



Clima organizacional: ¿Influye en la permanencia de suboficiales del Ejército?

Mayor (EJC) Jeferson Gil Quintero

Artículo para optar al título profesional:
Magister en Seguridad y Defensa

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia
2025

DATOS GENERALES	
Nombre del estudiante	: Mayor (EJC) Jeferson Gil Quintero
Identificación	: 1.020.716.022
Programa académico	: Maestría en Seguridad y Defensa
Tutor metodológico	: SLP. Omar Ferney Vanegas Rincón
Tutor temático	: José Luis Rico Arenas
Fecha de entrega	: 08 de agosto de 2025
Extensión	: 8.121 palabras

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS

El autor declara que este artículo fue escrito de acuerdo con la normatividad de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” (ESDEG) y no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con este. Las posturas y aseveraciones presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representan la posición oficial ni institucional de la ESDEG, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.

Este artículo es enteramente mi propio trabajo y no ha sido presentado para la obtención de un título en esta u otra Institución de Educación Superior. Se han referenciado todos los trabajos y puntos de vista de otros autores, así como los datos de otras fuentes utilizadas. No se emplearon herramientas de generación de contenido por Inteligencia Artificial para su elaboración.

El autor acepta ceder los derechos de publicación en favor de la ESDEG y su Sello Editorial de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons: Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas.

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

El autor autoriza que este artículo sea publicado por el Sello Editorial ESDEG en su repositorio institucional y esté disponible bajo una modalidad de acceso abierto.

Clima organizacional: ¿Influye en la permanencia de suboficiales del Ejército?

Jeferson Gil Quintero¹

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Resumen: Este artículo analiza la influencia del clima organizacional en la intención de permanencia de los suboficiales del Ejército Nacional de Colombia. El objetivo fue identificar los factores del ambiente laboral que inciden en la decisión de continuar o retirarse voluntariamente de la institución. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional y la aplicación de una encuesta estructurada a 858 suboficiales de distintos rangos, regiones y unidades. Los principales hallazgos muestran que la relación con el jefe, el liderazgo, el ambiente de trabajo y la imagen institucional son los factores organizacionales con mayor impacto en la intención de permanencia. Además, se identificó que la intención de continuar en la institución varía según características sociodemográficas como la generación y el tipo de unidad, mientras que el género no tuvo un efecto diferenciador. Se concluye que mejorar el clima organizacional fortalece significativamente la retención del talento humano en el Ejército Nacional.

Palabras clave: clima organizacional; intención de permanencia; liderazgo; motivación; retiro voluntario; suboficiales.

Abstract: This article examines the influence of organizational climate on the intention to remain in service among non-commissioned officers in the National Army of Colombia. The study aimed to identify which workplace factors affect the decision to continue or leave the institution voluntarily. A quantitative, correlational approach was applied, with a structured survey administered to 858 non-commissioned officers from different ranks, regions, and units. The main findings indicate that the relationship with immediate boss, leadership style, work environment, and institutional image are the organizational factors with the greatest impact on the intention to remain. Furthermore, the intention to stay in the institution varies according to sociodemographic characteristics such as generation and type of unit, while gender had no distinguishing effect. It is concluded that strengthening the organizational climate significantly enhances talent retention within the National Army, contributing to the institution’s stability and effectiveness.

¹ Mayor del Ejército Nacional de Colombia. Candidato a magíster en Seguridad y Defensa, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ciencias Militares, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. <https://orcid.org/0009-0007-5386-563X> - Contacto: jeferson.gil@esdeg.edu.co.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”
Bogotá D.C., Colombia

Keywords: organizational climate; intention to stay; leadership; motivation; voluntary resignation; non-commissioned officers.

Introducción

El clima organizacional, definido como las percepciones compartidas sobre el ambiente laboral (Chiavenato, 2017), es crucial en diversas organizaciones. En empresas, un clima positivo impulsa la satisfacción, productividad y compromiso de los empleados, impactando directamente en los resultados. En el sector público, influye en la calidad de los servicios y la eficiencia administrativa, afectando la percepción ciudadana. En el ámbito militar, su relevancia se intensifica, afectando la moral, cohesión y el desempeño de las tropas (Cárdenas et al., 2018; Chanca, 2021), como reconoce el Ejército Nacional en su Directiva Permanente sobre los "Procedimientos del Ciclo de Gestión Humana" (2020). En un entorno global donde las dinámicas internas de las instituciones militares son cada vez más examinadas, comprender y optimizar el clima organizacional se presenta como un factor estratégico para garantizar la eficacia y el bienestar de sus miembros, especialmente en lo que se refiere a incentivos y compensaciones (Delgado, 2018), aspectos considerados en la Directiva del Ejército Nacional (2020) como parte fundamental de la gestión del talento humano. En este sentido, resulta fundamental analizar cómo se manifiesta este fenómeno en el Ejército Nacional de Colombia, una institución clave para la seguridad y la defensa de la nación.

