta de mejora .....	15
Capítulo 5. Baja Formación Física.....	17
5.1. Modelo Tradicional de Preparación Física .....	17
5.2. Test General de Condición Física (TGCF) y sus posibles mejoras .....	17
5.3. Propuesta mejora TGCF .....	18
Capítulo 6. Conclusiones.....	21
Bibliografía.....	23
Anexo A. Planificación del TFG.....	26
Anexo B. Tablas Ausencias I/A .....	27
Anexo C. Encuestas Conciliación Familiar .....	31
Anexo D. Tablas TGCF.....	32

## Índice de Tablas

Tabla 1. Significado de acrónimos y siglas .....	3
Tabla 2. EDT de la realización de la memoria.....	26

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama de Pareto .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 2 Análisis DAFO de la creación de una sección con personal en situación de RDJ ....	6
Ilustración 3 MEFI de la creación de una sección solo con personal en situación de RDJ .....	7
Ilustración 4 MEFE de la creación de una sección solo con personal en situación de RDJ .....	8
Ilustración 5. Bajas Laborales segundo Semestre.....	13
Ilustración 6. Comparativa bajas laborales mes a mes 2º semestre .....	13



## Lista de Abreviaturas

	Significado en Castellano
<b>APL</b>	Apto con Limitación
<b>BM</b>	Baja Médica
<b>Cap.</b>	Capitán
<b>CDE</b>	Complemento Dedicación Especial
<b>Cía.</b>	Compañía
<b>CS</b>	Comisión de Servicio
<b>EDM</b>	Establecimiento Disciplinario Militar
<b>ET</b>	Ejército de Tierra
<b>EF</b>	Educación Física
<b>FAS</b>	Fuerzas Armadas
<b>GC</b>	Guardia Civil
<b>IPEC</b>	Informe Personal de Calificación
<b>IFM</b>	Instrucción Físico Militar
<b>I/A</b>	Instrucción y Adiestramiento
<b>LAAPP</b>	Licencia Asuntos Propios
<b>MEFI</b>	Matriz Evaluación Factores Internos
<b>MP</b>	Morteros Pesados
<b>OM</b>	Orden Ministerial
<b>PU</b>	Pequeña Unidad
<b>RDJ</b>	Reducción de Jornada
<b>REB</b>	Rebajado
<b>Sgto.</b>	Sargento
<b>TGCF</b>	Test General de la Condición Física
<b>Tte.</b>	Teniente
<b>TTP</b>	Técnicas tácticas y procedimientos.

*Tabla 1. Significado de acrónimos y siglas*



# Capítulo 1. Introducción

En el siguiente Trabajo de Fin de Grado se trata y se intenta dar solución al problema de las ausencias que afectan directamente al rendimiento de las unidades operativas, este problema se ha abordado desde los tres ámbitos que fundamentalmente provocan estas ausencias; la conciliación familiar, las bajas laborales y la baja formación física.

## **1.1. Medidas de conciliación Familiar**

La RAE<sup>1</sup> define conciliar como: ‘Poner de acuerdo [a dos personas o más entre sí]’ y ‘hacer compatibles [cosas opuestas entre sí]’. En la profesión militar la disponibilidad permanente para el servicio es fundamental, al igual que mantener un alto nivel de exigencia. Es por ello por lo que la vida militar absorbe una gran cantidad de tiempo, como igualmente lo hace la vida familiar. Así pues, el ejército, siempre en constante adaptación, ha incluido en su modelo diferentes medidas de conciliación familiar como respuesta a solventar los distintos problemas familiares que han ido surgiendo a los militares y ayudarles así a poder conciliar lo mejor posible la exigente vida militar con la vida familiar.

Sin embargo, esta implantación de las medidas de conciliación familiar ha traído consigo problemas en las unidades, especialmente en las operativas, para poder alcanzar el rendimiento necesario para el desarrollo de los cometidos propios de la unidad y para atender las necesidades del servicio. Gran parte de estos problemas surgen debido al aumento en las ausencias del personal en plantilla por las distintas medidas de conciliación familiar.

## **1.2. Bajas laborales**

Cualquier miembro del ejército puede acogerse a una baja laboral siempre que lo necesite para recuperarse de cualquier contingencia por causas psicofísicas. Estas bajas pueden ir desde bajas con limitación (APL), lo que puede exentar al perjudicado de solamente algún tipo de actividad, ya sea de instrucción, de exigencias del servicio o no aptos para el desarrollo de la formación física, hasta bajas temporales, de las cuales el personal afectado estará ausente en su unidad de destino el tiempo que necesite para recuperarse de algún tipo de lesión o enfermedad.

Las bajas acarrearán perder parte del sueldo, tal y como se recoge en el artículo 21 del texto refundido de la Ley sobre Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2000, de 9 de junio:

*Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la guardia Civil que padezcan insuficiencia temporal de condiciones psicofísicas para el servicio, percibirán el cincuenta por ciento de las retribuciones tanto básicas como complementarias, como de la prestación de hijo a cargo, en su caso, desde el primer al tercer día de la insuficiencia, tomando como referencia aquellas que percibían en el mes inmediato anterior al de causarse dicha insuficiencia. Desde el día cuarto al vigésimo día, ambos inclusive, percibirán el setenta y cinco por cien de las retribuciones tanto básicas como complementarias, como de la prestación de hijo a cargo, en su caso. A partir del día vigésimo primero percibirán la totalidad de las retribuciones básicas, de la prestación por hijo a cargo, en su caso, y de las retribuciones complementarias. Si la insuficiencia se hubiera producido en acto de servicio o como consecuencia de una hospitalización o intervención quirúrgica la retribución a percibir podrá ser complementada desde el primer día, hasta alcanzar, como máximo el 100% de las retribuciones que vinieran correspondiendo a dicho personal en el mes anterior al de causar la insuficiencia.*

<sup>1</sup> Fuente: página web de la RAE disponible en [www.rae.es](http://www.rae.es), consultado por última vez el 20/09/2018.

Estas bajas suponen igualmente para las unidades un problema en la disponibilidad del personal, ya que en muchos casos el personal en plantilla está ausente por largas temporadas o está presente pero exento de realizar la actividad para ese día, lo que supone no alcanzar el desarrollo fijado para la unidad tanto a nivel individual como colectivo.

### **1.3. Formación Física**

La preparación física en las unidades operativas son el pilar fundamental para poder llegar a cumplir cualquier misión. Esta formación ha de incrementar la capacidad física del militar para que así pueda desempeñar los cometidos que su especialidad y puesto táctico le requieran, mostrándose directamente los beneficios en el ámbito de la instrucción y el adiestramiento para desarrollar las cualidades físicas necesarias de cada puesto y así aumentar las posibilidades de éxito de cualquier unidad de combate.

Es fundamental para el personal de cualquier unidad operativa un alto nivel de capacidad física, sin una formación física exigente nunca se podrá cumplir la misión que sea encomendada. Es por ello, por lo que el personal con una baja formación física supone una bajada en el rendimiento de una unidad de combate.

Como se verá a lo largo del documento las medidas de conciliación familiar junto con las bajas laborales son uno de los motivos por los que el personal no alcanza el nivel mínimo exigido para poder cumplir con los cometidos del puesto táctico que se desempeña. A su vez, cabe preguntarse si la manera de medir las capacidades físicas actuales de los miembros del ET mediante el TGCF es la más correcta, ya que todo el personal pasa el mismo tipo de pruebas siendo sus cometidos y misiones muy variadas de unas unidades a otras.

### **1.4. Objetivos y alcance del trabajo**

El propósito de este trabajo es realizar una investigación sobre los motivos de las ausencias relacionadas con conciliación familiar, las bajas laborales y la baja formación física que afecten al rendimiento de las unidades operativas. En este contexto, los principales objetivos para satisfacer el propósito general del trabajo son los propuestos a continuación.

El primer objetivo es una recopilación documental de todos los tipos de ausencias que son provocadas por la conciliación familiar, las bajas laborales y la baja formación física para posteriormente analizar los principales problemas y fallos detectados en dicha recopilación.

El segundo objetivo es la identificación de aspectos a mejorar en las medidas que se adoptan tanto de conciliación familiar como en las bajas laborales para subsanar, en la medida de lo posible, las deficiencias que le suponen a una compañía de fusiles dichas ausencias. Así mismo, se identificarán aspectos a mejorar en la baja formación física del personal debido a las bajas laborales y las medidas de conciliación familiar.

Finalmente, con todos los problemas identificados y con los aspectos a mejorar se generarán una serie de propuestas de mejora en cada ámbito (conciliación familiar, bajas laborales y baja formación física del personal) para aumentar el rendimiento en las unidades operativas.

### **1.5. Estructura del trabajo**

Tras esta primera sección introductoria el resto del documento queda estructurado del siguiente modo. Capítulo 2, se analizan las causas principales de las ausencias del Grupo de Fuerzas Regulares de Ceuta nº54 como ejemplo de unidad de combate. Una vez identificadas las causas, los siguientes capítulos 3, 4 y 5 se centran en estudiar en profundidad las ausencias por conciliación familiar, baja laboral y la baja formación física, respectivamente. Finalmente, en el capítulo 6, se extraerán las principales conclusiones realizadas en el estudio de cada capítulo.

**1.6. Planificación del trabajo**

La planificación que se ha llevado a lo largo de este trabajo de fin de grado puede consultarse en el diagrama de Gantt presente en el ANEXO A.



## Capítulo 2. Análisis Documentación

En este capítulo se expondrá y posteriormente se analizará la documentación recogida para identificar cuáles son las causas que provocan las ausencias en el personal de una unidad operativa. También se buscará cuáles son las causas más comunes en las lesiones para poder atajar directamente el problema.

Para analizar la importancia de las ausencias, de los diferentes tipos que se tienen en cuenta en este trabajo, se ha realizado/seguido un estudio del Grupo<sup>2</sup> de Regulares de Ceuta Nº54, el cual mantiene la organización típica de un regimiento de infantería compuesta por:

1. Mando y Plana Mayor de Mando.
2. Tabor<sup>3</sup> Tetuán I/54 (batallón) compuesto por:
  - I. Tres compañías de fusiles: es la unidad de maniobra y elemento táctico básico del tabor.
  - II. Una compañía de mando y apoyo: es la unidad que auxilia la acción de mando y control del jefe del Tabor. Igualmente proporciona apoyos de fuego y en su caso reservas.
  - III. Una compañía de servicios: unidad que suministra todo tipo de material al tabor: combustible, alimentación, munición...

El Grupo de Regulares de Ceuta nº54 es un buen ejemplo para estudiar ya que mantiene la misma orgánica que la mayoría de los regimientos, siendo por ello una unidad representativa en cuanto a estructura y cantidad de personal con el resto de los regimientos del Ejército Español. Sin embargo, no todos los destinos en las FAS requieren de la misma formación y preparación, por lo que las conclusiones y propuestas de mejora a las que se llegan en el trabajo están especialmente enfocadas a este tipo de unidades.

En particular, se han sacado las medidas para 13 ejercicios (5 corresponden a marchas tácticas<sup>4</sup> y 7 a maniobras<sup>5</sup>/ instrucción) con el fin de poder localizar las mayores ausencias y por qué están motivadas. Puede encontrarse un ejemplo de la información recopilada en una de las muestras de ausencias en maniobras/instrucción continuada facilitadas por el Grupo de Regulares de Ceuta Nº54 en la Figura B.1 del Anexo B y una de las muestras de ausencias en marchas tácticas igualmente facilitadas en la Figura B.2 del mismo anexo.

Con toda la información recopilada, el primer dato llamativo que puede observarse es que la media de ausencias totales resultantes en el Tabor es de 160 de un personal en plantilla de 491 militares, lo que supone un 32.58% de ausencias en los diferentes ejercicios de I/A, un numero demasiado elevado teniendo en cuenta que según el último estudio<sup>6</sup> trimestral sobre absentismo<sup>7</sup> laboral elaborado por Randstad Research (2018) la media nacional se sitúa en torno a un 4,7%, llegando a superar el 7% en 8 sectores, porcentaje que dista mucho del 32,58%. Es por ello por lo que, se espera que estas ausencias tengan un impacto directo en la instrucción y el rendimiento de las unidades.

<sup>2</sup> Un Grupo de Regulares es el equivalente a un Regimiento de infantería.

<sup>3</sup> El Tabor es el nombre que se le asigna en las unidades de Regulares al equivalente de batallón.

<sup>4</sup> Una marcha táctica es un movimiento de tropas con el equipo y en condiciones de combate.

<sup>5</sup> Periodo en el que una PU al completo se desplaza para llevar a cabo I/A de manera ininterrumpida.

<sup>6</sup> Informe completo disponible en <https://research.randstad.es/wp-content/uploads/2018/05/RANDSTAD-RESEARCH-Informe-de-Absentismo-laboral-2017T4.pdf>

<sup>7</sup> Según Randstad Research, el absentismo en un sentido amplio incluye tanto las ausencias al puesto de trabajo debidas a la existencia de una baja médica (situaciones de incapacidad temporal, IT) como el resto de las ausencias.

