

## Capítulo

# Estrategias de vinculación sostenida para nuevas generaciones en las Fuerzas Militares

CC Santis Chamorro Lina Elena  
Alumno CIM 2025

CC Vera Gelvez Sulma Faryd  
Alumno CIM 2025

**Resumen:** Este artículo presenta una propuesta estratégica para fortalecer la vinculación sostenida del talento joven en las Fuerzas Militares de Colombia, particularmente de las generaciones Millennials y Centennials. A partir de un análisis contextual y doctrinal, se identifican los factores psicosociales, motivacionales y culturales que inciden en la permanencia institucional de los jóvenes militares, y se diseñan estrategias específicas de gestión del talento humano ajustadas a sus expectativas. La investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo documental, con revisión de literatura académica y doctrinal (MCE 6-0, MFE 6-22, Doctrina Damasco). Los resultados permiten proponer lineamientos estratégicos articulados con las necesidades organizacionales del sector defensa, contribuyendo a la sostenibilidad del recurso humano en el contexto militar.

**Palabras clave:** Fuerzas Militares; generación Y; generación Z; gestión del talento humano; talento joven; vinculación sostenida.

**CC Santis Chamorro Lina Elena**

Estrategias para fomentar la vinculación sostenida de las nuevas generaciones en las Fuerzas Militares de Colombia, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Psicóloga, Especialista en Psicología Forense y Magister en Psicología Jurídica. Alumno CIM 2025, ESDEG, Colombia. <https://orcid.org/0009-0001-0172-0435> - Contacto: [lina.santis@esdeg.edu.co](mailto:lina.santis@esdeg.edu.co)

**CC Vera Gelvez Sulma Faryd**

Estrategias para fomentar la vinculación sostenida de las nuevas generaciones en las Fuerzas Militares de Colombia, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Psicóloga. Especialista en Psicología clínica. Alumno CIM 2025, ESDEG, Colombia. <https://orcid.org/0009-0001-0413-2508> - Contacto: [sulma.vera@esdeg.edu.co](mailto:sulma.vera@esdeg.edu.co)

## Introducción

En el contexto actual de transformación institucional y modernización doctrinal, las Fuerzas Militares enfrentan un desafío estructural: garantizar la vinculación sostenida del talento joven en un entorno marcado por la diversidad generacional, evolución de paradigmas de autoridad y creciente demanda de bienestar, reconocimiento y propósito profesional. Las generaciones más recientes —millennials y centeniales— han redefinido las expectativas laborales y relacionales, priorizando el equilibrio entre vida personal y profesional, autenticidad en el liderazgo, participación en las decisiones y desarrollo continuo (Twenge, 2014; Deloitte, 2023). Este panorama obliga a repensar las estrategias de incorporación y fidelización del personal joven, no solo en el Ejército Nacional, sino también en la Armada y Fuerza Aeroespacial.

A pesar de los esfuerzos realizados por cada fuerza en la implementación de políticas de bienestar, desarrollo del talento y adaptación doctrinal, persisten brechas significativas entre modelos de formación y características psicosociales y motivacionales de las nuevas generaciones. En este sentido, la retención del talento joven se convierte en factor crítico no solo para la sostenibilidad institucional, sino para la eficacia operativa y cohesión de las unidades militares en contextos complejos y cambiantes.

La deserción temprana, particularmente en los primeros años de carrera militar, genera pérdidas en términos de inversión institucional, transferencia de conocimiento táctico y consolidación de liderazgos emergentes (Fitz-Enz, 2009). Más allá de una problemática de rotación, se trata de una señal de desajuste entre las estructuras tradicionales de mando y control, y las expectativas contemporáneas de los jóvenes en formación. En este escenario, el diseño de estrategias de vinculación sostenida —que integren enfoques de liderazgo adaptativo (Heifetz et al., 2009), motivación intrínseca

(Deci & Ryan, 2000) y gestión del talento como activo estratégico (Chiavenato, 2011)— se configura como una necesidad apremiante y transversal a las tres fuerzas.

Este artículo tiene como propósito identificar y proponer estrategias concretas para fortalecer la vinculación sostenida de las nuevas generaciones en las Fuerzas Militares, reconociendo sus particularidades generacionales, valores emergentes y tensiones estructurales que desafían su permanencia. Se parte de la premisa de que una relación sólida, coherente y emocionalmente significativa entre el joven militar y su institución, no solo mejora los índices de retención, sino que potencia el liderazgo, la disciplina consciente y compromiso con la misión constitucional de defensa de la soberanía.

## Estado del Arte

Este modelo ofrece bases fundamentales, basadas en evidencia situacional para una profunda comprensión, así como la creación de una vinculación sostenida y conexiones duraderas del personal militar juvenil en las Fuerzas Armadas. Esta parte está organizada en torno a cuatro direcciones básicas: gestión de la estrategia de la fuerza laboral; definir nuevas generaciones; impulsar la motivación y el compromiso en entornos desafiantes y liderar adaptativamente en instituciones castrenses.

### **1. Gestión del Talento Humano y Vinculación Sostenida Estratégica**

La gestión de habilidades ha cambiado de una visión básica de la oficina a un papel estratégico esencial para lograr los objetivos institucionales (Chiavenato, 2011). En lugares como los servicios armados, donde los trabajadores calificados son cruciales para la seguridad de un país, mantener el personal joven es una estrategia clave. No se trata solo de prevenir el giro, sino también de fomentar una conexión sincera y efectiva con la organización (Dess y Shaw, 2001).

### **1.1. Modelos de Vinculación Sostenida de Talento**

Las teorías modernas describen el mantenimiento de la memoria desde un punto de vista holístico. El modelo de incrustación de trabajo (Mitchell et al, 2001) sugiere que las raíces laborales se basan en la conexión social, el ajuste entre la persona, la organización y los costos de producción. Esta estructura es especialmente importante en las Fuerzas Armadas, donde el sentimiento de propósito, la identidad organizacional y la unidad del equipo se vuelven especialmente significativas, del mismo modo, la Estrategia de Recursos Humanos (Becker, 1964) destaca que la financiación institucional en la contratación y la educación es un recurso valioso que debe mantenerse con estrategias de lealtad.

### **1.2. Costos de Separación Temprana**

El resultado esperado de los nuevos trabajadores es una dificultad significativa, Fitz-Enz (2009) afirma que el gasto de sustituir a un trabajador podría ascender al 150% de su salario anual, teniendo en cuenta los costos de contratación, enseñanza y disminución de la producción en las Fuerzas Armadas, el escenario empeora debido al tiempo y los activos gastados en la educación especializada, el intercambio de información táctica y estratégica, que se pierde con cada salida.

## **2. Caracterización de Nuevas Generaciones en el Lugar de Trabajo**

Asegurar los rasgos, las creencias y los impulsos de los Millennials y la Generación Z es crucial para igualar las estrategias de la fuerza laboral con sus deseos. Estas generaciones han madurado en entornos vibrantes en línea y con un objetivo de empleo variado, centrado en superación personal, adaptabilidad e influencia social (Twenge, 2014; López.

## **2.1. Valores Emergentes**

Investigaciones han revelado que los jóvenes aprecian el equilibrio entre la vida privada y profesional, la salud mental, equidad, variedad y apertura (Deloitte, 2023). En Fuerzas armadas, estos principios se pueden tejer en historias sobre la misión, servicio nacional y protección de las libertades básicas. Howe y Strauss (2000) también enfatizan la importancia del reconocimiento continuo y líneas claras de diálogo como factores motivadores.

## **2.2. Expectativas Laborales**

Las nuevas generaciones buscan carreras profesionales con posibilidades de aprendizaje continuo, promoción basada en logros y participación en las elecciones. Exigen enfrentamientos con organizaciones militares estrictas y clasificadas, lo que requiere una revisión de evaluación, avance y marcos de reconocimiento. La versatilidad adaptable será crucial para atraer y retener jóvenes talentos.

## **2.3. Identidad y Propósito Profesional**

La identidad laboral en estas generaciones no se construye solo en torno al empleo, sino como parte del proyecto de vida. De esa manera, las Fuerzas armadas deberían fomentar sensación de deber y vínculo emocional con los objetivos de la organización. Como señala Sinek (2017), cuando las personas comprenden el propósito detrás de sus tareas, dedicación y producción, mejoran significativamente.

### **3. Motivación y Compromiso Organizacional en Contextos de Alta Demanda**

El funcionamiento real de los servicios armados requiere presión física, emocional y ética sustancial. Es esencial comprender las razones que alientan a los trabajadores jóvenes a conectarse y permanecer con la organización.

#### **3.1. Teorías de Motivación**

La teoría de selección de autoaprendizaje (Deci y Ryan, 2000), sugiere que el impulso es más fuerte cuando se satisfacen las necesidades de independencia, habilidad y conexión social. En entornos estructurados, la libertad está restringida, pero es factible crear áreas donde puedan ocurrir opciones, orientación compartida y reconocimiento. Por el contrario, la teoría de las expectativas de Vroom (1964) y el modelo de Herzberg (1968) permiten la distinción entre factores de motivación y mantenimiento, que deben manejarse al mismo tiempo.

#### **3.2. Compromiso Organizacional**

La representación tridimensional de la dedicación de Meyer y Allen (1991), es fuente clave: apego emocional (sentirse conectado con la organización), consistencia (gastos percibidos de la salida) y el obligatorio alentador del aspecto emocional al reconocer, involucrar y dar un sentido de significado, es crucial para garantizar duración de sostenibilidad y seguridad nacional a largo plazo.

#### **3.3. Sentido de Misión y Propósito Compartido**

Las nuevas generaciones valoran las experiencias que tienen significado profundo. Por eso, es fundamental comunicar el propósito de la institución de manera auténtica y constante, ya que esto fortalece el compromiso. Esta misión debe reflejarse en las acciones diarias de liderazgo, comunicación, formación y gestión del bienestar. (Sinek, 2017).

## **4. Liderazgo y Cultura Organizacional en las Fuerzas Militares**

El estilo de liderazgo y la cultura organizacional tienen impacto directo en la experiencia laboral de los jóvenes. En el ámbito militar, estos elementos son clave para la retención, motivación y desarrollo del talento humano.