El estudio del clima organizacional ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas, resaltando su influencia en el desempeño y bienestar de los empleados (Lewin, 1951; Litwin & Stringer, 1968). Investigaciones en el ámbito militar a nivel internacional han identificado factores críticos como el liderazgo, la comunicación y el apoyo social (Bartone et al., 2009; Griffith, 2004). Sin embargo, la literatura presenta vacíos significativos en el contexto colombiano, particularmente en el Ejército Nacional. Aunque existen estudios

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

sobre clima laboral en organizaciones de seguridad y defensa (Caicedo, 2016), la relación específica entre el clima organizacional y la intención de permanencia o retiro de suboficiales no ha sido suficientemente explorada. Delgado (2018) señala la importancia de los incentivos y compensaciones para oficiales, pero se requiere mayor investigación sobre los factores que influyen en la decisión de los suboficiales. En muchos estudios anteriores, la información cuantitativa sobre la percepción del clima organizacional por parte de los suboficiales es limitada, lo que dificulta una comprensión profunda de los factores que influyen en su intención de permanencia. Por lo tanto, esta investigación busca llenar este vacío, analizando los factores del clima organizacional que impactan la retención de suboficiales, un aspecto crucial para la estabilidad y eficacia del Ejército Nacional.

En el contexto del Ejército Nacional de Colombia, garante de la seguridad y defensa del país (Gobierno Nacional, 1991), la necesidad de contar con personal capacitado y comprometido es aún más apremiante. Los suboficiales, como columna vertebral de la institución, desempeñan un papel fundamental en la formación y liderazgo de las tropas. No obstante, el reciente aumento en el retiro voluntario de suboficiales genera preocupación por su impacto en la estabilidad y eficacia del Ejército Nacional. De hecho, entre 2013 y 2023, se retiraron 103.071 miembros del Ejército Nacional, con un alto número de retiros voluntarios (Respuesta Ministerio de Defensa, 2024), lo que evidencia la magnitud del problema. Si bien influyen múltiples factores en esta decisión, se presume que el clima organizacional es un elemento crucial (Chanca, 2021). Por consiguiente, la presente investigación se enfoca en analizar la influencia de la percepción del clima organizacional en la intención de permanencia o retiro voluntario de los suboficiales del Ejército Nacional,

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

identificando los factores más determinantes en esta decisión. El problema que se analiza en esta investigación es la influencia del clima organizacional en la decisión de retiro voluntario de los suboficiales del Ejército Nacional.

Esta investigación se justifica por la necesidad de comprender mejor la dinámica de la retención de talento humano en el Ejército Nacional de Colombia. Desde una perspectiva académica, este estudio contribuirá a ampliar el conocimiento sobre el clima organizacional en el contexto militar colombiano, identificando los factores que tienen un mayor impacto en la intención de permanencia o retiro voluntario de los suboficiales. Desde una perspectiva social, permitirá diseñar estrategias más efectivas para mejorar el clima organizacional y fortalecer el compromiso de los suboficiales con la institución militar, contribuyendo a su bienestar y satisfacción laboral. Estratégicamente, esta investigación aportará información valiosa para los responsables de la gestión de personal del Ejército Nacional, permitiéndoles tomar decisiones informadas (Delgado, 2018) y diseñar lineamientos y directrices efectivas para garantizar la estabilidad y la eficacia de la institución, contribuyendo así a la seguridad y la defensa del país (Directiva Permanente 00000166/Ejército Nacional, 2020). En última instancia, los resultados de esta investigación buscan fortalecer el Ejército Nacional como una institución sólida, confiable y comprometida con su misión constitucional. En resumen, esta investigación busca analizar un problema apremiante para el Ejército Nacional de Colombia: el retiro voluntario de suboficiales. Para abordar esta problemática, se analizará el clima organizacional, factor clave en la satisfacción y el compromiso del personal. Los hallazgos permitirán diseñar estrategias de retención efectivas, contribuyendo a la estabilidad y eficacia de la institución. En este contexto, la presente investigación se plantea la siguiente

pregunta: ¿Cómo influyen los factores del clima organizacional en la intención de permanencia o retiro voluntario de los suboficiales en el Ejército Nacional? La presente investigación se desarrollará desde un enfoque cuantitativo, con base en encuestas aplicadas a suboficiales activos, y análisis estadístico para identificar los factores más relevantes del clima organizacional que influyen en su decisión de permanencia o retiro.