Con el fin de identificar cuáles son las mayores causas de dichas ausencias, en la Figura 1 se muestra el resultado de aplicar el Principio de Pareto<sup>8</sup>, obteniendo las siguientes frecuencias y distribuciones:

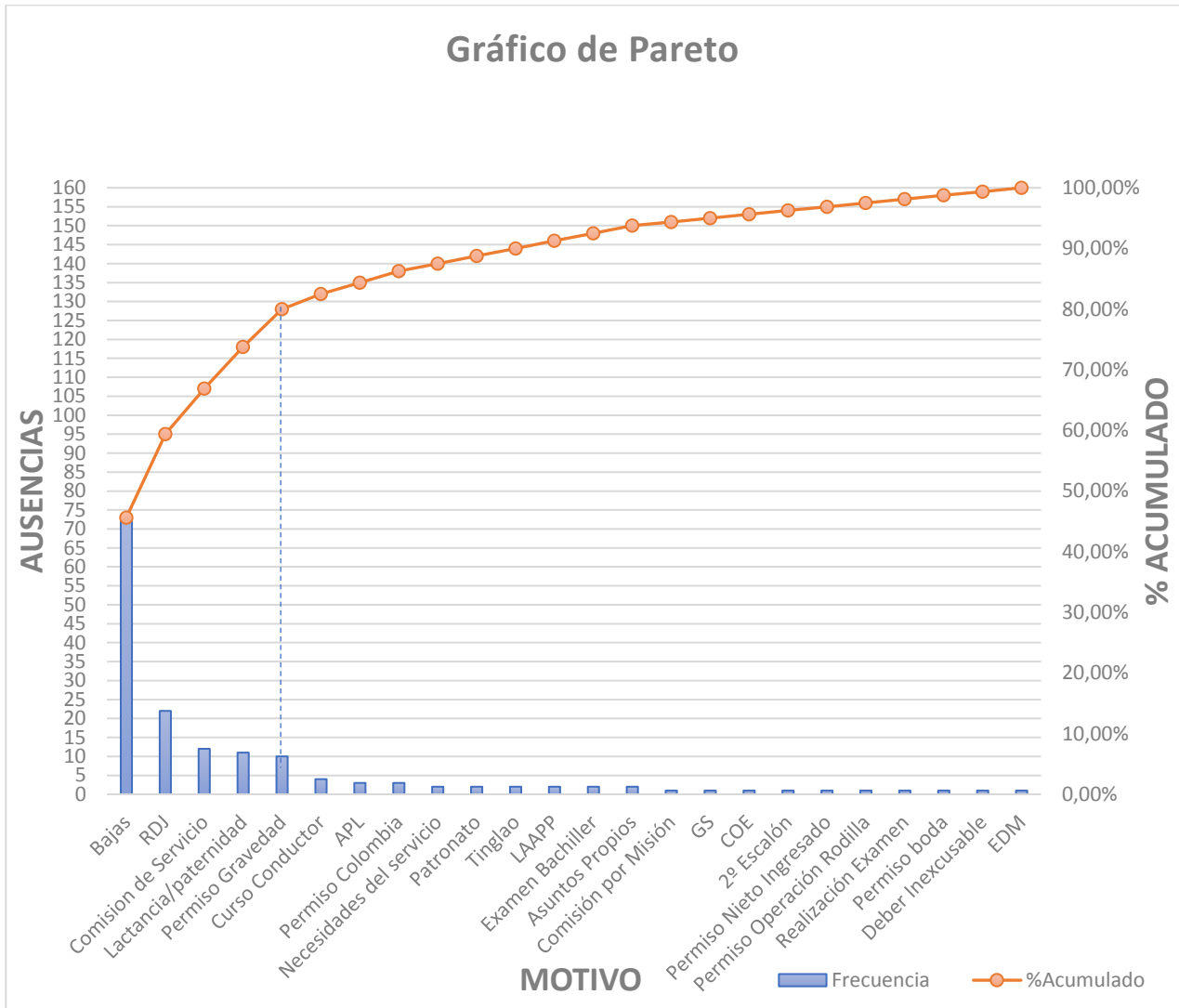


Ilustración 1. Diagrama de Pareto  
Fuente: elaboración propia.

Tal y como se indica en la leyenda, las barras representan las ausencias (número de personas para cada uno de los motivos) y la línea representa el porcentaje acumulado de las ausencias, (siguiendo un orden de mayor a menor número de ausencias por motivos).

Del resultado que arroja el diagrama de Pareto podemos comprobar que el 80% de los casos se dan con la suma de las bajas, las reducciones de jornada (RDJ), las comisiones de servicio, los permisos de lactancia y paternidad y los permisos por gravedad por un familiar. De los resultados obtenidos, se considera que las comisiones de servicio (CS) no se van a tratar ya que son exigencias del servicio. Igualmente, el permiso de lactancia y paternidad no se van a considerar ya que son ausencias de derecho familiar que o bien están concentradas en unas semanas con ausencia total de las personas que las solicitan o bien suponen una reducción de jornada de una hora durante un periodo delimitado.

<sup>8</sup> El diagrama de Pareto es una representación gráfica que permite determinar las causas que producen el 80% de los problemas y se utiliza en aquellos casos en los que es necesario establecer un orden de prioridades en ciertas acciones. Asignatura Calidad (CUD). Tema 3. Diapositiva 18.



Tras este primer análisis general de los motivos que generan el mayor número de ausencias, se va a proceder a agrupar dichas causas por la modalidad a la que pertenecen ya sean medidas de conciliación familiar, bajas laborales o baja formación física con el fin de poder estudiarlas, posteriormente, en los capítulos de la memoria.

Las bajas suponen un 57.05% del grupo de causas identificadas como importantes. Las ausencias por bajas es un grupo de motivos que está compuesto por: los rebajados, las bajas médicas, el no apto médico y las bajas de larga duración. Estos motivos pueden agruparse dentro de un primer conjunto más amplio, bajas laborales, que se analizará en el Capítulo 4, y al que habrá que prestar especial atención, ya que, por su peso, son las que más afectan al rendimiento en una unidad operativa.

Un segundo conjunto de ausencias serían las reducciones de jornada junto con la lactancia/paternidad y el permiso por gravedad por un familiar, lo que supone un 33.6% de ese 80% de causas identificadas. Este tipo de ausencias serán tratadas en el Capítulo 3. Conciliación familiar.

Antes de concluir esta sección y para saber su peso individualmente, se procederá a saber cuánto peso ponderado tienen cada una de las causas sobre ese 80% de mayores causas identificadas:

1. Los rebajados suponen un 20.31%.
2. Las bajas médicas suponen un 19,54%.
3. Las reducciones de jornada (RDJ) suponen un 17,19%.
4. Los no aptos médicos suponen un 10,95%.
5. Las comisiones de servicio suponen un 9,35%.
6. La lactancia/paternidad supone un 8,6%.
7. Los permisos por gravedad suponen un 7.81%.
8. Las bajas de larga duración suponen un 6,2%.

De esta manera podemos visualizar el gran peso que suponen los tres primeros motivos. Posteriormente cada una de estas causas será tratada para poder generar una propuesta de mejora con el fin de mejorar el rendimiento o de al menos poder reducir el impacto que estas causas producen en una unidad operativa.



## Capítulo 3. Conciliación familiar

En el siguiente capítulo, tras el análisis elaborado en el Capítulo 2, se hará una breve introducción y estudio a las medidas de conciliación familiar que más ausencias provocan, las cuales suponen un 33,6% de las ausencias más importantes. Posteriormente se analizarán las conclusiones a las que se han llegado con el fin de poder generar una propuesta de mejora que aumente el rendimiento de las unidades.

### 3.1. Reducción de Jornada (RDJ)

La RDJ<sup>9</sup> se concede al personal militar que tenga a su cuidado a algún familiar directo, la mayoría de los casos se dan por enfermedad muy grave del familiar directo, por cuidado de una persona mayor que requiera especial dedicación o sea discapacitado y por guardia legal de un hijo menor de 12 años. Al personal que se le apruebe la RDJ se beneficiará, según el Artículo 10, Capítulo IV de la Orden DEF/253/2015 “Durante el tiempo de la reducción de jornada el personal quedará exonerado de guardias, servicios, maniobras o actividades análogas que interfieran con el disfrute de esta reducción” además se dispondrá de una hora menos de jornada laboral diaria, pudiendo ausentarse esa hora al principio o al final de la jornada laboral, o partir esa hora en dos entrando media hora más tarde y saliendo media hora antes del horario laboral.

En el Grupo de Regulares Indígenas “Tetuán” N°1 nos encontramos con 22 integrantes de la unidad que se encontraban disfrutando de distintas reducciones de jornada de varios tipos (reducción de jornada para el cuidado directo de una persona mayor que requiera especial dedicación o discapacitado, reducción de jornada por razón de guarda legal de un hijo menor de 12 años, reducción de jornada por lactancia de un hijo menor de doce meses, etc.). Estos se encontraban repartidos tanto en Plana Mayor de Grupo<sup>10</sup> como en el resto de las compañías del Tabor.

Estos integrantes con RDJ generan desajustes entre los distintos horarios y las actividades diaria de las compañías, ya que, uno de los mayores inconvenientes para una Cía. Es que el personal con RDJ puede solicitar entrar a trabajar media hora o una hora más tarde, al igual que puede hacerlo para salir antes del horario laboral. Esto representa un desgaste en el rendimiento a las compañías mayor que lo que a priori puede suponer, ya que, por ejemplo, a ese personal si la compañía sale de instrucción al campo, hay que dejar vehículos preparados para cuando lleguen, haciendo que la compañía pierda un soldado adicional y, a su vez, ese soldado como el personal rebajado, especialmente estos últimos, pierde horas de instrucción, lo que impacta directamente en su rendimiento por el hecho de recibir menos horas de instrucción que la mayoría del personal de la Cía. Lo mismo sucede con la hora de salida, ya que hay que contar con ese personal para llevarlo de vuelta al cuartel.

Como ejemplo, la 2ª compañía cuenta con 86 militares en plantilla, de los cuales 7 se benefician de la RDJ, esto supone que para poder transportar a ese personal para llevar a cabo la instrucción se necesitan dos conductores y un armero<sup>11</sup>, el cual puede recepcionar el armamento del personal. Así, a la 2ª compañía la RDJ le supone una pérdida del 11,6% del personal. Lo que perjudica directamente al rendimiento de la compañía y al rendimiento del personal involucrado.

Debido a los problemas que suponen para una unidad las reducciones de jornada, se procederá a estudiar la creación de una sección en la que todo el personal que pertenezca a ella sea personal con RDJ. De esta manera sabremos si tanto la sección de RDJ como la unidad sale beneficiada en su rendimiento en general.

<sup>9</sup> Información extraída de la O.M 253/2015 del 9 febrero. “Regulación régimen vacaciones, permisos, reducciones de jornada y licencias de los miembros de las FAS”.

<sup>10</sup> Unidad independiente que ejerce el mando táctico de una unidad.

<sup>11</sup> Los armeros son personal designado que se encarga de gestionar todo el armamento de una compañía.

### 3.2. Estudio Sección RDJ.

En este apartado, se llevará a cabo un estudio mediante la herramienta DAFO<sup>12</sup>, de los beneficios/inconvenientes de implantar una sección, dentro de una compañía de fusiles, en la que todo el personal sea RDJ con el fin de reducir las ausencias en I/A y comprobar si tanto las compañías como el personal de RDJ en la misma sección aumentan el rendimiento.

Para llevar a cabo esta herramienta se ha contado con un equipo experimentado que tiene una antigüedad mínima de 9 años en el ejército, este equipo está formado por el Cap. García Hernández, Cap. Montreal, Cap. Rubio, Cap. Marín, Tte. Huertas, Tte. Alonso, Sgto. 1º Rubiales, Sgto. 1º González y Cabo Mayor Vilchez. Basándose en su experiencia y vida profesional, han aportado los distintos factores del análisis DAFO que se realizará a continuación.

Como se muestra en la Ilustración 2, se procederá a realizar la matriz DAFO, que enlista cuales son los factores internos y externos que influirían en el desempeño de la creación de la sección RDJ.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
<b>DEBILIDADES (-)</b>		<b>AMENAZAS (-)</b>	
1	Menos horas de instrucción de la sección RDJ en comparación con el resto de secciones.	1	La sección RDJ difícilmente será elegida para salir a una misión en el exterior
2	Pérdida de condición física debido a un menor entrenamiento físico diario.	2	Perdida de prestigio debido a tener menos horas de I/A
3	Peores Puntuaciones TGCF	3	Menos oportunidades de realizar cursos.
4	Sensación de no pertenencia del personal RDJ con sus antiguas Cías.	4	Recepción de material mas anticuado para la sección RDJ en I/A.
5	Falta de mandos en la sección RDJ.	5	
6	Falta de capacidad de ejecución de la sección RDJ por falta de instrucción y de personal.	6	
7	Falta de cohesión del personal RDJ con la Cía. A la que pertenece y con el Tabor.	7	
8	Cía con sección RDJ ve reducido su rendimiento por tener menos horas de I/A.	8	
9	Cía con sección RDJ pierde capacidad de ejecución.	9	
10		10	
<b>FORTALEZAS (+)</b>		<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	
1	Jefes de sección y pelotón de RDJ pueden ejercer completamente su función.	1	Alivio al resto de Cías. De los problemas que acarrea logísticamente el personal RDJ.
2	Mejor coordinación del horario de la sección RDJ con la Cía. a la que pertenece.	2	Alivio al resto de Cías. De los problemas que acarrea en la instrucción el personal RDJ.
3	Respeto del horario laboral del personal RDJ.	3	La sección de RDJ facilita la labor administrativa en el Tabor
4	I/A mas equilibrada entre toda la sección RDJ.	4	La sección de RDJ puede aprovecharse en tareas de mantenimiento para el Acuartelamiento facilitando la I/A al resto de Cías.
5	Capacidades físicas mas equilibradas entre la sección de RDJ.	5	
6	Mayor comprensión de la situación familiar de cada integrante de la sección RDJ.	6	
7	Unificación de las TTPS en la sección de RDJ.	7	
8	Mejor cohesión de la tropa y de esta con los mandos de la sección RDJ.	8	
9	Compañías sin personal RDJ llevan a cabo I/A sin pérdida de personal.	9	
10		10	

Ilustración 2 Análisis DAFO de la creación de una sección solo con personal en situación de RDJ

Fuente: elaboración propia

<sup>12</sup> DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es una herramienta que permite analizar un producto, proyecto o empresa para tomar decisiones en el futuro y establecer una estrategia. Con ello, podemos determinar las ventajas competitivas del producto y así establecer una decisión estratégica en función de las características del producto. Asignatura Calidad (CUD). Tema 6. Transparencia 43.