### **4.1. Liderazgo Transformacional y Adaptativo**

El liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994) fomenta una visión compartida, el crecimiento individual y empoderamiento. Este enfoque es especialmente valioso al interactuar con generaciones más jóvenes, que aprecian el acompañamiento, inspiración y autenticidad. Por otro lado, el liderazgo adaptativo (Heifetz et al., 2009) se centra en la habilidad de los líderes para gestionar el cambio y aprender junto a su equipo, habilidades en un entorno operativo en constante evolución.

### **4.2. Gestión del Conflicto Generacional**

Las diferencias entre generaciones dan lugar a malentendidos, resistencia al cambio y disminución en la productividad. Manejar el conflicto intergeneracional requiere formación en inteligencia emocional, comunicación efectiva, creación de espacios de diálogo institucional, fomentar cultura inclusiva y resiliente para mitigar tensiones.

### **4.3. Clima Organizacional y Bienestar Integral**

Un clima organizacional positivo actúa como catalizador para el compromiso. Las iniciativas que se centran en el bienestar físico, emocional y familiar del personal militar refuerzan la percepción de cuidado por parte de la institución. La implementación de programas de salud mental, mentoría y conciliación entre la vida laboral y personal, puede mejorar significativamente la retención del talento joven.

Las diferencias que existen entre las generaciones, varían en los contextos político y social en el que nacieron y se desarrollaron, lo que supone establecimiento de creencias, valores y formas de pensar estructuradas por medio de la interacción social (Rossi et al., 2018).

Los miembros de la generación X se caracterizan por una transición de modelos familiares tradicionales, generando mayor competitividad e independencia por parte de las mujeres, se evidencia cambio en la forma de llevar la vida a un ritmo más acelerado, dando importancia a la inmediatez y obteniendo una visión más amplia de la vida (Rossi et al., 2018).

Con la generación Y, inician los nativos digitales, donde se ve influencia de la globalización y acceso a internet, permitiendo a dicha generación un conocimiento más amplio y de fácil acceso a contextos internacionales, lo que evidenció aumento en el pensamiento social y de grupo, se le sigue dando prioridad a la inmediatez limitando el pensamiento prospectivo (Rossi et al., 2018).

En la generación Z, se evidencia limitación en la comunicación que se ve afectada por la mediación de herramientas digitales, presentándose un lenguaje mediado por símbolos más que por la comunicación directa, así mismo, presentan otra característica llamada cultura o generación del disfrute, dándosele prioridad a esto por encima de sus propios trabajos o estabilidad económica, conllevando a pensar a las instituciones en cómo hacer sentir bien a los trabajadores, demandando nuevas formas de liderar y promover normas de comportamiento grupal. (Rossi et al., 2018)

## Marco teórico

Se estructura en torno a cinco ejes temáticos interrelacionados: gestión del talento humano y retención estratégica; caracterización generacional en el lugar de trabajo; motivación y compromiso organizacional en contextos de alta demanda; liderazgo adaptativo en instituciones militares y sentido de propósito y construcción de identidad profesional. Cada uno se explora desde teorías clásicas y actuales, estudios empíricos recientes y lineamientos doctrinales relevantes al contexto castrense colombiano.

### **1. Gestión del talento humano y retención estratégica**

La gestión del talento humano ha evolucionado de función operativa a responsabilidad estratégica que influye en la capacidad institucional para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2011). Esta transición implica concebir al recurso humano como un activo cuya adquisición, desarrollo y permanencia condicionan el éxito organizacional. En el caso de las Fuerzas Militares, la alta inversión en la formación de personal hace crítica la implementación de estrategias que prevengan la deserción prematura.

El modelo de incrustación laboral (Mitchell et al., 2001) propone que la permanencia laboral está determinada por tres factores: ajuste (compatibilidad entre valores del individuo y organización), lazos (relaciones interpersonales en el entorno laboral) y sacrificio (costos percibidos de abandonar el empleo). Estos factores pueden ser reforzados mediante programas institucionales que promuevan sentido de pertenencia, participación activa en redes de apoyo y beneficios tangibles para el personal.

La teoría del capital humano (Becker, 1964) respalda la idea de proteger la inversión realizada en la capacitación y especialización del personal, especialmente en el sector militar donde la formación es intensiva, especializada y prolongada. Esta teoría se

refuerza con estudios evidenciando que reemplazar a un empleado representa entre el 50% y el 200% del salario anual, dependiendo del nivel de especialización (Fitz-Enz, 2009).

En el caso colombiano, la Política Integral de Talento Humano del Ministerio de Defensa (2023), establece lineamientos para la selección, formación, carrera y bienestar del personal militar. Subraya la importancia de crear un ambiente institucional que estimule la permanencia mediante el desarrollo de planes de carrera, evaluaciones objetivas de desempeño, y oportunidades de ascenso que respondan a criterios de mérito.

## **2. Caracterización de las nuevas generaciones en el lugar de trabajo**

Comprender las características y expectativas de las nuevas generaciones es esencial para diseñar estrategias de retención efectivas. La Generación Y (millennials) y la Generación Z, constituyen parte importante del nuevo ingreso en las Fuerzas Militares. Estas cohortes han crecido en entornos digitales, democráticos y globalizados, lo que se traduce en valores, actitudes y expectativas particulares frente al trabajo.

Howe y Strauss (2000), describen a los millennials como una generación orientada al trabajo colaborativo, con afinidad tecnológica y sensibilidad por causas sociales. Los centennials, por su parte, tienden a ser más pragmáticos, autónomos y demandantes de flexibilidad. Ambos grupos valoran el equilibrio vida-trabajo, inclusión, aprendizaje continuo y participación en decisiones que les afecten directamente.

Estudios (Twenge, 2014; Deloitte, 2023) confirman que estas generaciones priorizan la satisfacción personal, sentido de propósito, autenticidad del liderazgo y reconocimiento constante. Tales expectativas entran en tensión con la cultura organizacional tradicional de las Fuerzas Militares, caracterizada por jerarquías estrictas, obediencia y estandarización.

Para lograr vinculación sostenida, es necesario adaptar prácticas institucionales, incluyendo estilos de liderazgo, sistemas de comunicación y retroalimentación. Además, implementación de mentoría intergeneracional, ambientes de aprendizaje colaborativo y reconocimiento a la diversidad como ejes centrales de transformación (López, 2021).

### **3. Motivación y compromiso organizacional en contextos de alta demanda**

En el entorno militar, donde las exigencias psicológicas, físicas y éticas son superiores al promedio, resulta fundamental comprender mecanismos que sustentan la motivación y compromiso organizacional.

La teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), distingue entre motivación intrínseca y extrínseca, sostiene que las personas se comprometen más con sus actividades cuando sienten que sus necesidades de autonomía, competencia y conexión están satisfechas. Aunque en las Fuerzas Militares la autonomía puede estar limitada por la disciplina, es posible fomentar la motivación intrínseca mediante participación, reconocimiento por logros y retroalimentación positiva.

El modelo bifactorial de Herzberg (1968), diferencia factores higiénicos (salario, condiciones físicas, seguridad) de los motivadores (logro, crecimiento, responsabilidad). Ambos son necesarios para evitar la insatisfacción y promover el compromiso. Las estrategias de bienestar institucional, salud mental y plan de carrera, son componentes críticos.

Por su parte, el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991) identifica tres formas de compromiso: afectivo (vínculo emocional), de continuidad (costos percibidos de abandonar) y normativo (obligación moral). Para lograr una retención sostenible, es necesario diseñar intervenciones que fortalezcan simultáneamente estas tres dimensiones, combinando incentivos emocionales, racionales y éticos.

#### **4. Liderazgo adaptativo en contextos castrenses**

El liderazgo militar ha experimentado evolución desde modelos autoritarios hacia enfoques transformacionales y adaptativos. Esta transición responde a exigencias del entorno operacional, complejidad de las amenazas contemporáneas y características de las nuevas generaciones.

La doctrina Damasco, adoptada por el Ejército de Colombia, promueve el Modelo de Mando Tipo Misión (MTM), buscando desarrollar líderes capaces de delegar, confiar en sus subordinados y fomentar toma de decisiones autónoma en terreno (Marín & Nossa, 2024). Enfatizando el liderazgo basado en la inspiración, ejemplo y comunicación efectiva, en lugar del control absoluto.

Heifetz (1994), define el liderazgo adaptativo como capacidad de movilizar personas para enfrentar desafíos complejos, gestionar cambio y construir nuevas realidades. Adaptándose a las expectativas de los Cadetes y Suboficiales de la Generación Z, quienes valoran la empatía, claridad, coherencia e inclusión.

García Carrillo (2024), Cristancho & Rodríguez (2024) evidencian que el liderazgo inspirador y colaborativo mejora el clima organizacional, reduce ausentismo y fortalece cohesión del grupo. La formación de líderes militares debe incluir, contenidos sobre inteligencia emocional, pensamiento crítico, resolución de conflictos y gestión del cambio.

#### **5. Sentido de propósito y construcción de identidad profesional**

El sentido de propósito es un motor clave del compromiso organizacional. Simón Sinek (2017), argumenta que organizaciones que comunican claramente su "por qué" logran generar lealtad y motivación sostenida. En las Fuerzas Militares, este propósito debe

articularse con el servicio a la nación, defensa de derechos humanos, promoción de la paz y respeto a la diversidad.

La identidad profesional de las nuevas generaciones no se construye desde la función, sino desde la coherencia entre valores personales e institucionales. Las experiencias significativas, espacios de expresión, escucha activa, así como las redes de apoyo entre pares, reconocimiento institucional, participación en eventos simbólicos y narrativas de orgullo institucional, refuerzan este sentido de pertenencia.

La vinculación sostenida del talento joven en las Fuerzas Militares constituye un reto estratégico que requiere comprensión profunda de múltiples dimensiones: organizacionales, psicológicas, generacionales y éticas. Este marco teórico ha integrado aportes de la gestión del talento humano, teorías de motivación y compromiso, estudios sobre liderazgo adaptativo y perspectivas sobre identidad profesional y propósito institucional, en diálogo con las demandas contemporáneas de la juventud militar.