Metodología

Esta investigación, con un enfoque cuantitativo, explicativo y correlacional (Sampieri & Mendoza, 2018), se propuso analizar la influencia de cómo los suboficiales del Ejército Nacional de Colombia perciben el clima organizacional y cómo esto se relaciona con su decisión de permanecer o retirarse de la institución. Adicionalmente, se buscó identificar aquellos aspectos del clima que tienen mayor impacto en su satisfacción y desempeño.

Para llevar a cabo este estudio, se consideró a todos los suboficiales activos del Ejército Nacional de Colombia, aproximadamente 28.600 personas, como la población objetivo. Sin embargo, dada la dificultad logística de encuestar a todos, se optó por seleccionar una muestra representativa de 858 suboficiales. Esta selección se realizó mediante un muestreo estratificado proporcional, que aseguró la participación de suboficiales de diferentes rangos (Cabos, Sargentos), especialidades (Combate, Logística, Entrenamiento) y regiones del país, reflejando así la diversidad del Ejército Nacional. El tamaño de la muestra se determinó siguiendo las recomendaciones de Bartlett, Kotrlik y Higgins (2001), estableciendo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que resultó en

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

un mínimo de 379 participantes. Se decidió aumentar la muestra a 858 para fortalecer la validez de los análisis estadísticos (Cohen, 1988; Scheaffer et al., 2011).

La información se recolectó mediante un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para este estudio, el cual constaba de dos partes. En la primera parte, se solicitó información sobre características personales relevantes para el estudio, como la edad, el rango, el lugar de nacimiento y el tipo de unidad en la que prestaban su servicio. En la segunda parte, se exploró su percepción sobre el clima organizacional, utilizando una escala de Likert de cinco puntos. Esta escala permitió a los participantes expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con diferentes afirmaciones sobre el ambiente laboral, desde "Muy insatisfecho" hasta "Muy satisfecho". Las preguntas se basaron en los factores definidos por la Directiva Permanente 00000166/2020: Condiciones de Trabajo, Apoyo de la Gerencia, Relación con el jefe, Ambiente de Trabajo, Satisfacciones Psicológicas, Comunicación, Imagen de la Organización y Beneficios. La elección de la escala de Likert se debió a su reconocida capacidad para medir actitudes y opiniones (Likert, 1932).

Antes de iniciar la recolección de datos, el protocolo de investigación fue sometido a la aprobación del comité de ética de la Escuela Superior de Guerra, garantizando que se protegieran los derechos y el bienestar de los participantes. La aplicación del cuestionario se realizó de manera virtual, a través de una plataforma en línea segura, asegurando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. Se invitó formalmente a los suboficiales a participar a través de los canales oficiales del Ejército Nacional, enfatizando que su participación era voluntaria y que podían retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias.

Para analizar los datos, se emplearon diversas técnicas estadísticas. En primer lugar, se calculó la estadística descriptiva para así obtener los promedios y desviaciones estándar para describir las características de la muestra y las percepciones sobre el clima organizacional. Posteriormente, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con rotación Varimax para identificar las dimensiones subyacentes del clima organizacional. A partir de este análisis, se extrajeron índices proxy para cada factor, los cuales resumen la percepción de los suboficiales en cada dimensión identificada. Finalmente, se calcularon coeficientes de correlación de Pearson para examinar la relación entre estos índices proxy y la intención de permanencia del personal de suboficiales. Todos los análisis estadísticos se llevaron a cabo utilizando el software estadístico RStudio (versión 2025.05.1+513).

Para minimizar posibles sesgos en la recolección de datos, se garantizó el anonimato y la voluntariedad de la participación. Todos los participantes recibieron información clara sobre los objetivos del estudio. Se explicó que sus respuestas serían confidenciales y utilizadas solo con fines académicos.

A pesar de estas medidas, se reconoce que la autopercepción puede introducir un sesgo en las respuestas, especialmente por la naturaleza jerárquica y particular del contexto militar. Por ello, se recomienda que futuras investigaciones combinen métodos cuantitativos y cualitativos, o análisis longitudinales, para complementar los resultados obtenidos con encuestas autoadministradas.