Tras la creación de la Matriz DAFO, en la Ilustración 3 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)<sup>13</sup> la cual enlistará cuales son los factores internos que influirían en el rendimiento de la sección RDJ. Los criterios de valoración de las puntuaciones en el peso de los porcentajes de los distintos factores, han sido llevados a cabo y asignados por el equipo de profesionales basándose en su amplia vida y experiencia profesional:

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Jefes de sección y pelotón de RDJ pueden ejercer completamente su función.	0,105	4	0,42
Mejor coordinación del horario de la sección RDJ con la Cía. A la que pertenece.	0,07	3	0,21
Respeto del horario laboral del personal RDJ.	0,04	2	0,08
IA mas equilibrada entre toda la sección RDJ	0,075	3	0,225
Capacidades físicas mas equilibradas entre la sección	0,07	3	0,21
Mayor comprensión de la situación familiar de cada integrante de la sección RDJ.	0,025	1	0,025
Unificación de las TTP en la sección RDJ.	0,035	3	0,105
Mayor Cohesión de la tropa y de esta con los mandos de la sección RDJ.	0,03	2	0,06
Compañías sin personal RDJ llevan a cabo IA sin perdida de personal.	0,095	4	0,38
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>			<b>1,715</b>
<b>Debilidades</b>			
Menos horas de instrucción de la sección RDJ en comparación con el resto de secciones.	0,06	2	0,12
Pérdida de condición física debido a un menor entrenamiento físico diario.	0,06	2	0,12
Pecores puntuaciones en TGCF.	0,04	2	0,08
Sensación de no pertenencia del personal RDJ con sus antiguas Cías.	0,015	1	0,015
Falta de mandos en la sección RDJ.	0,095	4	0,38
Falta de capacidad de ejecución de la sección RDJ por falta de instrucción y de personal.	0,055	3	0,165
Falta de cohesión del personal RDJ con la Cía. A la que pertenece y con el Tabor.	0,025	1	0,025
Cía con sección RDJ ve reducido su rendimiento por tener menos horas de IA.	0,065	2	0,13
Cía con sección RDJ pierde capacidad de ejecución.	0,04	2	0,08
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>	1		<b>1,115</b>
<b>MEDIA</b>		<b>2,315</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>2,83</b>

Ilustración 3 MEFI de la creación de una sección solo con personal en situación de RDJ

Fuente: elaboración propia

Podemos comprobar como hay dos indicadores que favorecen la creación de una sección de RDJ. El primer indicador nos lo dan las fortalezas que tienen un peso ponderado de 1.715 siendo mayor que el peso ponderado de las debilidades con 1.115, con ello las fuerzas internas del proyecto de la creación de una sección de RDJ son favorables. El segundo indicador nos lo da la suma total de los pesos ponderados con 2,83 siendo mayor que la media de las calificaciones con un 2.315, con lo que nuevamente las fuerzas internas del proyecto son favorables a la creación.

Seguidamente, se procederá a la creación de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)<sup>14</sup>, la cual enlistará cuales son los factores externos que influirían en el rendimiento de la sección RDJ. Al igual que en la matriz MEFI, los criterios de valoración de las puntuaciones en el peso de los porcentajes de los distintos factores, han sido discutidos y asignados por el equipo de profesionales basándose en su amplia vida y experiencia profesional:

<sup>13</sup> La realización de la Matriz MEFI consta de cinco pasos, el resultado se usará para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la creación de la sección RDJ. La columna “peso” representa el x por ciento asignados a ese factor, la columna “calificación” representa un valor de 1 a 4 de la importancia de ese factor y la columna “peso ponderado” es el resultado de la multiplicación de las dos columnas anteriores.

<sup>14</sup> La realización de la Matriz MEFE sigue el mismo procedimiento que la matriz MEFI con la diferencia que esta evalúa las fuerzas externas del proyecto.

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Amenazas</b>			
La sección RDJ difícilmente será elegida para salir a una misión en el exterior.	0,25	3	0,75
Perdida de prestigio debido a tener menos horas de I/A.	0,075	2	0,15
Menos oportunidades de realizar cursos.	0,1	2	0,2
Recepción de material mas anticuado para la sección RDJ en I/A.	0,075	2	0,15
<b>TOTAL AMENAZAS</b>			<b>1,25</b>
<b>Oportunidades</b>			
Alivio al resto de Cías. De los problemas que acarrea logísticamente el personal RDJ.	0,175	3	0,525
Alivio al resto de Cías. De los problemas que acarrea en la instrucción el personal RDJ.	0,175	3	0,525
La sección RDJ facilita la labor administrativa del Tabor.	0,15	2	0,3
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>	<b>1</b>		<b>1,35</b>
<b>MEDIA</b>		<b>2,43</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>2,6</b>

*Ilustración 4 MEFE de la creación de una sección solo con personal en situación de RDJ*

Fuente: elaboración propia

Nuevamente podemos comprobar como hay dos indicadores, esta vez externos, que favorecen la creación de una sección de RDJ. El primer indicador nos lo da el peso ponderado de las oportunidades con un 2,6 frente al peso de las amenazas con un 1,25, con ello las fuerzas externas son favorables a la creación de la sección de RDJ. El segundo indicador nos lo vuelve a dar la suma de los pesos ponderados con un valor de 2,6 siendo este mayor frente a la media de las calificaciones con 2,43, con lo que nuevamente las fuerzas externas son favorables a la creación de la sección RDJ.

Con los datos arrojados por el estudio realizado, se llega a la conclusión que la creación de una sección de RDJ es necesaria, ya que claramente beneficiaría al rendimiento en general tanto de la unidad, como del personal de la sección perteneciente a la sección de RD.

### **3.3. Permiso por enfermedad grave, fallecimiento o accidente de un familiar**

En esta sección se explicará este tipo de causa y se hará una aclaración que en muchos casos ha llevado a confusión en las unidades a la hora de aplicar la misma. Estos motivos, no suponen una ausencia por un periodo temporal elevado, por lo que en un principio no influyen de manera excesiva en la formación de la unidad. Además, se entiende que este tipo de causas no se le pueden aplicar o generar propuestas nuevas por la seriedad del asunto y porque no está en nuestras manos el poder intervenir.

Para obtener este permiso, según la letra b), artículo 6, Capítulo II, de la O.M. 253/2015:

*El militar tendrá derecho por fallecimiento, accidente o enfermedad grave de un familiar dentro del primer y segundo grado de consanguinidad o afinidad, a los días que se determinan en la norma tercera del anexo I.*

Según la norma tercera, Anexo I de la O.M. 253/2015:

*Por el fallecimiento, accidente o enfermedad grave de un familiar, dentro del primer grado de consanguinidad o afinidad, tres días hábiles cuando el suceso se produzca en la misma localidad de destino o residencia autorizada del militar, y cinco días hábiles cuando sea en distinta localidad.*

Para aclarar la ambigüedad que supone el termino de enfermedad grave, ya que jurídicamente puede ser calificado como indeterminado, para que un paciente pueda ser considerado como grave, únicamente podrá ser el profesional médico el que determine la

gravedad o no. Dándose lugar a que no se puedan establecer directrices de carácter general y aplicación universal debido a la gran variedad de casos que este tipo de causa provoca.

### **3.4. Principales críticas y conclusiones**

Este apartado está basado en 36 encuestas<sup>15</sup> al personal profesional formado por mandos del Ejército de Tierra encuadrados en el Grupo de Regulares Indígenas "Tetuán" Nº1.

En primer lugar, el 100% de los mandos coincide en que las medidas de conciliación familiar afectan negativamente al desarrollo de la unidad. Por un lado, en las actividades de I/A, se requiere una mayor planificación de gestión de personal en cuanto a transporte a las zonas de instrucción y en la entrega de material al personal. Por otro lado, no se dispone de personal suficiente para llevar a cabo asuntos tanto administrativos, lo que repercute en el retraso en este ámbito afectando al rendimiento de la compañía, como de I/A lo que igualmente repercute en la formación del personal.

En segundo lugar, 33 de los 36 mandos encuestados (91,67%) afirman que la operatividad de la unidad se ve reducida por la pérdida de este personal. Afectando de una manera más notable cuando se trata de un mando.

En tercer lugar, 30 de 36 encuestados (83,3%) coincide en que las medidas de conciliación familiar cubren las necesidades personales, pero no las profesionales. Ya que en las unidades de la fuerza o de combate, este personal no puede ser optimizado por no poder participar en ninguna maniobra ni ejercicio de I/A.

En cuarto lugar, 28 de los 36 encuestados (77,7%) creen que existe personal que se aprovecha de estas medidas sin tener una necesidad real<sup>16</sup> debido a los beneficios que las medidas de conciliación familiar aportan al personal. De tales beneficios se pueden destacar el no acudir tanto a maniobras, como a ejercicios de I/A, marchas, servicios y guardias.

En quinto lugar, 25 de los 36 encuestados (69,4%) ven necesaria la implementación de una medida de conciliación familiar en la que se pueda asignar vacantes con preferencia, en la misma plaza o comunidad, a dos cónyuges miembros de las fuerzas armadas que tengan hijo/s. Con esta medida, se pretende reagrupar al núcleo familiar beneficiándose el personal de poder ayudarse y compaginar los horarios.

En sexto lugar, 21 de los 36 mandos encuestados (58,3%) ponen la instalación de una guardería en la unidad para que los militares con hijos puedan disponer de un lugar seguro (que se adapte perfectamente a las contingencias del trabajo que realizan uno o ambos progenitores) donde dejar a los mismos en las ocasiones en que se requiere la presencia de estos militares de forma urgente, como ocurre en el caso de las alertas<sup>17</sup> o ejercicios de disponibilidad, así como también para el caso en que los militares lleven a cabo servicios y guardias<sup>18</sup>.

En séptimo lugar, 13 de los 36 encuestados (36,1%) ven necesaria la implementación de una medida de conciliación familiar en la que el personal militar que se encuentre trabajando en una localidad diferente a la de su familia, pueda realizar jornadas ampliadas durante la semana para poder acumular horas con el fin de disponer de más días de descanso para poder estar con la familia.

Por último, 17 de los 36 encuestados (47,2%) creen que las medidas de conciliación familiar son incompletas, ya que no satisfacen plenamente las necesidades de los interesados y tampoco las necesidades operativas de las unidades. Por otro, lado se entiende que estas medidas son difíciles de compaginar en la vida militar.

<sup>15</sup> Las entrevistas realizadas se han efectuado con un modelo que se puede consultar en el ANEXO C.

<sup>16</sup> Entendiéndose por falta de necesidad real que el otro miembro de la pareja está trabajando fuera del hogar, o que haya personal que solicita las medidas de conciliación familiar sin tener a su familia en la misma localidad en la que está viviendo, esto es, no necesita tiempo para, por ejemplo, llevar a su hijo a primera hora al colegio.

<sup>17</sup> Sistema de respuesta rápida cuyo fin es reunir al personal lo más rápido para responder a cualquier tipo de amenaza, necesidad o urgencia.

<sup>18</sup> Servicio de 24 horas de duración en el que el personal es requerido para dar seguridad al acuartelamiento, cuartel o base en la que este destinado.

### **3.5. Propuesta de mejora**

En primer lugar, con los datos claramente favorables arrojados en el estudio sobre la creación de una sección de RDJ se propone crear la misma con la siguiente estructura y condiciones:

- a) Entendiendo que el mínimo para poder llevar a cabo actividades de I/A es una entidad tipo pelotón<sup>19</sup>, se necesitará un personal mínimo de 8 militares con RDJ para que se lleve a cabo la formación de la sección de RDJ.
- b) Entendiendo que un pelotón necesita mínimo de un sargento para que lo mande y dado que este es el primer mando que puede asumir cierto tipo de responsabilidades administrativas de personal de tropa, se necesitará mínimo un mando con el empleo mínimo de sargento para poder llevar a cabo la formación de dicha sección.
- c) Todo el personal de las compañías que este con una RDJ en la PU será trasladado a la sección de RDJ con el fin de llegar al mínimo de integrantes para poder formarla. Se hará una excepción con el personal especializado con RDJ que ocupe puestos clave en las compañías (administrativos, logísticos...) debido a que su marcha supondrá para la compañía más perjuicios que beneficios.

En segundo lugar, ante el dato arrojado del 77,7% de los encuestados en el que se cree que hay gente que se aprovecha de los beneficios de las medidas de conciliación familiar, se considera necesario realizar mejor estudio del personal y una concesión más estricta de dichas medidas de conciliación con el fin de evitar personal que se aproveche de estos beneficios.

En tercer lugar, para evitar que el personal con medidas de conciliación familiar afecte al rendimiento de unidades operativas y dado el caso en el que no se pueda formar una sección de RDJ, se propone la creación de puestos en cometidos administrativos, logísticos o de servicios, únicamente habilitados para personal con medidas de conciliación familiar. Con esta propuesta se pretende evitar que las unidades vean afectado el desarrollo diario de sus actividades de I/A.

En cuarto lugar, se cree necesario la implementación de una nueva medida de conciliación familiar, en la que se tenga más en cuenta el núcleo familiar de los militares que no residen en la misma localidad o plaza. Esta nueva medida, con vistas a no afectar el desarrollo profesional del personal, consistiría en poder acumular horas realizando jornadas prolongadas para poder disfrutarlas luego en forma de días libre adicionales. Las condiciones para que se diera dicha medida serían las siguientes:

- a) Solo podrá optar a esta medida personal desplazado con vivienda en diferente localidad a la familia.
- b) Se podrán acumular un máximo de 2 días libres adicionales al mes.
- c) Las jornadas prolongadas tendrán una duración de cuatro horas más de horario laboral, empezando a las 16:00 y finalizando a las 20:00.
- d) Las jornadas ampliadas se llevarán a cabo los martes y miércoles de cada semana, siempre y cuando no interfieran con las actividades diarias de la unidad o con el cumplimiento de servicios o guardias por parte del personal interesado.
- e) Para que las jornadas ampliadas puedan llevarse a cabo, se necesitara de un personal mínimo, entendiendo que el mínimo para poder llevar a cabo actividades de I/A es una entidad tipo pelotón.
- f) Para que las jornadas ampliadas puedan llevarse a cabo, se necesitará mínimo un mando con el empleo mínimo de sargento.

---

<sup>19</sup> Un pelotón es una unidad militar mandada por un sargento y formada por dos escuadras de mínimo 4 personas, tres pelotones forman una sección.



Por último, se propone la habilitación de un espacio para usar como guardería dentro de los acuartelamientos, el cual no solo tenga el horario estándar de cualquier guardería, sino que pueda cubrir como mínimo los días en los que haya alertas, ejercicios de disponibilidad o instrucciones continuadas con el fin de proporcionar un servicio que permita al personal acudir a trabajar, haciendo uso de dicho servicio si así lo consideran oportuno.

## Capítulo 4. Bajas Laborales

En el siguiente capítulo se tratarán las ausencias por rebaje, las bajas médicas, el no apto médico y las bajas por larga duración, esto supone el 57,05% de las ausencias más importantes detectadas que afectan al rendimiento en una unidad. En primer lugar, se explicará y estudiará este tipo de ausencias para posteriormente generar una propuesta de mejora.