## Alcance de los objetivos

### 1. Políticas, prácticas y enfoques actuales al interior de las Fuerzas Militares

En las Fuerzas Militares de Colombia, la “permanencia sostenida” del personal se apoya en tres ejes convergentes:

- (a) bienestar familiar y social
- (b) desarrollo y carrera (educación, capacitación y ascenso)
- (c) liderazgo/doctrina que fortalece el compromiso organizacional.

En el Ejército Nacional, el Plan de Bienestar y Estímulos fija directrices para mejorar la calidad de vida del militar y su familia, recreación, deporte, cultura y se articula

con la Dirección de Familia y Bienestar Social como instancia ejecutora; adicionalmente, la doctrina de “mando tipo misión” (MFRE 6-0) refuerza el liderazgo y el clima de confianza, condiciones asociadas a la retención del talento. En la Armada Nacional, el Plan Estratégico Específico de Personal 2024-2027 consolida un Modelo de Gestión Humana por Competencias y una oferta de bienestar (educación, salud, vivienda, recreación, apoyo psicosocial-familiar), con iniciativas e indicadores orientados a “mantener el personal competente”, priorizar cobertura en unidades operativas y promover salud mental y relaciones familiares saludables, todo con metas plurianuales. En la Fuerza Aeroespacial, los Lineamientos de Familia (DP-FAC-025-2024 y DP-FAC-2022-022) institucionalizan la Jefatura de Familia y Bienestar (JEFAB), el Centro de Atención Integral a la Familia (CAIFA) y los Equipos Multidisciplinarios (EMIF), con medidas concretas de conciliación vida laboral (programación diferenciada de servicios para parejas con hijos menores) y atención a población vulnerable; en paralelo, la Directiva de Educación 2024 formaliza un plan de capacitación con seguimiento trimestral, y los requisitos de ascenso regulan trayectorias profesionales, todos factores de fidelización.

Con base en la normatividad y documentos revisados, se identifican políticas y enfoques comunes en las tres Fuerzas Militares de Colombia para garantizar la permanencia sostenida del personal, que giran en torno al bienestar familiar, la educación, carrera profesional y el fortalecimiento del liderazgo:

**Ejército Nacional:** La Escuela Militar de Cadetes (ESMIC) ha venido ajustando sus procesos formativos frente a los retos generacionales, reconociendo la importancia de integrar la motivación, la salud mental y el liderazgo transformacional en la formación de oficiales jóvenes, en especial de la generación Z. La Doctrina Damasco y el modelo de Mando Tipo Misión son ejes rectores que buscan líderes flexibles, autónomos y comprometidos, con políticas de prevención de fenómenos que afectan la retención, como

el matoneo o la discriminación, y con lineamientos de inclusión frente a la política pública LGTBI.

**Armada Nacional:** El Plan Estratégico Específico de Personal 2024–2027 y el Plan Estratégico Naval 2024–2027 articulan la permanencia mediante la gestión humana por competencias, la meritocracia en selección y ascensos, y un robusto sistema de bienestar familiar y social. Se promueven metas de retención explícitas, como “mantener el personal competente, formado y motivado”, junto a programas de salud mental, recreación, vivienda y apoyo psicosocial. Además, se prioriza la educación naval y el fomento de la investigación y la innovación tecnológica como factores de motivación y fidelización. Estos planes reconocen la importancia de la familia y la calidad de vida como elementos centrales para sostener la actitud combativa y la motivación institucional.

**Fuerza Aeroespacial Colombiana:** Sus políticas recientes giran en torno al bienestar familiar y el desarrollo profesional. Los Lineamientos de Familia (DP-FAC-025/2024 y DP-FAC-022/2022) institucionalizan la conciliación vida laboral-familiar, la creación del CAIFA (Centro de Atención Integral a la Familia) y los Equipos Multidisciplinarios de Intervención Familiar (EMIF), además de disposiciones sobre maternidad, paternidad y lactancia, que reconocen la importancia de la familia como pilar de la moral y motivación. Paralelamente, la Directiva de Educación 2024 (DT-FAC-030/2023) refuerza la capacitación continua, mientras la normativa de ascensos asegura meritocracia y trayectoria profesional. También destacan directivas de fidelización y fortalecimiento de competencias (DP-FAC-2021-038 y DP-FAC-2021-043) que fomentan la permanencia mediante incentivos, estímulos y formación especializada.

Esto quiere decir que, mientras el Ejército se concentra en la gestión de retos generacionales y en el liderazgo inclusivo como herramientas para la retención, la Armada

fortalece un modelo integral por competencias y bienestar institucional, y la FAC articula familia, educación y fidelización como ejes de sostenibilidad. Todas coinciden en que la permanencia sostenida requiere equilibrar la vida familiar, el desarrollo profesional y el liderazgo adaptativo, en sintonía con las expectativas de las nuevas generaciones militares. Estos enfoques, complementados por las teorías modernas de vinculación sostenida (Job Embeddedness, Compromiso Organizacional, Liderazgo Transformacional), muestran que la permanencia en las Fuerzas Militares depende tanto de políticas estructurales como de prácticas adaptadas a las expectativas de las nuevas generaciones.

## **2. Caracterización de los perfiles sociolaborales de las nuevas generaciones en el contexto militar**

En el contexto de las Fuerzas Militares de Colombia, la caracterización de los perfiles sociolaborales de las nuevas generaciones particularmente los millennials (Generación Y) y los centennials (Generación Z), permite comprender cómo sus valores, necesidades y expectativas influyen en los procesos de incorporación, permanencia y desarrollo profesional dentro de la institución castrense.

Se entiende por “nuevas generaciones” a Millennials ( $\approx 1981-1996$ ) y Generación Z ( $\approx 1997-2012$ ), rangos ampliamente utilizados por centros de referencia como Pew Research, con la advertencia de que las fronteras etarias se usan como herramienta analítica y pueden variar según el propósito de estudio. (Dimock, 2019).

### **a. Valores predominantes**

Las investigaciones recientes evidencian que estas generaciones otorgan un valor significativo al equilibrio entre vida laboral y personal, la diversidad, la equidad y la salud mental (Deloitte, 2023; Twenge, 2014). En el ámbito militar, estos valores se reflejan en la demanda de espacios que reconozcan la importancia de la familia, el bienestar integral y el

sentido de misión trascendente (Sinek, 2017). De hecho, los cadetes de las diferentes Escuelas de Formación, pertenecientes en su mayoría a la Generación Z, manifiestan independencia frente a modelos tradicionales de autoridad y buscan relacionamientos más horizontales, lo que representa un reto para la aplicación de la filosofía del Mando Tipo Misión (Marín & Nossa, 2024).

### **b. Necesidades sociolaborales**

Los jóvenes en las Fuerzas Militares requieren oportunidades claras de desarrollo profesional y formación continua, así como planes de carrera que les permitan proyectar sus trayectorias con seguridad (Mitchell et al., 2001; Becker, 1964). También valoran programas de bienestar emocional y físico, así como un clima organizacional positivo que fortalezca la cohesión y reduzca el impacto del estrés operacional (Bass & Avolio, 1994; Heifetz et al., 2009). A nivel estructural, demandan espacios de participación en la toma de decisiones y la posibilidad de aportar a la innovación tecnológica y doctrinal de la institución.

### **c. Expectativas laborales**

Las expectativas laborales se centran en tres ejes principales:

**Flexibilidad y adaptabilidad:** aunque la disciplina militar limita ciertas dinámicas, se espera una mayor apertura en ámbitos administrativos, licencias especiales y modalidades de formación digital.

**Reconocimiento y meritocracia:** los jóvenes demandan sistemas transparentes de ascenso y recompensas inmediatas, tanto económicas como simbólicas (Meyer & Allen, 1991).

Propósito y trascendencia: buscan un fuerte vínculo emocional con la misión institucional, identificándose con el servicio a la nación, la construcción de paz y el impacto social y ambiental de la labor militar (Howe & Strauss, 2000; Sinek, 2017).

### **Implicaciones para el contexto militar**

La interacción entre estas características y la estructura jerárquica tradicional genera tensiones, pero también oportunidades. El reto para las Fuerzas Militares consiste en diseñar estrategias que integren los valores emergentes con la cultura organizacional castrense. La incorporación de estilos de liderazgo transformacional y adaptativo favorece la motivación y la retención, alineando las necesidades generacionales con la misión institucional (Bass & Avolio, 1994; Heifetz et al., 2009).

**Tabla 1.** *Matriz comparativa por generación*

<b>Dimensión</b>	<b>Millennials (Y)</b>	<b>Generación Z</b>
<b>Valores dominantes</b>	Búsqueda de propósito y pertenencia; colaboración; sostenibilidad.	Bienestar y salud mental; autenticidad; diversidad e inclusión; propósito con impacto tangible. (Faber, 2025).
<b>Necesidades clave</b>	Rutas de carrera claras; feedback frecuente; desarrollo formal (posgrados/certificaciones).	Aprendizaje continuo, mentoría cercana, habilidades digitales/IA; apoyo psicosocial. (Faber, 2025).
<b>Expectativas laborales</b>	Estabilidad con movilidad interna; reconocimiento meritocrático; equilibrio vida-trabajo.	Flexibilidad de trayectorias; participación en decisiones; seguridad financiera, bienestar; formación práctica en IA. (Faber, 2025).
<b>Traducción al contexto militar</b>	Claridad doctrinal y de carrera (ciclos, cursos, ascensos); mandos que retroalimenten y desarrollen.	Tutoría por pares y superiores; itinerarios de especialidad (ciber, analítica); espacios

Dimensión	Millennials (Y)	Generación Z
		formales de salud mental sin estigma.

*Fuente:* adaptado de Faber (2025), Meyer y Allen (1991), Mitchell et al. (2001), y Deci y Ryan (2000).