Objetivo 1 - Factores clave del clima organizacional que impulsan el desempeño y satisfacción de suboficiales en el Ejército Nacional

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

A continuación, se presentan los resultados del análisis realizado para identificar los factores del clima organizacional más influyentes en el desempeño y satisfacción del personal de suboficiales del Ejército Nacional, respondiendo al primer objetivo específico de esta investigación. La muestra estuvo conformada por 858 suboficiales activos del Ejército Nacional de Colombia, quienes fueron seleccionados mediante un muestreo estratificado para garantizar la representatividad de todos los rangos, unidades y regiones del territorio nacional (Scheaffer et al., 2011). El análisis se centró en la percepción de los suboficiales sobre diversos factores del clima organizacional y su relación con su desempeño y satisfacción laboral, utilizando las herramientas estadísticas pertinentes para establecer relaciones significativas (Sampieri & Mendoza, 2018).

La muestra final estuvo conformada por 858 suboficiales activos del Ejército Nacional de Colombia, distribuidos a lo largo del territorio nacional. La distribución por rango fue la siguiente: 71 Cabos Primeros, 164 Cabos Segundos, 90 Cabos Terceros, 14 Sargentos Mayores, 33 Sargentos Mayores de Comando, 99 Sargentos Primeros, 184 Sargentos Segundos y 203 Sargentos Viceprimeros. En cuanto a la distribución por unidad, la muestra incluyó 181 suboficiales pertenecientes a Estado Mayor de Brigada, Divisiones y Comandos superiores, 268 de Unidades de Armas de combate, 5 de Unidades de Aviación, 178 de Unidades de Capacitación, 62 de Unidades de Combate, 110 de Unidades de Fuerzas Especiales y 54 de Unidades de Logística. La distribución regional fue la siguiente: 57 de Antioquia, 1 de Arauca, 14 del Atlántico, 97 de Bogotá D.C., 19 de Bolívar, 60 de Boyacá, 18 de Caldas, 28 de Caquetá, 14 de Casanare, 34 de Cauca, 15 de Cesar, 6 de Chocó, 28 de Córdoba, 71 de Cundinamarca, 2 de Guaviare, 46 de Huila, 7 de La Guajira, 17 de

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

Magdalena, 27 de Meta, 42 de Nariño, 30 de Norte de Santander, 12 de Putumayo, 16 de Quindío, 5 de Risaralda, 1 de San Andrés y Providencia, 55 de Santander, 3 de Sucre, 86 de Tolima, 46 del Valle del Cauca y 1 de Vichada. En cuanto a la edad, la muestra incluyó 122 suboficiales de la Generación X (nacidos entre 1975 y 1981), 310 Millennials (nacidos entre 1982 y 1988), 174 Millennials (nacidos entre 1989 y 1994) y 252 de la Generación Z (nacidos entre 1995 y 2007). Describir las características demográficas de la muestra es fundamental para comprender el contexto de los participantes y evaluar la generalización de los resultados (Creswell & Plano, 2018). Esta composición, con un total de 858 encuestas, garantiza la representatividad de la muestra y permite realizar análisis comparativos entre diferentes subgrupos dentro de la población de suboficiales.

En cuanto a las condiciones de trabajo, se observa una distribución variada en las respuestas de los suboficiales. Un 36.61 % se manifestó satisfecho y un 25.06 % muy satisfecho con las condiciones físicas de su lugar de trabajo. Sin embargo, un 22.61 % se mostró neutral, y un 15.62 % expresó insatisfacción (7.81 % muy insatisfecho y 7.81 % insatisfecho). Estos resultados, además de evidenciar tendencias cuantitativas, sugieren que, si bien una parte importante de los suboficiales percibe positivamente las condiciones de su lugar de trabajo, existe un porcentaje considerable que no está satisfecho con estas condiciones. Es necesario tener en cuenta que muchos de los suboficiales se encuentran en el área de operaciones en el territorio colombiano, en donde factores como la seguridad, el acceso a servicios básicos, el apoyo logístico y la capacidad de adaptación se relacionan a las percepciones del ambiente (Directiva Permanente 00000166/Ejército Nacional, 2020).

En relación con el apoyo de la gerencia, los datos revelan una percepción dividida entre los suboficiales. Si bien el 35.90 % se muestra satisfecho y el 24.13 % muy satisfecho, un 21.91 % se percibe neutral, un 9.67 % muy insatisfecho y un 8.39 % insatisfecho con el apoyo que reciben de sus superiores para su desarrollo profesional y personal. Estos resultados sugieren que, aunque una parte importante de los suboficiales se siente apoyada por la gerencia, existe un porcentaje considerable que experimenta falta de apoyo o indiferencia por parte de sus superiores (Directiva Permanente 00000166/Ejército Nacional, 2020). La interpretación de estos datos permite identificar áreas de oportunidad para fortalecer el acompañamiento institucional y el acceso a oportunidades de capacitación y reconocimiento.