### 4.1. Ausencias por rebaje

El personal que se encuentra en situación de rebaje puede efectuar cualquier actividad a excepción de la actividad para la que se le haya rebajado. Los rebajes pueden ser concedidos solamente por el Cuerpo Militar de Sanidad con la especialidad en medicina o en enfermería.

Este tipo de ausencia representa el 20,38% del total de las mayores causas, esto supone que junto con las bajas médicas son las que mayor número de ausencias provocan. Es por ello por lo que se ha recurrido al Cuerpo Médico del Tabor<sup>20</sup> para poder profundizar más en ellas y buscar soluciones para reducir este tipo de rebajes.

Los motivos de los rebajes obtenidos de la documentación del Cuerpo Médico se han separado en 3 grupos diferentes teniendo en cuenta que guarden relación entre ellos:

1. Rebajes relacionados con las piernas/rodillas: representan aproximadamente el 54 % de este tipo de rebaje por lo que son los mas abundantes. Los problemas mas comunes son contracturas, dolores articulares y esguinces.
2. Rebajes relacionados con la espalda: representan aproximadamente el 25% de este tipo de rebaje. Son los segundos mas abundantes pero acarrear mayores problemas ya que este tipo de personal suele estar mas tiempo rebajado. Además, suele desembocar en una baja médica en caso de hernía, lumbalgias o aplastamiento de discos vertebrales.
3. Otros tipos de rebajes: representan aproximadamente el 21% siendo una minoría, los rebajes mas frecuentes en este grupo son pesonal enfermo, luxaciones de hombro o muñeca y ampollas en los pies.

### 4.2. Bajas Médicas.

Este tipo de bajas suponen un 19,54% de las mayores causas y no pueden ser concedidas por un teniente enfermero, solamente pueden ser concedidas por un médico, tanto militar como civil. Según el periódico El País:

*La falta de médicos -unos 50 se dan de baja cada año y en la última convocatoria no se produjo ningún nuevo ingreso- es una de las carencias más graves de las Fuerzas Armadas en materia de personal. [...] La plantilla de oficiales de complemento del cuerpo de sanidad, con contrato temporal, sólo está cubierta al 50%, aproximadamente, lo que da una idea de las dimensiones del problema.<sup>21</sup>*

El hecho de que haya un bajo número de tenientes médicos en el Ejército desde hace años supone un problema que provoca que el personal que necesite una baja le sea concedida en su gran mayoría por médicos civiles que claramente no están relacionados con la vida militar y que además ni conocen cuando el personal va a realizar maniobras o ejercicios de I/A prolongados, ni pueden hacer un seguimiento real y en condiciones del personal afectado. A continuación, se procederá a estudiar la documentación facilitada por el Cuerpo Médico para este tipo de ausencias.

En el siguiente estudio se ha seleccionado el segundo semestre del año debido a que es el mas intenso en cuanto a maniobras y ejercicios de I/A. Con ello, los datos arrojados por las

<sup>20</sup>El Tabor es una unidad de tropa regular indígena perteneciente al ejército español, su origen se remonta al antiguo protectorado español en Marruecos y es el equivalente a un batallón.

<sup>21</sup> Fuente: página web [https://elpais.com/diario/2007/09/17/espana/1189980007\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/09/17/espana/1189980007_850215.html)

bajas laborales se ven más claros a diferencia del primer semestre, en el que las gráficas son mucho mas planas por el hecho de tener menos maniobras y ejercicios de I/A.

La ilustración 5, corresponde al numero de personal que se da de baja en tres semestres disitintos correspondientes a los años 2015, 2016 y 2017. En esta ilustración los semestres han sido estudiados de semana en semana y abarcan desde verano hasta final de año.. A su vez, se han introducido en las fechas correspondientes, los ejercicios y maniobras que se han tenido que realizar durante el mismo periodo.

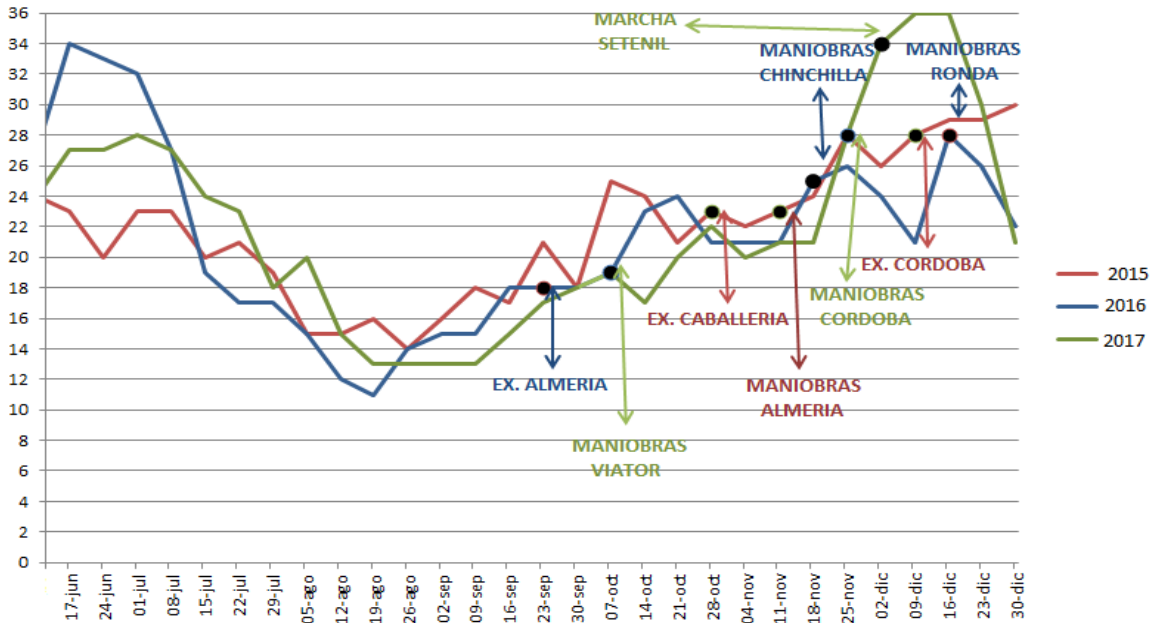


Ilustración 5. Bajas Laborales segundo Semestre  
Fuente: elaboración propia

La ilustración 6 corresponde igualmente al numero de personal que se da de baja en tres semestres disitintos correspondientes a los años 2015, 2016 y 2017 con la diferencia que el estudio es mensual.

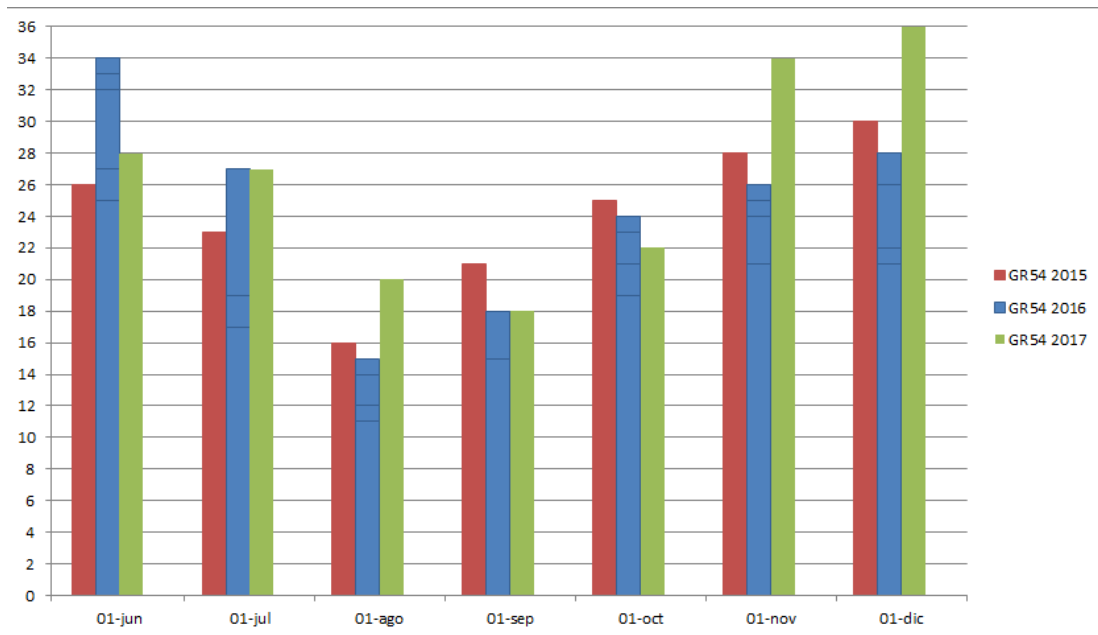


Ilustración 6. Comparativa bajas laborales mes a mes 2º semestre  
Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en ambas ilustraciones, el mínimo de bajas en el segundo semestre se da en agosto con una media de 17 bajas y el máximo se da en diciembre con una media de 31 bajas, lo que supone un aumento de un 82.35% de bajas. Como particularidad, hay que mencionar que el mínimo de bajas dado en agosto, coincide con el cambio de turno<sup>22</sup> de las vacaciones de verano en las compañías.

De ilustración 5, el dato más llamativo es como el personal es dado de baja con un claro aumento conforme se acercan los diferentes ejercicios de I/A. Estas bajas no se dan una vez finalizan los distintos ejercicios de I/A, sino que por el contrario, son concedidos antes de dichos ejercicios como podemos comprobar en dicha ilustración. El hecho de que el personal con una baja se dispare antes de los distintos ejercicios de I/A y no después de dichos ejercicios, junto con el mínimo de bajas que se da en el cambio de turno de vacaciones, provoca una lógica desconfianza en el Cuerpo Médico y en los cuadros de mando de las distintas compañías, ya que el personal de baja médica está exento de realizar los distintos ejercicios, maniobras, instrucciones continuadas, guardias o servicios, lo que da lugar a que haya gente que solicite la baja médica para ausentarse de los ejercicios de I/A sin realmente necesitar esa baja médica.

Por otro lado de la ilustración 6, podemos comprobar como, a excepción de agosto a septiembre del año 2017, todos los meses tienen una tendencia alcista en las bajas concedidas al personal. Lo que deja claramente la relación entre el aumento de bajas con el número de ejercicios realizados.

#### **4.3. No Apto Médico**

Este tipo de personal son un caso particular, muy similar al rebaje pero con la diferencia principal que el no apto médico es solo concedido a personal con algún problema médico (azúcar en sangre, tensión alta...) o con sobrepeso. El personal que es designado como no apto médico no tiene permitido realizar pruebas que suponen un gran esfuerzo. En este sentido, las pruebas oficiales que suponen un gran esfuerzo en el Ejército de Tierra son la Prueba de Unidad y las pruebas del TGCF.

#### **4.4. Principales críticas y conclusiones**

Para la elaboración de este apartado se ha aprovechado la dilatada experiencia de los mandos de la primera compañía formada por el capitán Maturana, el teniente Galache, la Teniente Requena, el sargento primero Morrondo, el sargento primero Robles, el sargento Venegas, el sargento Pereira, el sargento Andreu, el sargento Ortiz, el sargento De la Paz, el sargento Tapia, el cabo mayor Vilchez y el cabo primero Borbolla y del Cuerpo Médico Militar del Grupo de Regulares de Ceuta Nº54, formado por el teniente Mesa y el Teniente Herrero, para realizar un “brainstroming” con el fin de poder reducir en la medida de lo posible el número de ausencias.

En primer lugar, todos los mandos de la primera compañía junto con el cuerpo médico militar coinciden con el problema que supone el aumento de los rebajes en los días anteriores a las maniobras programadas, en donde se critica la ausencia de herramientas de los mandos para poder afrontar este problema.

En segundo lugar, se destaca por parte del cuerpo médico la total desprotección frente a las bajas médicas dadas por los médicos civiles, ya que el cuerpo médico de la unidad es la que puede llevar un seguimiento como mínimo semanal del personal conociendo así cada caso en particular del personal. Sin embargo, el personal dado de baja por un médico civil no tiene ningún tipo de seguimiento.

---

<sup>22</sup> En una Cía. tiene que haber un mínimo de personal disponible, es por ello por lo que el primer turno coincide con julio y el segundo con agosto, de esta manera la compañía queda reducida al 50% de sus efectivos en ambos meses.

En tercer lugar, el cuerpo médico destaca la necesidad de que haya tenientes con la especialidad de medicina en todas las unidades, dado que estos son los que pueden dar las bajas laborales. Así, en las unidades que haya presente un teniente médico, se podría tener un control directo sobre la concesión de las bajas laborales o no del personal. Además, todos los mandos coinciden en este punto en que los tenientes médicos son los únicos a día de hoy con herramientas a su alcance para hacer frente al problema de las bajas laborales.

En cuarto lugar, se critica la concesión de no apto médico cuando es debido a sobrepeso del personal, ya que este personal es rebajado de hacer prácticas que incluyan esfuerzos físicos. Prácticas que por otro lado supondrían una mejora en sus capacidades físicas y que ayudarían a ese personal a rebajar su peso. A su vez, se critica la forma de medir el índice de masa corporal, en el que solamente se tiene en cuenta altura y peso, por lo que cierto personal que tenga una musculatura desarrollada puede tener problemas de ser incluido en sobrepeso.

Por último, se cree que no hay ningún sistema que premie al personal que acude a todos los ejercicios de I/A y maniobras, o al menos a su gran mayoría, ya que tanto el personal que cumple con los objetivos de la compañía como los que no, obtienen el mismo reconocimiento tanto profesional<sup>23</sup> como económico.

#### **4.5. Propuesta de mejora**

Una vez estudiados los principales casos por los que se dan las ausencias relacionadas con las bajas laborales y el impacto que tienen en el rendimiento de las unidades

En primer lugar, se propone que el personal que esta dado de baja laboral, tenga de obligatorio cumplimiento el presentarse al cuerpo médico de su unidad con el fin de poder hacerle un seguimiento cercano, a excepción del personal que por causas mayores tenga que realizar la baja en su domicilio.

En segundo lugar, ante la necesidad y el conocimiento de falta de tenientes médicos en el Ejército de Tierra, se propone la visita de un teniente médico a cada unidad al menos cada dos semanas, con el fin de que los tenientes enfermeros puedan informar de la evolución de las bajas laborales a los mismos y no estén tan desprotegidos frente a ellas.