### **Perfiles sociolaborales:**

#### **a. Orientado a propósito y servicio**

Presencia de rasgos de alta adhesión a misión-país, sentido de utilidad social, sensibilidad y ética, se necesita narrativa de misión conectada a tareas diarias y liderazgo que modele valores. Se espera coherencia entre discurso y práctica, reconocimiento simbólico y participación en proyectos con impacto comunitario. Entre las claves de retención se encuentra fortalecer el compromiso afectivo y ajuste persona-misión. (Meyer & Allen 1991)

#### **b. Tecno-operacional (IA/ciber)**

Presencia de rasgos de dominio digital, aprendizaje rápido, motivación por resolver problemas complejos, requiere de trayectorias técnicas visibles (ciberdefensa, análisis de datos); capacitación continua y mentoría; hacer uso real de IA y tecnología en la operación. Diseñando programas internos de mentores de IA. (Faber, 2025).

#### **c. Carrera y movilidad con estabilidad**

Proyección a largo plazo, planificación familiar, financiera, ascensos; políticas de rotación planificada; educación patrocinada, instrumentalidad clara entre desempeño, ascenso y beneficios (Vroom) y hacer explícitos los vínculos esfuerzo, desempeño y recompensa, comunicando costos de salida de la institución. (Meyer & Allen 1991)

Fortalecer lazos (redes de apoyo familiar, equipos estables, comunidades de práctica), el ajuste (selección/inducción realista) y los costos de salida (becas, titulación) como anclas de permanencia. (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez 2001).

#### **d. Bienestar y cohesión**

Prioriza salud mental y clima; aversión a microagresiones y prácticas de maltrato, se requieren programas visibles de apoyo psicosocial; canales seguros; líderes con habilidades socioemocionales; prevención y respuesta ágil frente a acoso y/o matoneo; es necesario como claves de retención satisfacer autonomía, competencia y relación en la vida de cuartel y entrenamiento. (Deci & Ryan 2020).

Implementación de programas de salud mental con acceso confidencial y educación antiestigma; pausas de recuperación planificadas tras ciclos de alta demanda. (Deci & Ryan 2020).

#### **e. Inclusivo y meritocrático**

Entre los rasgos se halla una alta sensibilidad a diversidad e inclusión; rechazo a sesgos, por lo que se requieren reglas claras y justas; indicadores de mérito; igualdad de acceso a cursos y/o misiones. Espera transparencia en evaluaciones y asignaciones; representación de mujeres y minorías en liderazgos. Entre las claves de retención, cabe señalar el fortalecimiento de ajuste cultural, reduciendo fricción percibida. (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez 2001)

### **3. Análisis de las principales causas de desertión temprana en el personal joven de las Fuerzas Militares**

La desertión temprana en el personal joven de las Fuerzas Militares constituye un fenómeno multicausal que impacta directamente la eficacia operativa, la inversión

institucional en formación y la cohesión organizacional. El análisis de este problema se contempla en tres dimensiones: factores organizacionales, culturales y psicosociales.

### **Factores organizacionales**

**Rigidez en los sistemas de carrera y ascenso:** la falta de claridad en los itinerarios profesionales y las percepciones de arbitrariedad en los procesos de evaluación y promoción reducen el compromiso afectivo de los jóvenes (Meyer & Allen, 1991).

**Exigencias laborales intensas sin adecuada compensación:** la alta carga operativa, jornadas prolongadas y escasas oportunidades de recuperación física y mental generan desgaste prematuro (Fitz-Enz, 2009).

**Limitada adaptación a expectativas generacionales:** los Millennials y Centennials esperan flexibilidad, mentoría y desarrollo profesional continuo, pero la estructura militar suele privilegiar la disciplina rígida y la jerarquía (Deloitte, 2023).

### **Factores culturales**

**Brecha intergeneracional:** los jóvenes valoran la horizontalidad, la autenticidad y la diversidad, mientras que la cultura castrense conserva modelos verticales de autoridad. Esto genera tensiones en la relación mando subordinado (Marín & Nossa, 2024).

**Percepción de incoherencia institucional:** cuando los discursos sobre misión, valores y bienestar no se corresponden con las prácticas diarias, se produce desafección y pérdida de confianza (Sinek, 2017).

**Estigmatización del bienestar psicológico:** persisten barreras culturales que asocian la búsqueda de ayuda con debilidad, lo que afecta la permanencia de quienes enfrentan estrés, ansiedad o trauma (Twenge, 2014).

## **Factores psicosociales**

**Expectativas de proyecto de vida:** las nuevas generaciones conciben su trabajo como parte integral de su identidad, y cuando perciben que la institución no ofrece coherencia con sus metas personales y familiares, optan por desertar (Howe & Strauss, 2000).

**Estrés operativo y exposición a riesgo:** las misiones en contextos de alta peligrosidad generan sobrecarga emocional y desgaste psicológico, factores asociados con la rotación temprana (Deci & Ryan, 2000).

**Débil sentido de pertenencia inicial:** según la teoría de incrustación laboral, la permanencia se fortalece cuando existe ajuste entre la persona y la organización, vínculos sociales sólidos y costos altos de salida. La ausencia de alguno de estos elementos facilita la decisión de abandono (Mitchell et al., 2001).

## **4. Estrategias para la vinculación sostenida de las nuevas generaciones en las Fuerzas Militares de Colombia**

El éxito de la vinculación sostenida del talento joven en las FF. MM. depende de su capacidad de adaptar las prácticas de gestión del talento humano a los intereses, motivaciones y comportamientos de los Millennials y Centennials, sin desdibujar los pilares de disciplina, jerarquía y misión.

Para que estas estrategias sean efectivas es necesario:

- Crear planes de implementación graduales, con objetivos concretos y medición continua.
- Involucrar a todos los niveles jerárquicos en el diseño, ejecución y evaluación.

- Realizar estudios periódicos sobre satisfacción laboral, expectativas generacionales y necesidades emergentes para ajustar continuamente las estrategias.

Estas acciones contribuirán significativamente a fortalecer la vinculación sostenida y motivada de las nuevas generaciones en las Fuerzas Militares de Colombia.

Para diseñar estrategias efectivas de gestión del talento humano que logren una vinculación sostenida de las nuevas generaciones en las Fuerzas Militares de Colombia, es crucial partir de una comprensión profunda de sus características, motivaciones, valores y expectativas laborales. Las nuevas generaciones, principalmente Millennials (Generación Y) y Centennials (Generación Z), presentan particularidades que requieren una adaptación cuidadosa y estratégica por parte de la institución militar.

A continuación, se proponen estrategias específicas para la gestión del talento humano que favorezcan la retención sostenida y efectiva de estas generaciones:

#### **a. Estrategias adaptadas de atracción del talento**

Tomando en cuenta las preferencias comunicativas y tecnológicas de Millennials y Centennials. Según Aguirre y Rodríguez (2020), las nuevas generaciones valoran la transparencia, la autenticidad y el uso intensivo de redes sociales y plataformas digitales. Por tanto, las Fuerzas Militares deben fortalecer una comunicación digital estratégica que transmita claramente su propuesta de valor, mostrando testimonios reales de jóvenes militares que destaquen aspectos como propósito social, estabilidad laboral, oportunidades formativas y de crecimiento personal. Además, promover una sólida marca empleadora es fundamental, pues como afirma Chiavenato (2021), las instituciones que presentan una imagen positiva alineada con los valores de la juventud logran captar talento comprometido y altamente motivado.

Así mismo, desarrollar campañas de identidad institucional dirigidas específicamente a jóvenes, destacando aspectos atractivos como desarrollo profesional, oportunidades educativas, valores institucionales claros, beneficios emocionales, calidad de vida y estabilidad laboral.

### **b. Estrategias de selección y vinculación inicial**

Es fundamental simplificar y digitalizar procesos administrativos para minimizar la percepción negativa de la burocracia institucional. Según Londoño y Salazar (2018), las nuevas generaciones rechazan procesos extensos y rígidos, prefiriendo métodos ágiles, digitales y amigables. En este sentido, adoptar procesos basados en competencias que identifiquen habilidades blandas, como liderazgo, adaptabilidad, resiliencia emocional, creatividad y habilidades tecnológicas desde el proceso de ingreso, para atraer perfiles más acordes con las necesidades futuras de la institución, ayudando a seleccionar perfiles más acordes a las necesidades futuras de la organización (González & Gutiérrez, 2019).

Adicionalmente, es necesario incorporar tecnologías digitales en los procesos de selección para facilitar la participación, agilizar trámites y reducir la percepción burocrática negativa que aleja a los jóvenes candidatos.

### **c. Estrategias de formación y desarrollo profesional**

La incorporación de tecnologías educativas emergentes (e-learning, simuladores virtuales, realidad aumentada) es altamente valorada por los jóvenes, quienes aprecian modalidades flexibles, interactivas y personalizadas. Según Gallardo (2020), la formación continua digital se alinea con las expectativas de las nuevas generaciones, aumentando significativamente su motivación y compromiso con la institución. Asimismo, programas de mentoría intergeneracional pueden favorecer la transferencia de conocimiento, guiando a los jóvenes militares en el desarrollo profesional y personal, favoreciendo además una

comunicación fluida entre generaciones, reduciendo brechas generacionales y facilitando la adaptación e integración cultural de los jóvenes militares, generando además vínculos más sólidos con la institución (Fernández, 2022).

El desarrollo profesional continuo y la formación especializada, es valorada actualmente como la posibilidad de especializarse en áreas relacionadas con nuevas tecnologías y competencias digitales. Las Fuerzas Militares tienen ante sí una excelente oportunidad para integrar plataformas virtuales de educación y esquemas de formación más personalizados, adaptados a la diversidad de intereses profesionales de las nuevas generaciones. La implementación de programas que permitan claridad en el avance profesional, tales como planes de carrera estructurados y movilidad laboral, podría reducir significativamente la incertidumbre laboral y aumentar la retención del personal joven.

Sin embargo, es importante señalar que esto representa también un desafío para la institución en términos presupuestales, operativos y logísticos, requiriendo un esfuerzo importante en términos de modernización de infraestructura tecnológica y procesos administrativos.