En cuanto a la relación con el jefe inmediato, la mayoría de los suboficiales se muestran satisfechos (36.01 %) o muy satisfechos (34.03 %). Sin embargo, un 19.70 % se mantiene neutral y un 10.26 % expresa insatisfacción (5.83 % muy insatisfecho y 4.43 % insatisfecho) con la relación que tiene con su jefe. Esto indica que, si bien la mayoría de los suboficiales tienen una relación positiva con sus superiores, existe un grupo que experimenta dificultades en este aspecto, debido a aspectos como comunicación, respeto y confianza, elementos que suelen facilitar el clima al interior de la fuerza (Directiva Permanente 00000166/Ejército Nacional, 2020; García, 2003). Estos resultados, además de evidenciar tendencias cuantitativas, sugieren la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo y la comunicación efectiva para mejorar la satisfacción y el desempeño.

Respecto al ambiente de trabajo, un 37.76 % de los suboficiales encuestados se muestran satisfechos y un 29.60 % muy satisfechos. Sin embargo, un 21.79 % se mantiene

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

neutral y un 10.84 % manifiesta insatisfacción (6.18 % muy insatisfecho y 4.66 % insatisfecho) con el ambiente laboral en su unidad. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los suboficiales perciben un ambiente de trabajo positivo, aún existe un margen de mejora para promover un clima más favorable para todos los miembros de la institución. La interpretación de estos datos resalta la importancia de promover un entorno colaborativo y respetuoso para fortalecer la cohesión institucional y el sentido de pertenencia.

En lo correspondiente con las satisfacciones psicológicas, un 34.62 % de los suboficiales se muestran satisfechos y un 25.52 % muy satisfechos con el reconocimiento y la valoración que reciben por su trabajo y sus logros en el Ejército Nacional. Por otro lado, un 24.94 % se mantiene neutral y un 14.92 % manifiesta insatisfacción (7.34 % muy insatisfecho y 7.58 % insatisfecho). Estos datos reflejan la necesidad de fortalecer el reconocimiento y la valoración del personal para mejorar su satisfacción y motivación en el trabajo. Estos resultados, además de evidenciar tendencias cuantitativas, sugieren que el reconocimiento institucional es un aspecto clave para la motivación y el compromiso.

En tanto a la comunicación en su unidad, el 40.21 % de los suboficiales se muestra satisfecho y un 25.29 % muy satisfecho. Sin embargo, un 25.52 % se mantiene neutral y un 8.97 % expresa insatisfacción (5.36 % muy insatisfecho y 3.61 % insatisfecho) con la claridad, transparencia y oportunidad de la comunicación. Esto sugiere que, si bien existe un nivel aceptable de comunicación en la institución, aún hay áreas de mejora para garantizar un flujo de información efectivo y una comunicación bidireccional. La interpretación de estos datos indica la importancia de fortalecer los canales de comunicación internos y la transparencia en la gestión.

En lo que respecta a la imagen que proyecta el Ejército Nacional ante la sociedad, el 43,01% de los suboficiales se declara satisfecho y el 31,35% muy satisfecho. Por otro lado, el 18,65% se mantiene neutral y el 6,99% manifiesta algún grado de insatisfacción (4,08% muy insatisfecho y 2,91% insatisfecho). Estos resultados indican que la percepción de la imagen institucional es mayoritariamente positiva entre los suboficiales, aunque persiste un pequeño grupo que expresa insatisfacción al respecto. Este hallazgo resalta la importancia que tiene la percepción externa de la institución en la satisfacción general del personal.

En cuanto a la satisfacción con los beneficios y prestaciones que reciben como suboficiales del Ejército Nacional, un 36.01 % se muestra satisfecho y un 23.19 % muy satisfecho. Sin embargo, un 21.45 % se mantiene neutral y un 19.35 % expresa insatisfacción (8.97 % muy insatisfecho y 10.37 % insatisfecho) con los beneficios y prestaciones que reciben. Esto indica que, si bien una parte importante de los suboficiales está satisfecha con sus beneficios, existe un porcentaje grande que considera que podrían mejorarse (Delgado, 2018). Estos resultados, además de evidenciar tendencias cuantitativas, sugieren la necesidad de revisar y fortalecer las políticas de bienestar y compensación.