En tercer lugar, con el fin de buscar la motivación para que el personal haga lo posible por evitar los rebajes, se propone que todo aquel personal que no falte a maniobras o a los distintos ejercicios de I/A, siempre que no sea por exigencias del servicio, sea recompensado económicamente con una paga de dos veces el CDE a final de año.

En cuarto lugar, se propone retirar los rebajes de la prueba de unidad y la el TGCF al personal no apto médico por sobrepeso. Con ello, se busca evitar que este personal por el hecho de tener sobrepeso haga menos esfuerzos físicos que por otro lado le beneficiarían.

Por último, se propone que todo aquel mando que tenga personal que no participe en al menos el 50% de los distintos ejercicios de I/A y maniobras, siempre que no sea por causas mayores o por necesidades del servicio, tenga la opción de decidir si califica el IPEC<sup>24</sup> de dicho personal como suspenso.

---

<sup>23</sup> Entendiendo el reconocimiento profesional como los ascensos, los méritos para la solicitud de cursos, la solicitud de plazas para cambios de destino, etc. No sin embargo el prestigio profesional, el cual al personal que asiduamente se da de baja antes de maniobras lo pierde.

<sup>24</sup> El IPEC (informe personal de calificación) permite determinar las cualidades, el desempeño profesional, liderazgo y las virtudes del personal, sirviendo este informe en el ámbito profesional para sus posibles renovaciones de contratos, solicitudes de cursos o ascensos.



## Capítulo 5. Baja Formación Física

En este capítulo, se intentará mostrar al lector como debería evolucionar la formación física, focalizándola a las necesidades de cada puesto táctico y sus correspondientes cometidos, adaptándose así a las necesidades, exigencias y cometidos de cada individuo para poder garantizar con unos mínimos que todo personal esté preparado físicamente para desarrollar su puesto táctico. Con ello, se buscará una mejora en el rendimiento individual del personal y en el rendimiento colectivo de la compañía.

### 5.1. *Modelo Tradicional de Preparación Física*

El modelo tradicional heredado de generación en generación se ha mantenido hasta hace poco tiempo con muy poca variación. Desde 1892, se han llevado a cabo tres tipos de pruebas físicas en el ET: las “Pruebas Unificadas de Valoración Física” (PUVAF), las pruebas físicas complementarias de las PUVAF y la última en utilizarse hasta el 2010, la “Prueba Anual de Evaluación Física” (PAEF)<sup>25</sup>. Estos modelos basan como pilares fundamentales tres ejercicios, el cardiovascular, los abdominales y las flexiones.

Cabe destacar que estos modelos no se han ido adaptando a las necesidades de las unidades y menos aún se han ido adaptando a los cometidos a desarrollar por cada soldado individualmente. Por ejemplo, el puesto táctico en morteros pesados (MP), tiene distintas exigencias físicas que el puesto táctico de un fusilero, al igual que los cometidos de una Cía. de fusiles son distintos a los de una Cía. de servicios, es por ello por lo que el modelo tradicional no se ha adaptado a las necesidades de las compañías, al igual que no se ha adaptado individualmente a los cometidos del personal.

### 5.2. *Test General de Condición Física (TGCF) y sus posibles mejoras*

Actualmente, el Test General de Condición Física (TGCF)<sup>26</sup> ha sustituido a las PAEF desde el año 2010 y es el principal indicador del nivel físico del ET. Este modelo basa sus puntuaciones en el modelo tradicional de preparación física ya que consta de cuatro tipos de ejercicios evaluables en los cuales se miden la potencia de tren superior (flexiones), la potencia de tronco (abdominales), la resistencia (6 km de carrera) y un circuito de velocidad y agilidad. La puntuación obtenida en cada ejercicio evaluable se extrae de las tablas de puntuación<sup>27</sup> y varían dependiendo de la edad y el sexo.

En esta sección se tratará de generar, aprovechando la dilatada experiencia de los mandos de la primera compañía del Grupo de Regulares Nº54, una mejora mediante un “brainstorming” que consiga adaptar el actual TGCF a los cometidos que desarrolla el personal para asegurar una formación física mínima que garantice que el personal pueda desarrollar su puesto táctico, garantizando con ello que el rendimiento de las unidades mejore al tener personal que cumplirá con su puesto táctico físicamente.

En primer lugar, todos los mandos coinciden en que se debe eliminar las puntuaciones por edades y sexo. Esta medida está motivada por la gran diferencia en la puntuación entre sexo y edad. Además, todo el personal debería tener las mismas capacidades mínimas exigibles, ya que el enemigo no distingue de edad o sexo.

En segundo lugar, de la idea que todo el personal debería tener las mismas capacidades mínimas exigibles independientemente de la edad o sexo, se deriva la idea que todo el mundo

<sup>25</sup> MV3-101. Manual del Sistema de Evaluación Física Individual del Ejército de Tierra (2010).

<sup>26</sup> Fuente: Instrucción Técnica 03/2010 TGCF ANEXO I – Derecho Militar. Disponible en <http://www.derecho-militar.es/descargas/INSTRUCCION%20TECNICA%2003-2010%20TGCF%20anexoI.pdf>, consultado por última vez el 22/09/2018

<sup>27</sup> Tablas de puntuación actuales disponibles en ANEXO D.

tenga la misma puntuación mínima dependiendo del puesto táctico que desempeñe. Como ejemplo a esta idea, la puntuación para una Cía. de fusiles debería ser más alta que la puntuación para una Cía. de servicios, garantizando así que el personal de la Cía. de fusiles tenga una preparación mínima acorde a las exigencias.

En tercer lugar, ante la posibilidad de que personal al saber que determinados puestos tácticos son más exigentes, se puede dar lugar a que no se esfuerce en las pruebas para obtener menores puntuaciones y directamente no poder desempeñar ese puesto táctico. Este problema podría paliarse con una norma interna de cada pequeña unidad (PU)<sup>28</sup> en la que se retire el Complemento de Dedicación Especial (CDE)<sup>29</sup> a aquel personal que no alcance el mínimo exigido en su puesto táctico.

En cuarto lugar, surge el problema en la ejecución de los ejercicios en el actual TGCF, ya que en primer lugar todo el mundo coincide en que en la prueba de flexión de tronco (abdominales) se adopta una mala postura debido a la normativa de la prueba, realizando así un mayor esfuerzo con los músculos de la pierna y que en el peor de los casos da lugar a lesión, por lo que principalmente se debería cambiar esta postura. Derivado del cambio de postura, surge la idea de ampliar las pruebas para poder evaluar el tren inferior (piernas), la musculatura de los estabilizadores, y el tren posterior (espalda), pruebas que medirían la fuerza muscular en los grupos musculares donde más lesiones se dan de acuerdo con la documentación recopilada del Cuerpo Médico.

En quinto lugar, surge, de nuevo, el problema de las puntuaciones, las cuales para obtener los cien puntos en algunas de ellas hay que ser prácticamente un atleta. Esto supone que, si por ejemplo quieres alcanzar los cien puntos en la carrera de 6km, el entrenamiento que ello conlleva sacrificará la mejora en el de los demás, por ello se ha de buscar algo exigente, pero más equilibrado, tratando de alcanzar de ese modo el beneficio del resto de pruebas con el fin de tener un personal más completo. A su vez, el nivel mínimo exigido en el TGCF es demasiado bajo, lo que propicia que el personal este en baja forma física teniendo, sin embargo, las pruebas pasadas sin ningún problema

Por último, se sugiere la ejecución de una prueba colectiva como complemento del TGCF. Anualmente, en el ET se ha de pasar la Prueba de Unidad<sup>30</sup>, esta podría incluirse en el mismo TGCF como prueba que mida la capacidad física de la PU.

### **5.3. Propuesta mejora TGCF**

Tras haber identificado parte de las deficiencias que favorecen que el personal este en baja forma física en unidades operativas, sin que se les exija mejorarla, se proponen a continuación una serie de cambios para conseguir, por un lado, aumentar la capacidad física del personal, enfocándolo a unas pruebas más completas en fuerza, logrando con ello evitar lesiones y aumentar el rendimiento de las unidades operativas y, por otro lado, mentalizar al personal del ET que el TGCF no son unas pruebas deportivas que superar, sino una necesidad militar que se ha de cumplir.

Primeramente, se debe regular la puntuación de las pruebas, eliminando la diferencia entre sexos y edad, y teniendo en cuenta que esta puntuación debería ser acorde al tipo de unidad a la que se pertenece. En el caso de que el personal no llegue a los mínimos suspendiendo así el TGCF, será responsabilidad del jefe de la PU proponer un destino para dicho personal, ya sea administrativo, logístico o de servicios, al que ese personal irá destinado, de esta manera no se tendrá en unidades operativas de combate, personal que no esté al nivel mínimo exigido. Con ello, se crearán vacantes para personal que cumpla con los mínimos exigidos físicamente y se

---

<sup>28</sup> La PU se define (Manual Pd1-001) como la unidad militar más pequeña capaz de realizar operaciones independientemente.

<sup>29</sup> El CDE puede adjudicarlo el jefe de la PU y sirve para retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y la iniciativa con que desempeña el puesto. Equivale a unos 90€ en la tropa profesional.

<sup>30</sup> La Prueba de Unidad consiste en realizar una carrera de 10km en un tiempo establecido, que corresponde a 90 min. La misma se realiza con todo el equipo individual y una mochila con un peso mínimo de 9kg.



podrá aumentar el rendimiento de la unidad. Se adjunta en el ANEXO D una propuesta de tabla que corrige el actual sistema de medición con los cambios mencionados para una Cía. de fusiles.

En segundo lugar, se propone ampliar el número de pruebas en 2, estas pruebas corresponderían a fuerza tren inferior (sentadillas con peso), fuerza tren posterior (dominadas lastradas). Además, se cree conveniente variar la prueba de los músculos estabilizadores, en la que se corregirá la postura de la prueba de abdominales. Estas pruebas irán enfocadas a que la gente fortalezca los grupos musculares más lesivos y que mayores problemas suponen en cuanto a bajas que han salido como resultado del análisis de la documentación del cuerpo Médico Militar (Cap. 4.1 Ausencias por rebaje). Con ello se pretende mejorar las capacidades físicas del personal, además de evitar lesiones. Así, se busca mejorar el rendimiento de las compañías, teniendo personal más preparado físicamente y con menos probabilidad de lesionarse. Las pruebas con sus respectivas tablas de puntuaciones<sup>31</sup> se pueden consultar en el ANEXO C.

En tercer lugar, se propone corregir la posición adoptada y el modo de ejecutarse la prueba de abdominales en dos minutos de la siguiente manera:

- a) El evaluado debe colocarse decúbito dorsal<sup>32</sup>, con las piernas flexionadas 90º con respecto a la cadera junto con las rodillas que también se flexionaran 90º. Los brazos las colocará por delante del pecho cruzando el mismo y tocando con los pulgares de las manos el hombro contrario a la mano.
- b) El evaluado, en un primer movimiento ascendente, deberá tocar con la punta de los codos las rodillas, en un segundo movimiento descendente, deberá recuperar la posición inicial completándose de esta manera una repetición. En ningún momento el evaluado podrá despegar del suelo los glúteos o la zona lumbar, asegurándonos de esta manera la contracción del abdomen.

En cuarto lugar, se cree necesario incluir la Prueba de Unidad al TGCF como prueba obligatoria en cualquier unidad operativa. Esta prueba se basaría en apto o no apto y no en una puntuación, ya que es una prueba colectiva y se trata de llegar toda la unidad en conjunto. El no apto de esta prueba supondría la suspensión del TGCF en todas sus pruebas para el personal que no consiguiera llegar con su unidad.

Por último, se propone que las condecoraciones y felicitaciones solo puedan otorgarse en caso de haber pasado el TGCF. A su vez, se propone que el no haber superado el TGCF implica la pérdida del CDE. Con esta propuesta se busca la motivación del personal por mantenerse en los mínimos exigibles, logrando así que la forma física de las compañías se mantenga operativa y con ello aumentando su rendimiento. Esta última propuesta no se llevará a cabo si la persona en cuestión ha padecido una lesión, enfermedad o tenga un motivo superior que le haya impedido superar las pruebas.

---

<sup>31</sup> La forma de establecer la mínima puntuación para las tablas ha sido extraída del capítulo 2 (página 22 a 27) del libro "Entrenamiento de Fuerza: Nuevas perspectivas metodológicas". Para ello se han elegido, basándonos en sus resultados del último TGCF, seis soldados de una compañía de fusiles con una puntuación mínima de 7,5 sobre 10.

<sup>32</sup> Para asegurar la correcta comprensión de la nueva postura de la prueba de abdominales se adjunta la imagen e a modo de ejemplo en el ANEXO C.



## Capítulo 6. Conclusiones

En el último capítulo de esta memoria se procederá a realizar una síntesis de las conclusiones a lo largo de cada capítulo del proyecto, de esta manera se creará una idea básica general del contenido que se ha ido explicando para finalmente alcanzar una idea común.

Respecto a las medidas de conciliación familiar, queda claro que afectan negativamente al rendimiento de las unidades operativas. Por otro lado, estas medidas aportan bienestar en el ámbito familiar, lo que se refleja en una mayor moral del personal y que la gente trabaje con mayor salud mental, motivo que hace aumentar su rendimiento individual. Es por ello por lo que, aunque afecten al rendimiento de la unidad, son necesarias para que todo el personal militar que las necesite pueda acudir a trabajar centrada y con una mayor moral. Sin embargo, la concesión de estas medidas de conciliación familiar debería ser más estricta debido al personal que se acoge a ellas sin tener una necesidad real por el beneficio que suponen estas medidas de conciliación familiar.

Por otro lado, las bajas laborales son las que más afectan al rendimiento de las unidades, aumentando las dificultades para alcanzar el desarrollo fijado y los objetivos a cumplir, ya que este tipo de baja tienen el plus de que pueden prolongarse por largas temporadas, siendo difíciles de combatir y contando con pocas herramientas al alcance para poderse reducir. El amplio abanico de posibilidades por el que el personal puede ser de dado de baja, junto con la carencia de tenientes médicos, son los principales motivos por los que hay un gran número de bajas. Es por ello que hay que dotar de mayores herramientas a los mandos de las unidades para poder evitar que el personal que abusa de las bajas pueda ser al menos sancionado, logrando con ello que se pueda ser equitativo y justo con el personal que siempre cumple con su compañía y por lo tanto que ayuda a alcanzar mayor rendimiento y competencias en su unidad.