#### **d. Estrategias de motivación y compensación**

Diseñar estrategias efectivas adaptadas a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de estas generaciones. Según Arias y Castro (2019), el reconocimiento frecuente, personalizado y no exclusivamente monetario, tales como reconocimientos simbólicos, emocionales, oportunidades de desarrollo profesional, alineados con los valores intrínsecos que más motivan a estas generaciones, tales como el propósito, impacto social, innovación, creatividad, y trabajo colaborativo, ya que promueve sentimientos positivos hacia el trabajo. Complementariamente, programas integrales de bienestar que consideren la calidad de vida, flexibilidad y balance entre vida personal y laboral (Rodríguez & García, 2021),

acceso a programas deportivos, recreativos, culturales y de salud emocional, fortaleciendo el compromiso y la satisfacción del talento joven.

Es importante considerar que este enfoque podría enfrentar resistencia interna, especialmente en instituciones donde prevalecen visiones conservadoras de compensación y estímulo laboral.

#### **e. Estrategias para retención y fidelización a largo plazo**

Es indispensable implementar estrategias claras y transparentes. De acuerdo con Gómez y Zapata (2020), la existencia de planes claros y realistas de carrera incrementa la permanencia de jóvenes profesionales, quienes valoran altamente la claridad sobre sus posibilidades de ascenso, crecimiento profesional y estabilidad futura, permitiendo que los jóvenes visualicen posibilidades reales de ascenso y evolución en diferentes especialidades, incluso promoviendo rotaciones o intercambios con instituciones internacionales aliadas para ampliar horizontes profesionales.

Adicionalmente, crear espacios de participación, diálogo y voz activa, fortalece el sentido de pertenencia e identificación emocional con la institución (Moreno & Solano, 2019), lo que facilita mecanismos efectivos para que las nuevas generaciones participen en la toma de decisiones sobre asuntos que les afectan directamente, implementando espacios de comunicación abierta y retroalimentación, generando compromiso emocional y sentimiento de pertenencia. No obstante, este proceso puede resultar complejo en un contexto tradicionalmente vertical como el militar, enfrentándose a fuertes inercias organizacionales que podrían limitar significativamente la capacidad real de participación juvenil en decisiones claves.

El fortalecimiento de un liderazgo inspirador y participativo emerge como una necesidad central. Es evidente que los jóvenes militares tienen mayores expectativas sobre

sus líderes, buscando figuras de autoridad que demuestren autenticidad, coherencia, cercanía y habilidades de comunicación asertiva. Programas que permitan una mentoría efectiva, espacios de retroalimentación permanente y un reconocimiento frecuente y justo del desempeño podrían incrementar sustancialmente la motivación laboral. Sin embargo, este tipo de liderazgo requiere una transformación profunda en las prácticas de formación y selección de líderes, enfrentando una cultura organizacional tradicional que muchas veces privilegia el rango por encima del liderazgo transformacional y las competencias interpersonales.

#### **f. Estrategias de gestión del clima organizacional**

La mejora constante del clima organizacional es clave para la sostenibilidad del talento joven en la institución militar. Según lo expuesto por Rodríguez y Mejía (2020), las nuevas generaciones rechazan ambientes laborales excesivamente rígidos, jerárquicos y autoritarios, y en cambio buscan organizaciones que promuevan la inclusión, diversidad, respeto por las diferencias, trato digno y un liderazgo empático. En consecuencia, la transformación cultural hacia estilos de liderazgo más abiertos, participativos y colaborativos es fundamental para mantener un ambiente organizacional saludable que responda a las expectativas generacionales actuales (Torres & Romero, 2021).

Por ende, es importante desarrollar en los mandos medios y altos habilidades de liderazgo más abiertas, empáticas, comunicativas y adaptativas a las nuevas expectativas generacionales, reduciendo estilos jerárquicos rígidos y fomentando un ambiente laboral más comunicativo y participativo.

La adopción efectiva de políticas de salud mental, bienestar integral y flexibilidad laboral no solo mejoraría la calidad de vida del personal militar, sino que también fortalecería el compromiso institucional. No obstante, en una institución tradicionalmente

disciplinada y rígida como las Fuerzas Militares, estos cambios culturales exigen un liderazgo altamente comprometido con la innovación organizacional, lo cual implica desafíos significativos al cuestionar estructuras organizativas históricamente consolidadas.

#### **g. Estrategias de innovación y modernización institucional**

Resulta imprescindible el desarrollo de estrategias institucionales de innovación y modernización, especialmente mediante una transformación digital profunda. De acuerdo con Pérez y Mendoza (2022), la integración de tecnologías avanzadas (inteligencia artificial, drones, ciberseguridad avanzada) resulta atractiva para las nuevas generaciones, motivándolas intelectualmente al sentirse parte activa de una organización vanguardista. Además, modernizar los espacios físicos hacia entornos colaborativos, creativos y confortables facilita un ambiente laboral positivo, acorde a las nuevas tendencias laborales que buscan estas generaciones (Rincón & Parra, 2021), sin perder la disciplina militar tradicional.

La inclusión activa de jóvenes militares en proyectos relacionados con tecnologías emergentes puede convertirse en un atractivo excepcional, incrementando la motivación intrínseca del personal. No obstante, se requiere cautela, pues sin una verdadera integración institucional, estas iniciativas podrían quedar reducidas a acciones aisladas o superficiales, incapaces de retener a largo plazo al talento más innovador.

#### **h. Estrategias de salida y reinserción laboral**

Se sugiere establecer estrategias claras de acompañamiento durante la salida y transición laboral, como una forma de completar positivamente el ciclo de vida laboral en las Fuerzas Militares. Según Ramírez y Prieto (2018), ofrecer formación específica para la transición hacia la vida civil, acompañamiento institucional, formación para emprendimiento, acceso a educación superior en instituciones aliadas o programas de

empleabilidad civil para reducir la ansiedad respecto al futuro profesional post-carrera militar, genera mayor tranquilidad y reduce la incertidumbre de las generaciones jóvenes sobre su futuro laboral post-institucional, fortaleciendo indirectamente su compromiso durante la etapa de servicio activo.

Esto quiere decir que, para mantener una vinculación sostenida del talento humano joven en las Fuerzas Militares colombianas es fundamental integrar un conjunto de estrategias coherentes, integrales y adaptadas a sus expectativas y características particulares, equilibrando las tradiciones militares con los cambios culturales, tecnológicos y generacionales propios de la sociedad contemporánea. Esto generará compromiso genuino, satisfacción laboral sostenida y permanencia efectiva del talento joven, fortaleciendo significativamente la capacidad operativa y estratégica institucional.

Por ende, implementar estas estrategias, fundamentadas en una comprensión profunda y actualizada de los valores, motivaciones y expectativas de Millennials y Centennials, permitirá una vinculación laboral efectiva, sostenida y significativa, potenciando así el capital humano en las Fuerzas Militares colombianas.

Las estrategias propuestas representan un enfoque integral y adaptado a las expectativas laborales y motivacionales de las nuevas generaciones. No obstante, su implementación exitosa implica desafíos profundos y transformaciones culturales, tecnológicas y administrativas significativas para las Fuerzas Militares colombianas, requiriendo el firme compromiso de todos los niveles de mando y coherencia institucional entre discurso y acción. Solo de esta forma se podrá lograr una vinculación efectiva, sostenida y significativa del talento humano joven, asegurando una ventaja estratégica para el futuro institucional.

## Estrategias de vinculación sostenida para las nuevas generaciones en las FF. MM. de Colombia

El diseño de estrategias de vinculación sostenida para las nuevas generaciones en las Fuerzas Militares de Colombia exige reconocer que los Millennials y Centennials poseen intereses, motivaciones y comportamientos diferenciados respecto a generaciones previas. Su permanencia institucional depende no solo de la disciplina y la tradición militar, sino también de la capacidad de la organización para ofrecer trayectorias claras de desarrollo, reconocimiento oportuno, bienestar integral y espacios de innovación (Deloitte, 2023; Mitchell et al., 2001). En este sentido, la Tabla 1 presenta un conjunto de ejes estratégicos que, desde prácticas innovadoras de gestión del talento humano, buscan responder a las demandas generacionales sin sacrificar los valores esenciales de la cultura castrense.

**Tabla 2.** *Estrategias de vinculación sostenida para las nuevas generaciones en las FF. MM. de Colombia.*

Eje	Práctica innovadora	Acciones específicas	Justificación
<b>1. Propósito y sentido de misión</b>	Narrativas identitarias y de impacto social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir historias de impacto social, ambiental y comunitario en la inducción.</li> <li>• Crear programa de <i>Embajadores Juveniles</i> que comuniquen experiencias a sus pares.</li> </ul>	Refuerza el compromiso afectivo y el sentido de utilidad social, motivadores centrales de la Generación Z (Deloitte, 2023; Sinek, 2017).
<b>2. Desarrollo profesional y aprendizaje continuo</b>	Planes de carrera personalizados y formación digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar rutas de especialización (ciberdefensa, IA, drones).</li> </ul>	Responde a la motivación generacional por aprendizaje constante y seguridad de

Eje	Práctica innovadora	Acciones específicas	Justificación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar microcredenciales y formación virtual.</li> <li>• Establecer mentorías verticales e inversas.</li> </ul>	progresión profesional (Mitchell et al., 2001).
<b>3. Bienestar integral y salud mental</b>	Programas holísticos de resiliencia y clima positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear centros de bienestar integral en escuelas/unidades.</li> <li>• Implementar políticas de equilibrio entrenamiento–recuperación.</li> <li>• Capacitar a mandos en habilidades socioemocionales.</li> </ul>	Disminuye la deserción temprana asociada a estrés y burnout; fortalece cohesión de unidad (Deci & Ryan, 2000).
<b>4. Liderazgo adaptativo y participativo</b>	Modelos de liderazgo transformacional y adaptativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir competencias participativas en la formación de mandos.</li> <li>• Establecer espacios periódicos de escucha institucional.</li> <li>• Crear comités juveniles consultivos.</li> </ul>	Reduce brecha intergeneracional y mejora percepción de justicia organizacional (Bass & Avolio, 1994; Heifetz et al., 2009).
<b>5. Innovación y tecnología</b>	Laboratorios de innovación militar juvenil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear centros de innovación con proyectos en IA, simulación y ciberseguridad.</li> <li>• Incentivar concursos internos de innovación castrense.</li> </ul>	Conecta motivación generacional por creatividad y tecnología con la misión institucional.
<b>6. Reconocimiento y recompensas</b>	Sistemas de reconocimiento ágil y no monetario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar plataformas digitales de reconocimiento inmediato.</li> </ul>	Refuerza el compromiso afectivo y normativo, incrementando la

Eje	Práctica innovadora	Acciones específicas	Justificación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer beneficios educativos y culturales (becas, intercambios).</li> <li>• Reconocer logros colectivos en ceremonias públicas.</li> </ul>	permanencia (Meyer & Allen, 1991).
<b>7. Inclusión y diversidad generacional</b>	Gestión intergeneracional y meritocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar equipos intergeneracionales.</li> <li>• Garantizar igualdad de acceso a cursos, misiones y ascensos.</li> <li>• Realizar campañas internas sobre diversidad e inclusión.</li> </ul>	Fortalece ajuste cultural y confianza institucional (Howe & Strauss, 2000).