Finalmente, la intención de permanencia en el Ejército Nacional se observa que la mayoría de los suboficiales encuestados tienen una actitud positiva. Un 45.45% (390) manifestó tener una intención probable de permanecer en la institución, mientras que un 33.68% (289) expresó una intención muy probable. Por otro lado, un 20,51% (176) se mostró neutral, y solo un pequeño porcentaje manifestó una baja intención de permanencia (0,35% improbable y 0,23% muy improbable). Estos resultados sugieren que, en general, los

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

suboficiales del Ejército Nacional tienen un buen nivel de compromiso con la institución, aunque existe un grupo que podría estar considerando la posibilidad de retirarse.

Los resultados muestran correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre cada uno de los factores del clima organizacional y la satisfacción global del personal subalterno, tal como se observa en la Tabla 1. Las asociaciones más fuertes se presentan en la relación con el jefe, el apoyo gerencial y el ambiente laboral, evidenciando su influencia prioritaria en la percepción de satisfacción de los suboficiales.

Como indica la Tabla 1, la relación con el jefe presenta el coeficiente de correlación más elevado con la satisfacción global ($r = 0,84$). Este hallazgo coincide con estudios en otras fuerzas armadas (López et al., 2022), donde el liderazgo directo se identifica como factor clave para el clima organizacional y la motivación del personal. No obstante, investigaciones adicionales resaltan que la cultura institucional y los incentivos no financieros también pueden ser determinantes, sugiriendo la necesidad de profundizar en estos aspectos en el contexto colombiano.

Entre los factores analizados, algunos presentan una mayor asociación con la satisfacción global del personal subalterno, resaltando especialmente la relación con el jefe, el apoyo gerencial y el ambiente laboral, según se observa en la Tabla 1. Los resultados, presentados en la Figura 1, revelan correlaciones positivas significativas entre todos los factores del clima organizacional y la satisfacción global, lo que indica que un clima organizacional positivo se asocia con una mayor satisfacción de los suboficiales (Cohen, 1988). La relación más fuerte se observó con la Relación con el jefe ($r = 0.84$), seguida por el Apoyo gerencial ($r = 0.82$) y el Ambiente laboral ($r = 0.79$), lo que sugiere que estos

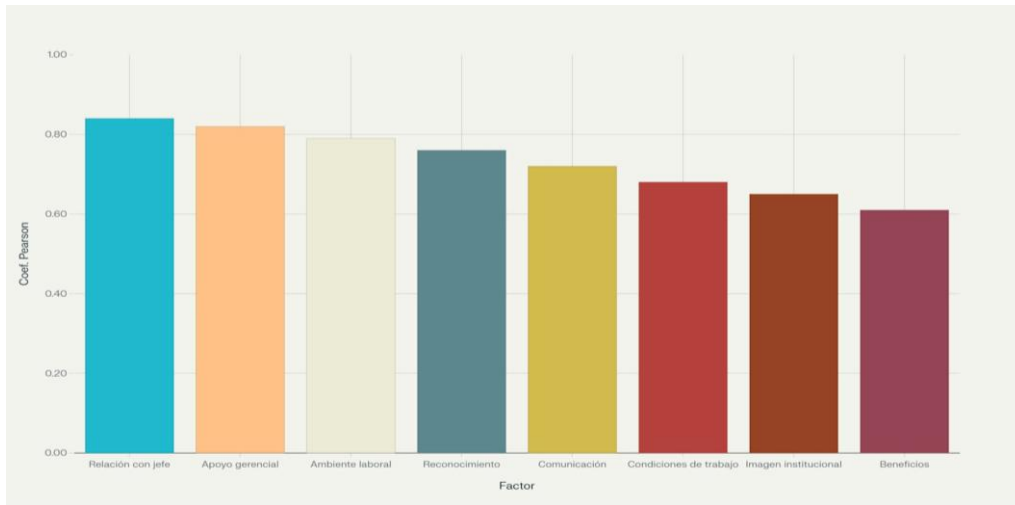
factores tienen un impacto particularmente importante en la percepción de satisfacción de los suboficiales.