En cuanto al TGCF, es necesario regular las pruebas físicas con un nuevo sistema de puntuación con el fin de evitar la baja formación física, al menos en lo que a las unidades operativas afecta, ya que estas pruebas actualmente no garantizan que, por superarlas, el personal vaya a tener unos mínimos con los que vaya a cumplir físicamente en una unidad operativa. Implementando unas pruebas nuevas junto con una nueva puntuación en las tablas, nos ayudaría a asegurar que el personal que vaya destinado a unidades operativas lo haga bajo unos mínimos con los que no vaya a mermar el rendimiento de una compañía por baja formación física o por lesiones derivadas de esta. Estas pruebas, al ser más exigentes que la media, crearían en el personal un orgullo y una sensación de pertenencia a un grupo, en este caso a su compañía de destino, por el simple hecho de ser pruebas más exigentes que las del resto del personal del Ejército de Tierra, lo que moralmente mejoraría al personal de las compañías.

Finalmente, como conclusión general, se cree que tanto las actuales medidas de conciliación familiar, las cuales cubren las necesidades personales pero no tanto las profesionales, como el actual modelo de entrenamiento para pasar el TGCF, única prueba que sirve de identificador de las capacidades físicas de los militares, no son suficientes para garantizar que los combatientes de unidades operativas estén tanto moralmente como físicamente a unos niveles acordes a la exigencia de estas unidades, por ello las compañías no alcanzarán el rendimiento óptimo deseado. Las medidas de conciliación familiar no deberían dejar de lado la parte profesional, al igual que las pruebas del TGCF deberían ser más individualizadas con el objetivo de asegurar que el rendimiento individual y el de la unidad no se vea afectado. Además, el TGCF debería tener un mayor peso en lo que respecta a la carrera militar. Mejorando estos dos aspectos clave, se dispondrá de un Ejército con una mayor preparación tanto profesional como física, dotando a las unidades de personal más cualificado para poder asegurar el cumplimiento de cualquier misión



## Bibliografía

- Balsalobre-Fernández, C. y Jiménez-Reyes, P. (2014). Entrenamiento de Fuerza: Nuevas Perspectivas Metodológicas.
- DIDOM-IV-008 (2016). “Análisis de resultados del TGCF 2015”.
- Guía Observatorio Militar (junio 2018).
- Instrucción 1/2013, de 14 de enero, de la Subsecretaría de Defensa, por la que se dictan normas sobre la determinación y el control de las bajas temporales para el servicio del Personal Militar.
- Instrucción 35/2016, de 26 de mayo, de la Subsecretaría de Defensa, que modifica la Instrucción 1/2013, de 14 de enero, de la Subsecretaría de Defensa, por la que se dictan normas sobre la determinación y el control de las bajas temporales para el servicio del Personal Militar.
- M-031 “Manual pruebas Físicas ET”.
- Manual PD1-001. “Empleo de las Fuerzas Terrestres”.
- Orden Ministerial 253/2015 del 9 febrero. “Regulación régimen vacaciones, permisos, reducciones de jornada y licencias de los miembros de las FAS
- Orden Ministerial 1363/2016 del 28 de julio. “Regulación jornada y régimen horario habitual en el lugar de destino de los miembros de las FAS”.
- Randstad Research (2018). Informe trimestral Absentismo Laboral.
- Real Decreto 456/2011 del 1 de abril. “Reglamento de destinos del personal militar profesional”
- Real Decreto 577/2017 del 12 de junio. “Modificación del Reglamento de destinos del personal militar profesional aprobado por el R.D. 456/2011 del 1 de abril”
- Real Decreto-Ley, de 13 de julio, “Medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad”.
- Real Decreto Legislativo 1/2000, de 9 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.
- Resolución 430/38026/2017. Modificación Norma séptima “permiso de paternidad”.
- Resolución 430/13284/15. Modificación Norma I “Vacaciones” y Norma II “Días por asuntos particulares”.



# Anexos

## Anexo A. Planificación del TFG

ID	Nombre tarea	Descripción	Fecha inicio	Fecha fin	Área
<b>1</b>	<b>Primer contacto</b>		07/07/2018	10/07/2018	Control
	Consulta Tutor Académico	Primera toma y orientación del trabajo.	07/07/2018	07/07/2018	Control
	Contacto Tutor Militar.	Contacto con tutor militar y primeros consejos sobre la memoria.	07/07/2018	10/07/2018	Control
<b>2</b>	<b>Recopilación de Documentación</b>		07/09/2018	18/10/2018	Información
	Consultas Tutor Académico	Facilitación Documentación Conciliación Familiar por parte de Tutor Académico.	07/09/2018	17/09/2018	Información
	Consulta Tutor Militar	Presentación y exposición de ideas sobre el TFG del Tutor Militar	10/09/2018	10/09/2018	Información
	Consultas con Compañías	Adquisición de información sobre ausencias y sus causas en las Cías. Del Tabor	11/09/2018	07/10/2018	Información
	Consultas con Plana Mayor de Mando	Adquisición de información sobre ausencias y sus causas en las Cías del Tabor	13/09/2018	19/10/2018	Información
	Consultas tutor Militar	Entrevista sobre documentos que puedan ser de utilidad.	15/09/2018	15/09/2018	Información
<b>3</b>	<b>Análisis Recopilación Documentada</b>		17/09/2018	23/10/2018	Análisis
	Consulta Tutor Militar	Selección de información que pueda ayudar al trabajo.	17/09/2018	17/09/2018	Organización
	Redacción Capítulo 2. Memoria	Inicio redacción análisis de la documentación.	17/09/2018	12/10/2018	Redacción
	Deposito Propuesta TFG	Envío de la propuesta del TFG a CUD y Tutores.	18/09/2018	18/09/2018	Organización
<b>4</b>	<b>Maniobras con la Unidad</b>		18/09/2018	29/09/2018	Organización
	Embarque	Preparación de la unidad en Puerto Ceuta para desplazamiento.	20/09/2018	21/09/2018	I/A
	Maniobras en Almería	Despliegue del Tabor "Tetuán" Nº1 en campo maniobras Álvarez Sotomayor	21/09/2018	29/09/2018	I/A
	Embarque	Preparación de la unidad en puerto Algeciras para desplazamiento.	29/09/2018	29/09/2018	I/A
<b>5</b>	<b>Realización estudios de la memoria</b>		01/10/2018	18/10/2018	Información
	Entrevistas Conciliación Familiar.	Entrega entrevistas escritas a los diferentes mandos de las Cías.	01/10/2018	18/10/2018	Información
	Organización anexos	Estructuración de los anexos.	07/10/2018	07/10/2018	Organización
	Brainstorming	Sobre Baja formación física	15/10/2018	15/10/2018	Información
	Brainstorming	Sobre Bajas Laborales	16/10/2018	16/10/2018	Información
<b>6</b>	<b>Redacción de la memoria</b>		08/10/2018	29/10/2018	Redacción
	Recepción de Entrevistas Conciliación Familiar	Recepción e inicio análisis de entrevistas Conciliación Familiar	08/10/2018	10/08/2018	Redacción
	Redacción de los capítulos	Redacción de la totalidad de la memoria	08/10/2018	29/10/2018	Redacción
	Reflexión de conclusiones	Recopilación de conclusiones y redacción de las mismas	24/10/2018	25/10/2018	Redacción
	Formateo de la memoria	Introducción de referencias	17/09/2018	29/10/2018	Redacción
	Corrección de errores	Corrección de errores y últimos cambios	27/10/2018	30/10/2018	Redacción

**Tabla 2. EDT de la realización de la memoria**



## Anexo B. Tablas Ausencias I/A

PERSONAL NO EJERCICIO		CURSOS	RDJ	APL	BM	CS	REB	OTROS	TOTAL	NO APTOS	APTOS
PLM			1			1			2	1	1
1ª CÍA		6	1		3	2	1	9	22	10	12
2ª CÍA		4	1		8			7	20	14	6
3ª CÍA		9	12		8	1		3	33	24	9
4ª CÍA		7	4	2	8	2		13	36	20	16
5ª CÍA		10	3	1	3	2	5	15	39	20	19
TOTAL		36	22	3	27	8	6	47	<b>152</b>	89	63
OTROS MOTIVOS	1ª CÍA	2ª CÍA	3ª CÍA	4ª CÍA	5ª CÍA						
	- 1 MISIÓN - 1 EX CNP - 2 LAAPP - 5 PATRONATO	- 1 EDM - 2 PATRONATO - 4 PERMISOS	- 1 GC - 1 LAAPP - 1 PROFUGO	- 1 MISIÓN - 1 LAAPP - 2 PERMANENCIA - 2 COMPETICIÓN - 1 PATERNIDAD - 1 CUIDADO MENOR ENFERMO - 1 JUICIO - 4 NECESIDADES SERVICIO	- 5 NECESIDADES SERVICIO - 1 CUIDADO MENOR ENFERMO - 3 DESTINADOS - 1 LAAPP - 1 MISIÓN - 1 PERMANENCIA - 3 PATERNIDAD						

B. 1 Ausencias en un Ejercicio de Maniobras

CÍA	EMPLEO	OBSERVACIONES	GUARDIAS Y SERVICIOS
TABOR	CTE	CS CG COMGECEU	NO APTO
TABOR	CAPITÁN	REBAJADO	APTO
1ª	TENIENTE	REBAJADO (NO PUEDE CAMINAR)	NO APTO
2ª	TENIENTE	REBAJADO	APTO
TABOR	TENIENTE	RDJ (HASTA 36 H)	APTO
3ª	TENIENTE	REBAJADO	APTO
5ª	TENIENTE	PATERNIDAD	NO APTO
TABOR	TENIENTE	REBAJADO	BOTIQUÍN
5ª	STTE	REBAJADO	APTO
TABOR	BRIGADA	NO APTO MÉDICO	APTO
4ª	BRIGADA	BAJA LARGA DURACIÓN	NO APTO
4ª	SGTO 1º	CSI CEFOT 1 CÁCERES	NO APTO
5ª	SGTO 1º	RDJ	NO APTO
4ª	SGTO 1º	CURSO EF	NO APTO
5ª	SGTO 1º	RDJ	APTO
5ª	SGTO 1º	NO APTO MÉDICO/2º ESCALÓN	APTO
4ª	SGTO	BAJA MÉDICA	NO APTO
4ª	SGTO	CSNI SDD MÁLAGA	NO APTO
3ª	SGTO	COE	NO APTO
1ª	SGTO	PERMISO GRAVEDAD	NO APTO
3ª	SGTO	LAAPP	NO APTO
1ª	SGTO	RDJ (MENOS 36 H)	APTO
4ª	SGTO	CSNI SDD MADRID	NO APTO
1ª	SGTO	BAJA MÉDICA LARGA DURACIÓN	NO APTO
5ª	CABO 1º	REBAJADO MARCHAS	NO APTO
5ª	CABO 1º	NO APTO MÉDICO	BOTIQUÍN
5ª	CABO 1º	REBAJADO	NO APTO
5ª	CABO 1º	REBAJADO	NO APTO
5ª	CABO 1º	2º ESCALÓN	APTO
4ª	CABO 1º	REBAJADO	APTO
5ª	CABO 1º	REBAJADO	NO APTO
4ª	CABO 1º	NIETO INGRESADO HOSPITAL	APTO
5ª	CABO 1º	REBAJADO (NO G,s POR EDAD)	NO APTO
5ª	CABO 1º	REBAJADO	APTO
4ª	CABO 1º	REBAJADO	APTO
5ª	CABO 1º	PERMISO BODA	NO APTO
5ª	CABO	LACTANCIA	NO APTO
5ª	CABO	REBAJADO	NO APTO
3ª	CABO	<b>FALLECIMIENTO ABUELA</b>	
4ª	CABO	PERMISO GRAVEDAD	NO APTO
4ª	CABO	LACTANCIA	NO APTO
1ª	CABO	REBAJADO	APTO
4ª	CABO	DEBER INEXCUSABLE	NO APTO
1ª	CABO	LACTANCIA	NO APTO
4ª	CABO	REBAJADO	APTO
5ª	CABO	NO APTO MÉDICO	APTO
5ª	CABO	NO APTO MÉDICO	APTO
2ª	CABO	PERMISO MISIÓN IRAK	NO APTO
4ª	CABO	SANTOÑA (PREPARATORIA AGBS)	NO APTO
1ª	CABO	MÉDICO HIJO BARCELONA (15 AL 19 DIC)	NO APTO
3ª	CABO	<b>BAJA MÉDICA (4DIC) /ESTÁ EN PASAPORTE</b>	NO APTO
2ª	CABO	EDM	NO APTO
3ª	CABO	BAJA MÉDICA	NO APTO
4ª	CABO	RDJ	NO APTO
5ª	CABO	CS SDD CÁDIZ	NO APTO
3ª	CABO	REBAJADO	APTO
5ª	CABO	RDJ	NO APTO
5ª	CABO	CS COMGECEU SEGURIDAD	NO APTO
5ª	CABO	NO APTO MÉDICO	NO APTO
1ª	CABO	BAJA MÉDICA	NO APTO
1ª	CABO	REBAJADO	APTO
5ª	CABO	TINGLAO	NO APTO
1ª	CABO	RDJ	NO APTO
5ª	CABO	<b>ENFERMEDAD MADRE (DEPENDIENTE)</b>	APTO
2ª	CABO	TRATAMIENTO MÉDICO	APTO