*Fuente:* elaboración propia con base en los datos recolectados por Deloitte (2023), Sinek (2017), Mitchell et al. (2001), Deci y Ryan (2000), Bass y Avolio (1994), Heifetz et al. (2009), Meyer y Allen (1991), y Howe y Strauss (2000).

La implementación de estas estrategias contribuye a consolidar un modelo integral de gestión del talento humano que armoniza la misión institucional con las expectativas de las nuevas generaciones. La clave no reside en flexibilizar la disciplina, sino en modernizar los mecanismos de liderazgo, desarrollo profesional y bienestar, de manera que el joven militar encuentre en la institución un espacio de crecimiento y de realización personal. Así, la vinculación sostenida se convierte en un proceso bidireccional: mientras las Fuerzas Militares garantizan su cohesión y capacidad operativa, los jóvenes hallan en ellas propósito, seguridad y oportunidades de trascendencia (Bass & Avolio, 1994; Deci & Ryan, 2000).

## Resultados

El análisis cualitativo documental permitió identificar, a partir de la triangulación de fuentes doctrinales, normativas y científicas, un conjunto de categorías centrales en torno a la motivación, la gestión del talento humano y las tensiones generacionales dentro de las Fuerzas Militares de Colombia. Este procedimiento metodológico otorgó solidez al proceso de interpretación, ya que no se limitó a la descripción de hallazgos, sino que integró teorías consolidadas, tales como, la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) y la incrustación laboral (Mitchell et al., 2001) con la evidencia normativa y doctrinal, generando lineamientos estratégicos aplicables al contexto militar.

Es así que, la investigación facilitó la caracterización de un conjunto de hallazgos que orientan la formulación de estrategias para garantizar la vinculación sostenida del talento joven en las Fuerzas Militares de Colombia. Estos resultados se agrupan en tres dimensiones clave:

- Factores de permanencia y deserción
- Estrategias de vinculación sostenida
- Rol del liderazgo y cultura organizacional.

### **a. Factores de permanencia y deserción**

#### **Deserción temprana en etapa crítica**

La deserción se concentra en los primeros años de carrera militar, cuando las expectativas personales de los jóvenes se confrontan con la realidad de la vida castrense (Madrigal & Díaz, 2024).

#### **Brechas generacionales**

Las estructuras militares, basadas en jerarquías rígidas, contrastan con las demandas de

autonomía, inclusión y retroalimentación continua de los Millennials y Centennials (Deloitte, 2023; Twenge, 2014).

### **Costos institucionales de la rotación**

Cada salida temprana representa una pérdida estimada del 150% del salario anual del militar, considerando la inversión en formación, entrenamiento y transferencia de conocimiento (Fitz-Enz, 2009).

Estos hallazgos sugieren que la permanencia no puede ser entendida solo como disciplina y vocación, sino como un desafío organizacional que exige estrategias de ajuste cultural e institucional.

### **b. Estrategias de vinculación sostenida**

#### **Flexibilidad y conciliación**

La disciplina operativa es irrenunciable, pero es viable introducir medidas de flexibilidad en áreas administrativas y licencias familiares, reforzando la percepción de justicia organizacional.

#### **Desarrollo profesional continuo**

La retención se fortalece al ofrecer itinerarios de especialización (ciberdefensa, IA, sistemas no tripulados), certificaciones digitales y oportunidades de movilidad internacional (Mitchell et al., 2001; Becker, 1964).

#### **Bienestar integral y salud mental**

Los programas de prevención del estrés y acceso confidencial a servicios psicológicos constituyen anclas de permanencia. El acompañamiento emocional se percibe como signo de cuidado institucional (Cristancho & Rodríguez, 2024).

### **Liderazgo inspirador y participativo**

Los jóvenes esperan líderes que comuniquen, reconozcan y acompañen. El liderazgo transformacional y adaptativo son claves para reforzar cohesión y compromiso (Bass & Avolio, 1994; Heifetz et al., 2009).

### **Innovación tecnológica y digitalización**

La motivación de los Centennials está ligada a proyectos en ciberseguridad, inteligencia artificial y analítica de datos. Los laboratorios de innovación militar se perfilan como espacios que potencian tanto la motivación individual como la modernización estratégica de la defensa.

### **Reconocimiento no monetario**

Los sistemas de reconocimiento inmediato, simbólico y meritocrático (becas, intercambios, visibilidad institucional) generan orgullo de pertenencia y refuerzan el compromiso afectivo (Meyer & Allen, 1991).

Estas estrategias no constituyen concesiones, sino inversiones estratégicas que mejoran la sostenibilidad del recurso humano militar.

## **c. Rol del liderazgo y la cultura organizacional**

### **Impacto directo del liderazgo**

El liderazgo militar es el factor más decisivo en la permanencia. Mandos rígidos tienden a incrementar la rotación, mientras que líderes transformacionales generan confianza y compromiso.

### **Gestión del cambio intergeneracional**

El liderazgo adaptativo permite gestionar las tensiones entre generaciones y fortalecer la

resiliencia institucional, consolidando un ambiente donde la diversidad es reconocida como un valor (Heifetz et al., 2009).

### **Cultura organizacional inclusiva**

Los entornos inclusivos, libres de discriminación y que promueven diversidad, refuerzan el orgullo de pertenencia y reducen la rotación voluntaria (Castro & Balaguera, 2024).

En consecuencia, la cultura militar debe evolucionar hacia un modelo que combine disciplina con confianza, inclusión y propósito compartido, garantizando cohesión sin sacrificar la efectividad operacional.

Por ende, La permanencia juvenil en las Fuerzas Militares de Colombia depende de un modelo de gestión integral en el que se articulen Bienestar y salud mental como anclas de permanencia, así como rutas de carrera y proyectos tecnológicos como motivadores de desarrollo y orgullo profesional y liderazgo transformacional y adaptativo como catalizador de confianza, cohesión y compromiso.

**Tabla 3.** *Comparación de valores, necesidades y estrategias de vinculación sostenida en Millennials y Centennials en las Fuerzas Militares de Colombia*

<b>Dimensión</b>	<b>Millennials (≈1981–1996)</b>	<b>Centennials (≈1997–2012)</b>	<b>Claves de retención en contexto militar</b>
<b>Valores dominantes</b>	Propósito y pertenencia; colaboración; sostenibilidad	Autenticidad; diversidad e inclusión; bienestar y salud mental	Vincular la misión constitucional con proyectos sociales y ambientales
<b>Necesidades clave</b>	Rutas de carrera claras; retroalimentación frecuente; formación formal (posgrados/certificaciones)	Aprendizaje continuo “on the job”; mentoría cercana; habilidades digitales y de IA;	Diseñar itinerarios de especialidad militar y certificaciones técnicas

<b>Dimensión</b>	<b>Millennials (≈1981–1996)</b>	<b>Centennials (≈1997–2012)</b>	<b>Claves de retención en contexto militar</b>
		apoyo psicosocial explícito	
<b>Expectativas laborales</b>	Estabilidad con movilidad interna; meritocracia; equilibrio vida-trabajo	Flexibilidad de trayectorias; participación en decisiones; seguridad financiera + bienestar	Reforzar meritocracia y transparencia en evaluaciones y ascensos (Meyer & Allen, 1991)
<b>Identidad y propósito</b>	La carrera militar como proyecto de vida estable y socialmente útil	El servicio como parte de un proyecto vital múltiple (militar + académico + digital)	Narrativas institucionales que fortalezcan el orgullo de pertenencia y el impacto social
<b>Estilo de liderazgo esperado</b>	Líder transformacional: guía, retroalimenta y modela valores	Líder participativo y adaptativo: escucha, co-construye y reconoce aportes	Capacitación en liderazgo transformacional y adaptativo (Bass & Avolio, 1994; Heifetz et al., 2009)
<b>Bienestar y clima</b>	Valoran balance y beneficios familiares	Priorizan salud mental y entornos libres de discriminación (Castro & Balaguera, 2024)	Programas robustos de salud mental y clima de unidad positiva
<b>Innovación y tecnología</b>	Interés por la formación especializada y movilidad internacional	Motivación por proyectos en IA, ciberseguridad y UAS	Integración en laboratorios y proyectos de innovación militar

<b>Dimensión</b>	<b>Millennials (≈1981–1996)</b>	<b>Centennials (≈1997–2012)</b>	<b>Claves de retención en contexto militar</b>
<b>Reconocimiento esperado</b>	Recompensas simbólicas y meritocráticas	Reconocimiento inmediato, visible y participativo	Recompensas no monetarias: becas, visibilidad, mentoría

*Fuente:* elaboración propia con base en los datos recolectados por Meyer y Allen (1991), Bass y Avolio (1994), Heifetz et al. (2009), y Castro y Balaguera (2024).

Esta tabla sintetiza que, aunque ambas generaciones coinciden en propósito, reconocimiento y aprendizaje continuo, difieren en su manera de relacionarse con la organización: los Millennials buscan estabilidad con rutas claras, mientras que los Centennials valoran flexibilidad, diversidad y proyectos tecnológicos de impacto inmediato.

## Discusión

Los resultados obtenidos confirman que la retención del talento joven en las Fuerzas Militares de Colombia no depende exclusivamente de los incentivos económicos o de la tradición vocacional, sino de una combinación de factores psicosociales, culturales y organizacionales que impactan la decisión de permanencia.