Estos resultados, además de confirmar la importancia del clima organizacional para la satisfacción de los suboficiales del Ejército Nacional, proporcionan insumos valiosos para el diseño de políticas de bienestar y liderazgo orientadas a fortalecer la moral y el compromiso institucional. La fuerte correlación encontrada entre la relación con el jefe y la satisfacción global destaca el papel fundamental del liderazgo y el apoyo de los superiores en el bienestar y la moral de los suboficiales. Este hallazgo coincide con la teoría del liderazgo transformacional, que enfatiza la importancia de que los líderes inspiren, motiven y empoderen a sus seguidores (Bass & Riggio, 2006). Asimismo, la correlación significativa entre las condiciones de trabajo y la satisfacción subraya la necesidad de garantizar un ambiente laboral seguro, cómodo y con recursos adecuados para el desempeño de las funciones de los suboficiales. La identificación de estos factores proporciona insumos valiosos para la toma de decisiones en la gestión de personal, ya que permite orientar el diseño de políticas de bienestar y liderazgo, fortalecer la moral y el compromiso institucional, y promover la eficacia organizacional.

Al cierre de este apartado, es importante reiterar que estos resultados contribuyen de manera sustantiva al logro del objetivo general del estudio, al identificar de forma empírica los factores clave que inciden en la satisfacción y el desempeño del personal subalterno. No obstante, el análisis presenta algunas limitaciones, como el hecho de que los datos de satisfacción y desempeño se basan en autopercepción, lo que podría introducir sesgos relacionados con la deseabilidad social o el contexto particular del Ejército Nacional. Futuras

investigaciones podrían complementar estos resultados con análisis cualitativos o longitudinales, así como ampliar la muestra a contextos operativos extremos, para profundizar en la comprensión de las dinámicas organizacionales en el ámbito militar.

Figura 1. Coeficientes de correlación de Pearson entre factores del clima organizacional y satisfacción global.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Nota. El gráfico muestra la fuerza y dirección de la relación entre cada factor del clima organizacional y la satisfacción global de los suboficiales del Ejército Nacional. Todos los coeficientes son positivos y estadísticamente significativos ($p < .001$).

Figura 2. Relación entre satisfacción con el jefe y satisfacción global.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

Nota. El gráfico de dispersión muestra la relación positiva entre la satisfacción con el jefe inmediato y la satisfacción global de los suboficiales. La línea negra indica la tendencia general, evidenciando que, a mayor satisfacción con el jefe, mayor es la satisfacción global reportada.

Tabla 1. Coeficientes de correlación

Factor organizacional	Coefficiente (r)	Dirección	Fuerza
Relación con jefe	0.84	Positiva	Muy fuerte
Apoyo gerencial	0.82	Positiva	Muy fuerte
Ambiente laboral	0.79	Positiva	Fuerte
Reconocimiento	0.76	Positiva	Fuerte
Comunicación	0.72	Positiva	Fuerte
Condiciones de trabajo	0.68	Positiva	Moderada-fuerte
Imagen institucional	0.65	Positiva	Moderada-fuerte
Beneficios	0.61	Positiva	Moderada

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Nota. Coeficiente de correlación (r) y los niveles de significancia (p) obtenidos

Objetivo 2 - Determinantes del clima organizacional en la decisión de permanecer o retirarse del Ejército Nacional

El presente estudio se propuso evaluar la influencia del clima organizacional en la intención de permanencia del personal de suboficiales del Ejército Nacional. Para ello, se aplicó un cuestionario estructurado para medir las percepciones de los suboficiales sobre diversos aspectos del ambiente laboral, desde la relación con sus superiores hasta la satisfacción con las condiciones de trabajo y los beneficios recibidos. Los datos fueron analizados mediante un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con rotación Varimax, es un método utilizado en el análisis factorial para simplificar la interpretación de los resultados con el fin de identificar las dimensiones subyacentes del clima organizacional, y se calcularon coeficientes de correlación para examinar la relación entre estas dimensiones y la intención de permanencia (Costello & Osborne, 2005).

El Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con rotación Varimax identificó una estructura de tres factores que explican conjuntamente el 75% de la varianza total (véase Tabla 2). Estos factores representan dimensiones clave del clima organizacional que permiten comprender mejor la experiencia laboral de los suboficiales del Ejército Nacional. El primer factor, denominado "Liderazgo y Ambiente Laboral Positivo", estuvo integrado por las variables "Relación con el jefe", "Ambiente de trabajo", "Satisfacciones psicológicas" y "Comunicación", lo que sugiere que este factor refleja la calidad de las relaciones interpersonales y la percepción de un entorno de trabajo que fomente el respeto, el apoyo y la comunicación abierta. El segundo factor, denominado "Condiciones Laborales y Beneficios", estuvo integrado por las variables "Condiciones de Trabajo" y "Beneficios", indicando que la satisfacción con los aspectos más tangibles del trabajo, como el salario, la vivienda y el acceso a servicios de salud y educación, también es relevante para la experiencia de los suboficiales. El tercer factor, denominado "Imagen de la Organización", estuvo representado por la variable "Imagen de la Organización" y, por lo tanto, refleja la percepción del prestigio y la reputación del Ejército Nacional ante la sociedad, lo que podría influir en el sentido de orgullo y pertenencia de los suboficiales.