4ª	CABO	APL	APTO
5ª	CABO	REBAJADO MARCHAS	NO APTO
1ª	CABO	RDJ	NO APTO
5ª	SOLD 1ª	NO APTO MÉDICO	APTO
5ª	SOLD	BOTIQUÍN	APTO
4ª	SOLD	PERMISO GRAVEDAD SUEGRA	NO APTO
4ª	SOLD	PENDIENTE PATERNIDAD	APTO
5ª	SOLD	NO APTO MÉDICO (GO)	APTO
2ª	SOLD	REBAJADO	APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
3ª	SOLD	CURSO CONDUCTORES	NO APTO
2ª	SOLD	RDJ	NO APTO
1ª	SOLD	LAAPP (14 OCT-12 DIC)	NO APTO
2ª	SOLD	CS BON CG	NO APTO
4ª	SOLD	RDJ (MENOS 36 H)	APTO
4ª	SOLD	BAJA MÉDICA LARGA DURACIÓN	NO APTO
5ª	SOLD	SE QUEDA PARA SERVICIOS	APTO
1ª	SOLD	PERMISO GRAVEDAD	NO APTO
3ª	SOLD	SE QUEDA PARA SERVICIOS	APTO
4ª	SOLD	SE QUEDA PARA HACER SV,s	
4ª	SOLD	RDJ	NO APTO
2ª	SOLD	RDJ	NO APTO
1ª	SOLD	RDJ	NO APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
1ª	SOLD	RECO MÉDICO PERICIAL 14 DIC	APTO
4ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
2ª	SOLD	PERMISO COLOMBIA (FALL.PADRE)	NO APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA LARGA DURACIÓN	NO APTO
3ª	SOLD	<b>REBAJADO (SOLO GO)</b>	NO APTO
3ª	SOLD	CS COMGECEU SEGURIDAD	NO APTO
2ª	SOLD	LAAPP (25 DIC)	NO APTO
3ª	SOLD	RDJ	NO APTO
5ª	SOLD	TINGLAO	NO APTO
1ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
1ª	SOLD	EXAMEN BACHILLER	APTO
5ª	SOLD	NO APTO MÉDICO	NO APTO
1ª	SOLD	REBAJADO	APTO
2ª	SOLD	REBAJADO( SE QUEDA PARA SERVICIOS)	APTO
1ª	SOLD	EXAMEN BACHILLER	APTO
5ª	SOLD	BAJA MÉDICA LARGA DURACIÓN	NO APTO
1ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
1ª	SOLD	PERMISO PATERNIDAD	NO APTO
3ª	SOLD	CURSO CONDUCTORES	NO APTO
3ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
3ª	SOLD	EXCEDENCIA VOLUNTARIA	NO APTO
5ª	SOLD	LACTANCIA	NO APTO
5ª	SOLD	NO APTO MÉDICO/RDJ (MENOS 36 H)	APTO
2ª	SOLD	PTE OPERACIÓN VISTA	APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
3ª	SOLD	RDJ	NO APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
1ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
1ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
4ª	SOLD	RDJ	NO APTO
5ª	SOLD	APL	NO APTO
1ª	SOLD	RDJ	NO APTO
1ª	SOLD	RDJ	NO APTO
1ª	SOLD	SE QUEDA PARA HACER SV,s	
1ª	SOLD	PTE PATERNIDAD	APTO
1ª	SOLD	LACTANCIA	NO APTO
5ª	SOLD	LACTANCIA 2H	NO APTO
2ª	SOLD	<b>REBAJADO (SOLO COND SERVICIO)</b>	NO APTO
5ª	SOLD	CS COMGECEU SEGURIDAD	NO APTO
2ª	SOLD	PO COLOMBIA	NO APTO

1ª	SOLD	PO	NO APTO
1ª	SOLD	RECUPERACIÓN OPERACIÓN	APTO
2ª	SOLD	CS CGFUTER SEVILLA	NO APTO
2ª	SOLD	PREPARATORIA AGBS (RONDA)	NO APTO
2ª	SOLD	PREPARATORIA AGBS (RONDA)	NO APTO
3ª	SOLD	G,s Y S,s LOS FINES DE SEMANA Y FESTIVO(MÁSTER)	APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA LARGA DURACIÓN	NO APTO
5ª	SOLD	BOTIQUÍN	BOTIQUÍN
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
2ª	SOLD	DESTINADO	NO APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
2ª	SOLD	PREPARATORIA AGBS (SANTOÑA)	NO APTO
1ª	SOLD	CS COMGECEU/RDJ	NO APTO
3ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
4ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
1ª	SOLD	LACTANCIA	NO APTO
2ª	SOLD	REBAJADO	APTO
5ª	SOLD	TPC	APTO
1ª	SOLD	CURSO C	NO APTO
4ª	SOLD	???	
1ª	SOLD	RDJ	NO APTO
3ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
3ª	SOLD	RDJ	NO APTO
1ª	SOLD	NO APTO MÉDICO/REBAJADO	APTO
4ª	SOLD	RDJ	NO APTO
4ª	SOLD	RDJ	NO APTO
3ª	SOLD	BAJA MÉDICA	NO APTO
2ª	SOLD	BAJA MÉDICA (E.R.)	NO APTO
4ª	SOLD	BAJA MÉDICA LARGA DURACIÓN	NO APTO
3ª	SOLD	CURSO CONDUCTORES	NO APTO
3ª	SOLD	BAJA MÉDICA LARGA DURACIÓN	NO APTO
1ª	SOLD	NO APTO MÉDICO/REBAJADO/CURSO CABO	APTO

*B. 1 Tabla ausencias marcha*

## **Anexo C. Encuestas Conciliación Familiar**

1. Como mando, ¿Cómo le afectan las medidas de conciliación familiar en el desarrollo de las actividades diarias?
2. Adoptando una visión global sobre el rendimiento de la unidad, ¿Cómo cree usted que afectan las medidas de conciliación familiar?
3. ¿Qué medidas de conciliación familiar cree usted que podrían modificarse en beneficio del rendimiento de la unidad, sin que perjudiquen al personal?
4. ¿Qué medidas de conciliación familiar cree usted que podrían modificarse en beneficio del rendimiento del personal, sin que afecten al mismo?
5. ¿Cree usted que las actuales medidas de conciliación familiar cubren las necesidades a nivel personal y/o profesional?, ¿o por el contrario son insuficientes?
6. ¿Tiene alguna aportación que crea que pueda ayudar a mejorar el rendimiento del personal o de la unidad relacionado con las medidas de conciliación familiar?

# **Anexo D. Tablas TGCF**

GRUPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	GRUPO
EDAD	17-21	22-28	27-31	30-36	37-41	42-46	47-51	52-56	57-61	62+	EDAD
Sexo	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	M/F	Sexo
66	100										66
69	99										69
88	98										88
67	97										67
86	96										86
85	94										85
84	93	100									84
83	91	99									83
82	90	98									82
81	89	96									81
80	88	95									80
79	86	94	100								79
78	85	92	99								78
77	84	91	97								77
76	82	90	96	100							76
75	81	88	95	98							75
74	80	87	93	97	100						74
73	78	86	92	96	99						73
72	77	85	90	94	98						72
71	76	83	89	93	97	100					71
70	74	82	88	92	96	99					70
69	73	81	87	91	94	98					69
68	72	80	85	89	93	97					68
67	70	78	84	88	92	96	100				67
66	69	77	83	86	90	94	99				66
65	68	75	81	85	89	93	96				65
64	66	74	80	84	88	91	95				64
63	65	73	79	82	86	90	95				63
62	64	71	77	81	85	89	94	100			62
61	62	70	76	80	84	87	92	96			61
60	61	69	75	79	82	86	91	95			60
59	60	67	73	77	81	85	90	97			59
58	58	66	72	76	80	83	86	91			58
57	57	65	70	75	78	82	87	94	100		57
56	56	63	69	73	77	80	85	93	98		56
55	54	62	68	72	76	79	84	91	97		55
54	53	60	67	71	74	78	83	90	96		54
53	52	59	65	69	73	77	82	89	94	100	53
52	50	58	64	68	72	75	80	86	91	99	52
51	49	57	63	67	70	74	79	86	92	97	51
50	48	55	61	65	69	73	78	85	92	96	50
49	47	54	60	64	68	71	76	84	89	95	49
48	45	53	59	63	66	70	75	82	88	93	48
47	44	51	57	61	65	69	74	81	86	92	47
46	43	50	56	60	64	68	73	80	85	90	46
45	41	49	55	59	62	66	71	78	84	89	45
44	40	47	54	57	61	65	70	77	82	88	44
43	39	46	52	56	60	64	69	76	81	87	43
42	37	45	51	55	58	62	67	74	80	85	42
41	36	44	50	53	57	61	66	73	79	84	41
40	35	42	48	52	56	60	65	72	77	83	40
39	33	41	47	51	55	58	63	70	76	81	39
38	32	40	46	50	53	57	62	69	75	80	38
37	31	38	44	48	52	56	60	68	73	79	37
36	30	37	43	47	51	54	59	66	72	77	36
35	28	36	42	45	50	53	58	65	70	76	35
34	27	34	40	44	48	52	57	64	69	75	34
33	25	33	39	43	47	50	55	62	68	73	33
32	24	32	38	41	45	49	54	61	67	72	32
31	23	30	36	40	44	48	53	60	66	71	31
30	21	29	35	39	43	46	51	58	64	70	30
29	20	28	34	38	41	45	50	57	63	68	29
28	19	26	32	36	40	44	49	56	61	67	28
27	17	25	31	35	39	42	47	54	60	65	27
26	16	24	30	34	37	41	46	53	59	64	26
25	15	22	28	32	36	40	45	52	57	63	25
24	13	21	27	31	35	38	43	50	56	62	24
23	12	20	26	30	33	37	42	49	55	60	23
22	11	18	24	28	32	36	41	48	53	59	22
21	10	17	23	27	31	34	40	47	52	58	21
20	8	16	22	26	30	33	38	45	50	56	20
19	7	14	20	24	28	32	37	44	49	55	19
18	6	13	19	23	27	31	35	43	48	54	18
17	4	12	18	22	25	30	34	41	47	52	17
16	3	11	17	21	24	28	33	40	45	51	16
15	2	9	15	19	23	27	32	39	44	50	15
14	1	8	14	18	21	25	30	37	43	48	14
13		7	13	16	20	24	29	36	42	47	13
12		5	11	15	19	23	28	35	40	46	12
11		4	10	14	17	21	25	33	39	44	11
10		3	9	12	16	20	24	32	38	43	10

D. 1 Tabla Abdominales en 2 minutos

GRUPO	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		GRUPO	
EDAD	17-21		22-26		27-31		32-36		37-41		42-46		47-51		52-56		57-61		62+		EDAD	
Posicón	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	Posicón	
67																						67
66						100																66
65						100																65
64				100		97																64
63	100			98		96		100														63
62	98			97		95		99														62
61	95			95		93		98														61
60	94			94		92		97		100												60
59	93			93		91		90		99												59
58	91			91		90		94		97												58
57	90			90		89		93		95												57
56	88			88		87		92		95												56
55	87			87		86		90		94												55
54	85			85		85		89		92												54
53	84			84		84		88		91			100									53
52	82			83		82		87		90			97									52
51	80			81		81		86		89			95									51
50	79			80		79		84		87			94									50
49	77			78		78		83		86			92		100							49
48	76			77		77		82		85		90		99								48
47	74			75		76		80		83		89		97								47
46	72			73		74		79		82		88		95								46
45	70			72		73		78		81		86		94								45
44	69			71		72		77		80		85		92		100						44
43	68			70		70		76		79		83		90		98						43
42	66			68		69		74		77		82		89		97						42
41	64			67		68		73		76		80		87		95						41
40	63			65		67		71		75		79		85		93		100				40
39	61			64		65		70		73		77		84		92						39
38	60			62		64		69		72		76		82		90				100		38
37	58			61		63		68		70		74		80		88						37
36	57			60		62		66		69		73		79		87						36
35	56			58		60		65		68		74		77		85						35
34	55			57		59		64		67		70		75		83						34
33	50			55		100		58		63		66		73		80						33
32	50			54		58		57		64		67		72		80						32
31	49			52		56		52		60		63		65		70						31
30	47			51		54		50		59		62		64		68						30
29	46			50		53		58		57		60		62		67						29
28	44			49		50		51		56		59		59		60						28
27	42			47		47		54		53		58		59		63						27
26	40			46		46		49		54		57		58		60						26
25	39			44		46		51		52		56		57		60						25
24	38			42		44		48		51		54		56		58						24
23	36			41		43		47		50		53		55		58						23
22	35			40		42		46		49		52		54		56						22
21	33			38		42		47		51		55		58		61						21
20	31			37		41		46		49		52		55		58						20
19	30			36		40		45		48		51		53		56						19
18	28			34		37		43		47		51		52		55						18
17	27			32		36		41		45		49		51		54						17
16	25			31		35		40		44		48		50		53						16
15	23			30		34		39		43		46		49		51						15
14	22			28		34		39		43		47		48		51						14
13	20			27		32		37		40		43		46		49						13
12	19			26		31		36		40		43		46		49						12
11	17			24		30		35		39		42		45		48						11
10	16			23		28		33		37		40		43		46						10
9	14			21		27		32		36		39		42		45						9
8	12			20		26		31		35		38		41		44						8
7	11			18		25		30		34		37		40		43						7
6	9			17		23		29		33		36		39		42						6
5	8			16		22		28		32		35		38		41						5
4	6			14		21		26		30		33		36		39						4
3	5			13		20		25		29		32		35		38						3
2	3			11		18		23		27		30		33		36						2
1	1			10		17		22		26		29		32		35						1
0	0			0		0		0		0		0		0		0						0
0	0			0		0		0		0		0		0		0						0
Posicón	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	Posicón	
EDAD	17-21		22-26		27-31		32-36		37-41		42-46		47-51		52-56		57-61		62+		EDAD	
GRUPO	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		GRUPO	