### a. Tensiones intergeneracionales y cultura militar

El análisis evidencia que Millennials y Centennials poseen valores, necesidades y expectativas diferenciadas (Deloitte, 2023; Twenge, 2014), que al entrar en contacto con la estructura jerárquica y disciplinaria de las Fuerzas generan tensiones intergeneracionales. Estas brechas se observan en la demanda de mayor autonomía, inclusión y bienestar, frente

a una cultura organizacional que privilegia la obediencia y el cumplimiento normativo (Madrigal & Díaz, 2024).

Sin embargo, estudios recientes muestran que dichas diferencias no constituyen una amenaza sino una oportunidad de innovación institucional, siempre que se gestione el conflicto intergeneracional mediante liderazgo adaptativo, comunicación asertiva y programas de mentoría.

### **b. Liderazgo como factor decisivo en la retención**

Uno de los hallazgos más consistentes fue el papel central del liderazgo militar en la experiencia de los jóvenes. Mientras los modelos de mando autoritario favorecen la rotación, los estilos transformacional y adaptativo potencian el compromiso organizacional y el orgullo de pertenencia (Bass & Avolio, 1994; Heifetz et al., 2009).

El liderazgo transformacional, al promover una visión compartida y reconocer logros individuales, fortalece el compromiso afectivo (Meyer & Allen, 1991), mientras que el liderazgo adaptativo ayuda a gestionar el cambio y la incertidumbre, aspectos valorados por las generaciones más jóvenes.

Además, investigaciones en contextos militares colombianos demuestran que el liderazgo positivo puede reducir fenómenos de acoso y matoneo, favoreciendo climas de confianza y cohesión (Cristancho & Rodríguez, 2024). Esto refuerza la necesidad de entender el liderazgo no solo como ejercicio de autoridad, sino como herramienta de retención sostenida.

### **c. Bienestar integral y salud mental como ejes estratégicos**

La evidencia confirma que Millennials y Centennials otorgan gran importancia a la salud mental, el equilibrio vida-trabajo y el bienestar familiar (Deloitte, 2023). En el

contexto militar, estos factores son especialmente críticos debido a las demandas físicas, emocionales y éticas de la carrera castrense.

Las directivas de familia de la Fuerza Aérea (FAC, 2024a; 2024b) reconocen explícitamente la centralidad de la familia en la calidad de vida del militar, estableciendo medidas de apoyo a la maternidad, lactancia y dinámica familiar. Estas políticas, cuando se integran con programas de salud mental libres de estigmas, se constituyen en anclas de permanencia para el personal joven.

#### **d. Innovación tecnológica y sentido de propósito**

Otra dimensión clave es el rol de la tecnología y la innovación. Los Centennials, en particular, esperan participar en proyectos relacionados con ciberseguridad, inteligencia artificial y sistemas no tripulados, lo que conecta con la transformación digital de la defensa nacional. Esta expectativa coincide con la necesidad institucional de fortalecer competencias en dominios emergentes de la guerra.

Simultáneamente, tanto Millennials como Centennials priorizan el sentido de propósito: permanecerán en la institución si perciben que su labor tiene un impacto real en la sociedad, la paz y la protección ambiental (Sinek, 2017). Este hallazgo refuerza que la narrativa institucional debe resaltar el valor social y humano del servicio militar.

#### **e. Comparación con estudios previos**

Estos hallazgos dialogan con investigaciones nacionales e internacionales:

La teoría de la incrustación laboral (Mitchell et al., 2001) explica que la permanencia se fortalece mediante el ajuste cultural, los lazos sociales y el aumento de los costos de salida. En el caso militar, esto se traduce en redes de apoyo familiar, becas de estudio y planes de carrera claros, todos confirmados como efectivos en los resultados.

El estudio de Marín & Nossa (2024) sobre cadetes de la Generación Z en la ESMIC muestra que sus demandas de autonomía y flexibilidad requieren transformaciones en los procesos de formación y liderazgo.

Investigaciones sobre diversidad en el Ejército (Castro & Balaguera, 2024) confirman que un entorno inclusivo y libre de discriminación incrementa la motivación y reduce la rotación voluntaria.

#### **f. Interpretación integradora**

La discusión revela que la permanencia juvenil en las Fuerzas Militares depende de tres pilares interdependientes:

**Gestión estratégica del talento humano:** itinerarios de carrera, beneficios familiares y sistemas de reconocimiento transparentes.

**Liderazgo transformacional y adaptativo:** que combine disciplina con motivación y acompañamiento.

**Cultura organizacional inclusiva y digital:** que valore la diversidad, promueva bienestar y ofrezca espacios de innovación tecnológica.

## **Conclusiones**

A partir del análisis realizado, se puede afirmar que la elección del enfoque cualitativo documental resultó pertinente para responder al problema planteado, pues permitió construir un marco interpretativo robusto y fundamentado que aporta a la comprensión de los fenómenos de permanencia y deserción en el talento joven militar. Al integrar marcos teóricos internacionales con la normativa nacional y la doctrina castrense, se aseguró validez y pertinencia contextual, lo que fortalece la credibilidad de las

conclusiones y garantiza que las estrategias propuestas no solo tengan fundamento teórico, sino también aplicabilidad práctica en las políticas de gestión del talento humano del sector defensa, lo que permitió concluir lo siguiente:

En jóvenes militares, el propósito misional y la oportunidad de crecimiento siguen siendo palancas centrales, pero su efecto se potencia cuando la institución satisface necesidades de aprendizaje continuo, mentoría significativa, bienestar y equidad. La evidencia internacional de 2025 confirma que Millennials y Gen Z priorizan un balance entre seguridad financiera, sentido, salud mental y desarrollo; traducir esto al entorno castrense no implica relajar la disciplina, sino diseñar mecanismos que eleven el compromiso afectivo y la incrustación sin debilitar la preparación operacional. (Faber, 2025).

De ahí que, la deserción temprana responde a una combinación de elementos estructurales, culturales y psicosociales. Para mitigarla, resulta fundamental adaptar los modelos de liderazgo hacia enfoques transformacionales y adaptativos, diseñar trayectorias de carrera transparentes, implementar programas robustos de salud mental y reforzar el sentido de misión y pertenencia desde la formación inicial.

La vinculación sostenida de las nuevas generaciones en las FF. MM. de Colombia requiere un modelo integral de gestión del talento humano que combine propósito, desarrollo, bienestar, liderazgo, innovación, reconocimiento e inclusión. Estas estrategias no implican flexibilizar la disciplina militar, sino modernizar los mecanismos de gestión para alinearlos con los valores y motivaciones de Millennials y Centennials, garantizando la permanencia del personal y el fortalecimiento de la misión institucional.

La retención sostenida del talento joven en las Fuerzas Militares es un fenómeno multidimensional que trasciende los incentivos económicos. La evidencia demuestra que

depende de la integración de políticas de bienestar, programas de desarrollo profesional, estilos de liderazgo transformacional y una cultura organizacional inclusiva y participativa.

Las generaciones Millennials y Centennials presentan coincidencias y divergencias que deben ser reconocidas en la gestión institucional. Ambas valoran el propósito misional y el aprendizaje continuo, pero difieren en sus expectativas: mientras los Millennials privilegian la estabilidad y las rutas de carrera claras, los Centennials enfatizan la flexibilidad, la innovación tecnológica y el bienestar psicosocial.

El liderazgo militar constituye el principal catalizador de la permanencia juvenil. Los estilos de mando autoritarios tienden a favorecer la deserción temprana, mientras que el liderazgo transformacional y adaptativo fortalecen el compromiso afectivo, la cohesión de las unidades y la confianza institucional.

El bienestar integral, con especial atención a la salud mental y al apoyo familiar, es un factor crítico de retención. Las directivas institucionales de familia de Ejército, Armada y Fuerza Aérea representan avances significativos, pero requieren consolidarse como parte estructural de la cultura castrense para impactar sostenidamente en la motivación y permanencia del personal joven.

La innovación tecnológica se configura como un ancla de permanencia para las nuevas generaciones, especialmente para los Centennials, quienes demandan espacios de participación en proyectos relacionados con ciberseguridad, inteligencia artificial, sistemas autónomos y analítica de datos. Integrar sus competencias digitales a la transformación militar no solo aumenta la motivación individual, sino que contribuye a la modernización estratégica de la defensa nacional.

Finalmente, se concluye que la permanencia sostenida del talento joven requiere un enfoque integral de gestión del talento humano en las Fuerzas Militares, que articule la

misión constitucional con las expectativas generacionales, construya un liderazgo inspirador y fortalezca el clima organizacional inclusivo. Este proceso no implica flexibilizar la disciplina operativa, sino adaptar los mecanismos de formación, reconocimiento y acompañamiento a las demandas de las nuevas generaciones.

## Recomendaciones

Se presentan en cinco aspectos, buscando evidenciar un abordaje integral de las áreas involucradas en el mejoramiento de las estrategias de las Fuerzas Militares, a continuación:

### **a. Institucionales**

Fortalecer los programas de bienestar integral y salud mental, con acceso confidencial, reducción del estigma y estrategias preventivas frente al estrés operacional, el acoso y el matoneo.

Ampliar los beneficios familiares en Ejército, Armada y Fuerza Aeroespacial, reconociendo a la familia como un pilar de cohesión y permanencia, tal como lo contemplan las directivas vigentes (FAC, 2024a; 2024b).

### **b. De gestión del talento humano**

Diseñar rutas de carrera diferenciadas por especialidad (ciberdefensa, operaciones de información, logística inteligente), con itinerarios de formación y ascenso visibles.

Establecer sistemas de reconocimiento inmediatos y transparentes, que incluyan incentivos no monetarios como becas, intercambios internacionales y certificaciones digitales.

Instituir programas de mentorías intergeneracionales e inversas, en los cuales jóvenes oficiales transmitan competencias tecnológicas a mandos superiores, y a su vez reciban acompañamiento en liderazgo y doctrina.

#### **c. De liderazgo y cultura organizacional**

Incorporar de manera transversal en las escuelas de formación militar la capacitación en liderazgo transformacional y adaptativo, con énfasis en comunicación efectiva, feedback frecuente y manejo de la diversidad.