D. 2 Tabla extensión de brazos en 2 minutos



GRUPO	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		GRUPO
	EDAD		EDAD		EDAD		EDAD		EDAD		EDAD		EDAD		EDAD		EDAD		EDAD		
t	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	t
11.0			100																		11.0
11.1	100		98																		11.1
11.2	98		95																		11.2
11.3	96		94		100																11.3
11.4	94		92		99																11.4
11.5	92		90		97																11.5
11.6	90		88		95																11.6
11.7	88		86		93																11.7
11.8	86		84		91																11.8
11.9	84	100	82		89		100														11.9
12.0	82	98	80		87		98														12.0
12.1	80	97	78		85		96		100												12.1
12.2	78	95	76		83		94		98												12.2
12.3	76	93	74	100	80		92		96		100										12.3
12.4	74	92	72	99	79		90		94		98										12.4
12.5	72	90	70	97	77		88		92		96										12.5
12.6	70	89	68	96	75	100	86		90		94										12.6
12.7	68	87	86	94	73	98	84		88		92										12.7
12.8	66	86	84	93	71	97	82	100	86		90										12.8
12.9	64	84	82	91	69	95	80	99	84		88										12.9
13.0	62	83	80	90	67	94	78	98	82		86		100								13.0
13.1	60	81	78	88	65	92	76	96	80		84		98								13.1
13.2	58	79	76	87	63	91	74	95	78	100	82		96								13.2
13.3	56	78	74	85	61	89	72	93	76	98	80		94								13.3
13.4	54	76	72	83	59	88	70	91	74	97	78		92								13.4
13.5	52	75	70	82	57	86	68	90	72	95	76	100	90		100						13.5
13.6	50	73	68	80	55	84	66	88	70	94	74	99	88		99						13.6
13.7	48	72	66	79	53	83	64	87	68	92	72	98	86		97						13.7
13.8	46	70	64	77	52	81	62	85	66	91	70	96	84		95						13.8
13.9	44	69	62	76	50	80	60	84	64	89	68	95	82	100	93		100				13.9
14.0	42	67	60	74	48	78	58	82	62	88	66	93	80	99	91		99				14.0
14.1	40	65	58	73	46	77	56	81	60	86	64	91	78	98	89		97				14.1
14.2	38	64	56	71	44	75	54	79	58	84	62	90	76	96	87		95				14.2
14.3	36	62	54	69	42	74	52	77	56	83	60	88	74	95	85		93		100		14.3
14.4	35	61	52	68	40	72	50	76	54	81	58	87	72	93	83		91		99		14.4
14.5	33	59	50	66	38	70	48	74	52	80	56	85	70	91	81	100	89		97		14.5
14.6	31	58	48	65	36	69	46	73	50	78	54	84	68	90	79	98	87		95		14.6
14.7	29	56	46	63	34	67	44	71	48	77	52	82	66	88	77	96	85		93		14.7
14.8	27	55	44	62	32	66	42	70	46	75	50	81	64	87	75	95	83		91		14.8
14.9	25	53	42	60	30	64	40	68	44	74	48	79	62	85	73	93	81	100	89		14.9
15.0	24	52	41	59	28	63	39	67	42	72	46	77	60	84	71	92	79	98	87		15.0
15.1	22	50	39	57	26	61	37	65	40	70	44	76	58	82	69	90	77	97	85		15.1
15.2	21	48	37	55	24	60	35	63	38	69	42	74	56	81	67	89	75	95	84		15.2
15.3	19	47	35	54	22	58	33	62	36	67	40	73	54	79	65	87	73	94	82	100	15.3
15.4	17	45	33	52	20	56	31	60	34	66	38	71	52	77	63	86	71	92	80	98	15.4
15.5	16	44	31	50	18	55	29	59	32	64	36	70	50	76	61	84	69	90	78	97	15.5
15.6	13	42	9	49	16	53	27	57	30	63	34	68	48	74	59	82	67	89	76	95	15.6
15.7	11	41	7	47	15	52	25	56	29	61	32	67	46	73	57	81	65	87	74	94	15.7
15.8	9	39	5	46	13	50	23	54	27	60	30	66	44	71	55	79	63	86	72	92	15.8
15.9	7	38	3	44	11	49	21	53	25	58	28	63	42	70	53	78	61	84	70	91	15.9
16.0	5	36	1	43	10	47	19	51	23	56	26	62	40	68	51	76	59	83	68	89	16.0
16.1	3	34		41	8	46	17	50	21	55	24	60	38	67	50	75	57	81	66	88	16.1
16.2	1	33		39	6	44	15	48	19	53	22	59	36	65	47	73	55	80	64	86	16.2
16.3		31		38	4	43	13	46	17	52	20	57	34	63	45	72	53	78	62	85	16.3
16.4		30		37	2	41	11	45	15	50	18	56	32	62	43	70	51	76	60	83	16.4
16.5		28		35	0	39	9	43	13	49	16	54	30	60	41	68	49	75	58	81	16.5
16.6		1		34	7	38	7	42	11	47	15	53	28	59	39	67	48	73	56	80	16.6
16.7				32	5	36	5	40	9	46	13	51	26	57	37	66	46	72	54	78	16.7
16.8				31	4	35	3	39	7	44	11	50	24	56	35	64	44	70	52	77	16.8
16.9				29	2	33	1	37	5	43	9	48	22	54	33	62	42	69	50	75	16.9
17.0				28	1	32	17	36	3	41	7	46	20	53	31	61	40	67	48	74	17.0
17.1				26		30	16	34	1	39	5	45	18	51	29	59	38	66	46	72	17.1
17.2				24		29	15	32		38	3	43	16	50	27	58	36	64	44	71	17.2
17.3				23		27	13	31		36	1	42	14	48	25	56	34	63	42	69	17.3
17.4				21		25	12	29		35		40	12	46	23	55	32	61	40	67	17.4
17.5				20		24	11	28		33		39	10	45	21	53	30	59	38	66	17.5
17.6				18		22	9	26		32		37	8	43	19	51	28	56	36	64	17.6
17.7				17		21	8	25		30		36	6	42	17	50	26	55	34	63	17.7
17.8				15		19	7	23		29		34	4	40	15	48	24	53	32	61	17.8
17.9				14		18	6	22		27		32	2	39	14	47	22	53	30	60	17.9
18.0				12		16	4	20		25		31	1	37	12	45	20	52	28	58	18.0
18.1				10		15	3	18		24		29		36	10	44	18	50	26	57	18.1
18.2				9		13	2	17		22		28		34	8	42	16	49	24	55	18.2
18.3				7		11	1	15		21		26		32	6	41	14	47	22	53	18.3
18.4				6		10		14		19		25		31	4	39		45	20	52	18.4
18.5				4		8		12		18		23		29	2	37		44	18	50	18.5
18.6				3		7		11		16		22		28		36		42	16	49	18.6
18.7				1		5		9		15		20		26		34		41	14	47	18.7

D. 3 Tabla circuito de agilidad y velocidad

GRUPO	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		GRUPO
EDAD	17-21		22-26		27-31		32-36		37-41		42-46		47-51		52-56		57-61		62+		EDAD
I	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	I
17:00	100		100				100														17:00
17:30	96		99				99														17:30
18:00	96		97				99														18:00
18:30	94		95				97														18:30
19:00	92		93				96														19:00
19:30	91		91				94			100											19:30
20:00	89		89				92			98		100									20:00
20:30	87	100	87				90			96		99									20:30
21:00	85	96	85				89			95		97									21:00
21:30	83	96	84	100			87	100		93		95		100							21:30
22:00	81	96	82	98	85	99	86			91		94		98							22:00
22:30	80	94	80	97	83	98	84			90		92		97							22:30
23:00	78	93	78	96	82	96	83	100		88		90		95							23:00
23:30	76	91	76	93	80	94	81	99		86	100	89		94							23:30
24:00	74	89	74	92	79	93	79	97	85	87		87		92				100			24:00
24:30	72	88	72	90	77	91	78	96	83	87	85	90		99							24:30
25:00	70	86	70	88	76	89	76	94	81	85	84			88							25:00
25:30	69	84	68	87	72	88	74	92	80	84	82			87							25:30
26:00	67	83	66	85	70	86	73	91	78	82	80	100		85							26:00
26:30	65	81	64	83	69	84	71	89	76	80	79	98	83	92							26:30
27:00	63	79	62	82	67	83	69	87	75	89	77	96	82	91							27:00
27:30	61	78	60	80	65	81	68	86	73	87	75	95	80	89							27:30
28:00	59	76	58	78	64	79	66	84	71	85	74	93	78	87							28:00
28:30	57	74	56	76	62	78	64	82	70	84	72	91	77	86							28:30
29:00	56	73	54	75	60	76	63	81	68	82	70	90	75	100	84						29:00
29:30	54	71	52	73	58	74	61	79	67	80	69	88	73	98	82						29:30
30:00	52	69	50	72	56	73	59	77	65	79	67	86	72	96	81			100			30:00
30:30	50	68	48	70	55	71	58	76	63	77	65	84	70	95	79						30:30
31:00	48	66	47	68	54	69	56	74	61	75	64	83	68	93	77						31:00
31:30	47	64	45	67	52	68	55	72	60	74	62	81	67	91	76	100					31:30
32:00	45	63	43	65	50	66	53	71	58	72	60	80	65	90	74	98	93				32:00
32:30	43	61	41	63	49	64	50	69	56	70	59	78	63	88	72	96	91			100	32:30
33:00	41	59	39	62	47	63	49	67	55	69	57	76	62	86	71	95	90			99	33:00
33:30	39	58	37	60	45	61	48	66	53	67	55	74	60	85	69	93	88			98	33:30
34:00	37	56	35	58	44	59	46	64	51	65	54	73	58	83	67	91	86			96	34:00
34:30	35	54	33	57	42	58	44	62	50	64	52	71	57	81	66	90	84	100		95	34:30
35:00	34	52	31	56	40	56	43	61	48	62	50	70	55	80	64	88	83	98	93	100	35:00
35:30	32	50	29	53	39	54	41	59	46	60	49	68	53	78	62	86	81	96	92	98	35:30
36:00	30	49	27	52	37	52	39	57	45	59	47	66	52	76	61	85	79	95	90	96	36:00
36:30	28	48	25	50	35	50	38	56	43	57	45	65	50	75	59	83	78	93	88	95	36:30
37:00	26	46	23	48	34	48	36	54	41	55	44	63	48	73	57	81	76	91	87	93	37:00
37:30	24	44	21	47	32	48	34	52	40	54	42	61	47	71	56	80	74	90	85	92	37:30
38:00	23	43	19	45	30	46	33	50	38	52	40	60	45	70	54	78	73	88	83	90	38:00
38:30	21	41	17	43	29	44	31	48	36	50	39	58	43	68	52	76	71	86	82	88	38:30
39:00	19	39	15	42	27	43	29	47	35	49	37	56	42	66	50	75	69	85	80	86	39:00
39:30	17	38	13	40	25	41	28	45	33	47	35	55	40	65	49	73	68	83	78	85	39:30
40:00	15	36	12	38	24	39	26	43	31	45	34	53	38	63	47	71	66	81	77	83	40:00
40:30	13	34	10	37	22	38	24	42	30	44	32	51	37	61	46	70	64	80	75	81	40:30
41:00	12	33	8	36	20	36	23	40	28	42	30	50	35	60	44	68	63	78	73	80	41:00
41:30	10	31	6	33	19	34	21	38	26	40	29	48	33	58	42	66	61	76	72	78	41:30
42:00	8	29	4	32	17	33	19	37	25	39	27	46	32	56	41	65	59	75	70	76	42:00
42:30	6	28	2	30	15	31	18	36	23	37	25	45	30	55	39	63	58	73	68	75	42:30
43:00	4	26	4	28	14	29	16	34	21	35	24	43	28	53	37	61	56	71	67	73	43:00
43:30	2	24	2	27	12	28	14	32	20	34	22	42	27	51	36	60	54	70	65	71	43:30
44:00	1	23		25	10	26	13	30	18	32	20	40	25	50	34	58	53	68	63	70	44:00
44:30		21		23	9	24	11	28	16	30	19	38	23	48	32	56	50	66	62	68	44:30
45:00		19		22	7	23	9	27	15	29	17	36	22	46	31	55	49	65	60	66	45:00
45:30		18		20	5	21	8	26	13	27	15	35	20	45	29	53	48	63	58	65	45:30
46:00		16		19	4	19	6	24	11	25	14	33	18	43	27	51	46	61	57	63	46:00
46:30		14		18	2	18	4	22	10	24	12	31	17	41	26	50	44	60	55	61	46:30
47:00		13		17		16	3	21	8	22	10	30	15	40	24	48	43	58	53	60	47:00
47:30		11		15		15	1	19	6	20	9	28	13	38	22	46	41	56	52	58	47:30
48:00		9		13		13		17	5	19	7	26	12	36	21	45	39	55	50	56	48:00
48:30		8		12		11		16	3	17	5	24	10	35	19	43	38	53	48	55	48:30
49:00		6		10		9		14	1	15	4	23	8	33	17	41	36	51	47	53	49:00
49:30		4		8		8		12		14	2	21	7	31	16	40	34	50	45	51	49:30

D. 4 Tabla de resistencia 6.000m

## Nuevas Tablas TGCF para Cía. Fusiles

GRUPO	Cía. Fusiles
Repeteciones	
67+	100
66	99
65	96
64	92
63	88
62	84
61	80
60	77
59	74
58	71
57	68
56	66
55	64
54	62
5	60
52	58
51	56
50	54
49	52
48	50
47	48
46	46
45	44
44	42
43	40
42	38
41	36
40	34
39	32
38	30
37	28
36	26
34	25
35	24
34	23
33	22
32	21
31	20
30	19
29	19
28	19
27	18
26	18
25	18
24	<b>NO APTO</b>

E 1. Extensión brazos 2 min.

GRUPO	Cía. Fusiles
Tiempo	
20'	100
20'30"	99
21'	96
21'30"	92
22'	88
22'30"	84
23'	80
23'30"	77
24'	74
24'30"	71
25'	68
25'30"	66
26'	64
26'30"	62
27'	60
27'30"	58
28'	56
28'30"	54
29'	52
29'30"	50
30'	48
30'30"	<b>NO APTO</b>

*E 2. Carrera 6000 m*

GRUPO	Cía. Fusiles
Repeticiones	50% Peso Corporal
20	100
19	92
18	84
17	78
16	72
15	68
14	63
13	58
12	54
11	50
10	45
9	40
8	35
7	29
6	24
5	20
4	<b>NO APTO</b>

*E 3. Tabla Sentadillas con Peso*

GRUPO	Cía. Fusiles
Repeticiones	10% Peso Corporal
10	100
9	80
8	65
7	50
6	40
5	20
4	<b>NO APTO</b>

E 4. Tabla dominadas Lastradas

GRUPO	Cía. Fusiles
Repeticiones	
90	100
89	99
88	98
87	97
86	95
85	94
84	93
83	91
82	90
81	89
80	88
79	86
78	85
77	84
76	82
75	81
74	80
73	78
72	77
71	76
70	74
69	73
68	72
67	70
66	69
65	68
64	66
63	65
62	64
61	62
60	61
59	60
58	58
57	57
56	56
55	54
54	53
53	52
52	50
51	49
50	48
49	47
48	45
47	44
46	43
45	41
44	<b>NO APTO</b>

E 5. Abdominales 2 minutos



Posición nueva prueba de abdominales.  
Fuente: elaboración propia.