Promover un clima organizacional inclusivo y libre de discriminación, alineado con la política pública de diversidad y los estándares de derechos humanos.

#### **d. De innovación tecnológica**

Crear laboratorios de innovación militar que permitan a jóvenes talentos aportar en proyectos de inteligencia artificial, sistemas no tripulados y ciberseguridad, integrando sus competencias digitales a la modernización estratégica de la defensa.

Desarrollar plataformas de aprendizaje continuo (virtuales y presenciales) que certifiquen competencias técnicas y digitales, en respuesta a las expectativas de formación de las nuevas generaciones.

#### **e. De comunicación y marca empleadora militar**

Implementar campañas de marca empleadora institucional, visibilizando el impacto social, humanitario y ambiental de las Fuerzas Militares.

Designar embajadores juveniles militares que transmitan narrativas positivas de la experiencia castrense en medios digitales, reforzando el orgullo de pertenencia y atrayendo nuevas vocaciones.

## Trabajos futuros

A partir del trabajo expuesto, se considera relevante efectuar las siguientes apreciaciones para trabajos futuros relacionados con la estrategia para la vinculación sostenida del talento joven en las Fuerzas Militares:

### **a. Investigaciones empíricas mixtas**

Desarrollar estudios con metodologías cuantitativas y cualitativas (encuestas longitudinales, entrevistas y grupos focales) que permitan medir la relación entre factores motivacionales, estilos de liderazgo y tasas de permanencia en jóvenes militares.

Implementar instrumentos validados para evaluar compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1991), incrustación laboral (Mitchell et al., 2001) y satisfacción psicosocial, aplicados al contexto castrense.

### **b. Análisis comparados internacionales**

Examinar experiencias de ejércitos de la OTAN y América Latina en programas de retención juvenil, identificando prácticas transferibles al caso colombiano.

Evaluar modelos de carrera y políticas de bienestar en fuerzas armadas de países con contextos operacionales similares al colombiano.

### **c. Diversidad y equidad en la retención**

Profundizar en el papel de la inclusión LGTBI y la equidad de género en la motivación y permanencia de jóvenes en las Fuerzas, siguiendo las recomendaciones de Castro y Balaguera (2024).

Diseñar investigaciones que midan cómo la percepción de justicia y transparencia influye en la decisión de continuar la carrera militar.

#### **d. Estudios longitudinales de cohortes militares**

Realizar seguimiento a grupos de cadetes desde su ingreso en las escuelas de formación hasta sus primeros ascensos, con el fin de identificar factores predictores de permanencia y deserción.

Construir bases de datos longitudinales que permitan modelar tendencias de permanencia a 5, 10 y 15 años.

#### **e. Modelos predictivos de permanencia**

Desarrollar algoritmos de análisis multivariante que proyecten las tasas de retención juvenil bajo diferentes escenarios de política institucional (con y sin programas de bienestar, innovación tecnológica o mentoría).

Integrar estas proyecciones a los sistemas de gestión de talento humano de las Fuerzas para la toma de decisiones estratégicas.

#### **f. Impacto de la innovación tecnológica**

Evaluar cómo la participación de los jóvenes en proyectos de ciberseguridad, inteligencia artificial, drones y operaciones multidominio influye en su compromiso organizacional y vocación de permanencia.

Estudiar la percepción del personal joven sobre el valor estratégico de la tecnología en la defensa nacional y su motivación para contribuir en este campo.

## Referencias

- Aguirre, M., & Rodríguez, L. (2020). Generaciones digitales y nuevas formas de comunicación. Editorial Universidad de Antioquia.
- Arias, J., & Castro, M. (2019). Motivación laboral en Millennials: Nuevas perspectivas en el mundo del trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 8(2), 35-49.
- Armada Nacional. (2024). Plan Estratégico Específico de Personal 2024–2027. Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal. Armada Nacional de Colombia.
- Armada Nacional. (2024). Plan Estratégico Naval 2024–2027. Armada Nacional de Colombia.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
- Castro Pérez, K., & Balaguera Rojas, M. del P. (2024). Los líderes del Ejército Nacional de Colombia frente a la política pública LGTBI. En M.Y. Medina & A. Yate Arévalo (Eds.), *Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 35–63). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289620344.02>
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano: El nuevo paradigma del siglo XXI*. Editorial McGraw-Hill.
- Craig, C., Rebecca, J. B., Steve, M. J., & Jennifer, L. B., Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. Publicado en *Journal of Applied Psychology* (2007)
- Cristancho Acosta, M. A., & Rodríguez Arévalo, J. N. (2024). Habilidades de liderazgo contra el matoneo en cadetes de primer nivel de la ESMIC. En *Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 65–98). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289620344.03>
- Dávila, L. (2018). Influencia de las nuevas tecnologías en el liderazgo (militar). Consideración especial para el Ejército de Tierra en el entorno operativo futuro, [Tesis de Maestría]. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado, España.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey: A call for accountability and action. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845830>
- Dimock Michael, (2019). Definiendo generaciones: dónde terminan los millennials y comienza la generación Z. Pew Research Center.
- Ejército Nacional de Colombia. (2022). Plan de Bienestar y Estímulos institucionales. Dirección de Familia y Bienestar Social. Ejército Nacional de Colombia
- Ejército Nacional de Colombia. (s. f.). Dirección de Familia y Bienestar. Sitio web oficial del EJC. Ejército Nacional de Colombia
- Faber, E., (2025). Generación Z y millennials en el trabajo: buscando un equilibrio entre dinero, significado y bienestar. Deloitte Insights. Encuesta de la Generación Z y los millennials de 2025. Perspectivas de Deloitte.
- Fernández, C. (2022). La mentoría como estrategia de gestión del conocimiento en organizaciones militares. *Revista Colombiana de Ciencias Militares*, 10(3), 110-125.
- Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance* (2nd ed.). AMACOM.
- Fuerza Aeroespacial Colombiana. (2024). DP-FAC-025-2024. Lineamientos de Familia para el personal de la FAC. JEFAB/DIFAM. FAC.
- Fuerza Aeroespacial Colombiana. (2023). DT-FAC-030-2023. Directiva Educación 2024. FAC.
- Fuerza Aeroespacial Colombiana. (2022). DP-FAC-2022-022: Lineamientos de familia para el personal de la FAC. JEFAB/DIFAM.

- Fuerza Aeroespacial Colombiana. (2022). DP-FAC-2022-001: Requisitos mínimos de ascenso del personal de Oficiales y Suboficiales. JEPHU.
- Fuerza Aeroespacial Colombiana. (2021). DP-FAC-038-2021. Estrategias de fidelización para el personal de la FAC. FAC.
- Fuerza Aeroespacial Colombiana. (2021). DP-FAC-043-2021. Fortalecimiento de las competencias profesionales. FAC.
- Gallardo, S. (2020). Formación digital y aprendizaje permanente en contextos organizacionales. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- García Carrillo, J. A. (2024). Retos generacionales en la estructuración de estilos de liderazgo en la ESMIC. En Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia (pp. 99–122). Sello Editorial ESMIC.
- Gómez, P., & Zapata, A. (2020). Desarrollo de carrera y fidelización del talento joven. *Revista Iberoamericana de Recursos Humanos*, 5(1), 60-75.
- González, J. (2018). Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones. Universidad EAFIT.
- González, M., & Betancourt, M. (2018). La transformación del Ejército Nacional de Colombia: una interpretación teórica. *URVIO, Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (22), 70-84. <http://dx.doi.org/10.17141/urvio.22.2018.3093>
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books.
- Londoño, F., & Salazar, E. (2018). Reclutamiento 4.0: selección y atracción de talento digital. *Revista Innovación Organizacional*, 4(2), 15-30.
- López, M. A. (2020). *Generaciones, cultura y talento humano: Desafíos contemporáneos en organizaciones jerárquicas*. Editorial Universitaria de Colombia.
- Madrigal Pava, D. D. J., & Díaz Cante, A. K. (2024). Diferencia generacional en la educación militar. En D. D. J. Madrigal Pava & A. K. Díaz Cante (Eds.), *Retos*

- generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia (pp. 11–33). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289620344.01>
- Marín Pinzón, L. M., & Nossa Ortiz, L. (2024). Formación de cadetes y alféreces generación Z en la ESMIC. En M. Y. Medina & A. Yate Arévalo (Eds.), Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia (pp. 123-189). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289620344.05>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Moldes Farelo, R., & Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de Liderazgo Intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*, (25-26), 127-150
- Moreno, A., & Solano, D. (2019). Participación organizacional y sentido de pertenencia en jóvenes trabajadores. *Revista Psicología Laboral*, 12(1), 25-40.
- Perilla Toro, L. E. (2020). Percepciones y actitudes sobre la formación y el ejercicio del liderazgo con perspectiva de género en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia: Reflexiones en torno a la formación, gestión educativa y la investigación*. <https://doi.org/10.21830/9789585241459.08>
- Pérez, R., & Mendoza, V. (2022). Transformación digital en instituciones militares. *Revista Innovación y Tecnología*, 14(2), 180-196.
- Ramírez, H., & Prieto, L. (2018). Transición laboral militar-civil: una estrategia integral de gestión humana. *Revista Colombiana de Administración*, 21(4), 50-65.
- Rodríguez, F., & Mejía, A. (2020). Liderazgo organizacional: nuevas perspectivas para las generaciones digitales. *Revista Latinoamericana de Liderazgo*, 3(2), 18-32.
- Rodríguez-Sánchez, E. A. (2020). Las ciencias militares en Colombia y el saber Doctrina Militar, alineación fundamental para la efectividad de las instituciones militares. *Revista de investigación en educación militar*, 1(1), 11–25. <https://n9.cl/pzj6e>
- Ryan, M. R., & Deci, L. E., (2020). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester. (pp. 71-73).

[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf?utm_source=chatgpt.com)

- Sinek, S. (2017). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Portfolio/Penguin.
- Sinek, S. (2017). Find your why: A practical guide for discovering purpose for you and your team. Portfolio/Penguin.
- Twenge, J. M. (2014). Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled—and More Miserable than Ever Before. Atria Books.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.