Las estadísticas descriptivas para los índices proxy de cada factor se presentan en la Tabla 3, revelando una variabilidad en las percepciones de los suboficiales sobre las diferentes dimensiones del clima organizacional. En general, se observa que el factor "Imagen de la Organización" presenta la media más alta ($M = 3.94$, $DE = 0.99$), lo que sugiere que los suboficiales tienden a tener una visión favorable del prestigio y la reputación del Ejército Nacional. Esta percepción positiva puede influir significativamente en su intención

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

de permanencia, ya que, al igual que ocurre en organizaciones reconocidas por su prestigio como Apple, donde los empleados se sienten orgullosos de pertenecer y esto aumenta su compromiso, los suboficiales que valoran la imagen y el prestigio del Ejército desarrollan un sentido de pertenencia y orgullo institucional que fortalece su motivación para continuar en la institución.

Para examinar la relación entre los factores del clima organizacional y la intención de permanencia, se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson entre los índices proxy y la variable de intención de permanencia. Los resultados (ver Tabla 4) revelaron correlaciones positivas para todos los factores, lo que indica que un clima organizacional más favorable se asocia con una mayor intención de permanecer en el Ejército Nacional. En particular, se encontró que la Imagen de la Organización mostró la correlación más fuerte con la intención de permanencia ($r = 0.70$), seguida por las Condiciones Laborales y Beneficios ($r = 0.49$) y el Liderazgo y Ambiente Laboral Positivo ($r = 0.45$). Estos resultados sugieren que la percepción de una imagen positiva del Ejército Nacional, así como la satisfacción con las condiciones laborales y los beneficios, son aspectos importantes que influyen en la decisión de los suboficiales de permanecer en la institución. En este sentido, el análisis realizado identifica los componentes que inciden en la percepción y experiencia del personal, mostrando cómo estos factores son modulados por la pertenencia a una institución como el Ejército Nacional. Cabe señalar, además, que dichas dimensiones del clima organizacional se encuentran interrelacionadas, configurando un entorno laboral cuyo impacto es integral sobre la satisfacción y la intención de permanencia de los suboficiales.

Como se muestra en la Tabla 5, todos los factores del clima organizacional presentan correlaciones positivas y estadísticamente significativas con la intención de permanencia. En particular, la imagen de la organización exhibe la correlación más fuerte ($r = 0.71$, $p < .001$), seguida de condiciones laborales y beneficios ($r = 0.49$, $p < .001$), y liderazgo y ambiente laboral positivo ($r = 0.45$, $p < .001$). Estos resultados indican que una percepción favorable sobre la reputación institucional y la calidad de las condiciones de trabajo se asocia con una mayor intención de permanecer en el Ejército Nacional. Lo anterior subraya la importancia de atender estos aspectos para fortalecer la retención del personal subalterno.

Ahora bien, si estos resultados son consistentes con la literatura previa que destaca la importancia del clima organizacional para la retención de personal (Bass & Riggio, 2006), es fundamental interpretarlos con cautela dadas las limitaciones metodológicas del presente estudio. En primer lugar, el uso de índices proxy contruidos a partir de la matriz de correlación, limita la validez de los resultados y no permite establecer relaciones causales definitivas entre los factores del clima organizacional y la intención de permanencia. En segundo lugar, la ausencia de pruebas de significación estadística impide determinar si las correlaciones encontradas son significativas o simplemente producto del azar. En tercer lugar, es posible que exista un sesgo de deseabilidad social en las respuestas de los suboficiales, lo que podría haber influido en las correlaciones encontradas.

En conclusión, los resultados de este estudio aportan insumos estratégicos para la gestión del talento humano en el Ejército Nacional de Colombia, particularmente en el contexto de postconflicto, amenazas híbridas y operativos prolongados. Fortalecer el clima organizacional—especialmente en los ámbitos de liderazgo, condiciones laborales,

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

beneficios y reputación institucional—se perfila como una herramienta clave para mantener la cohesión, la moral y la intención de permanencia entre los suboficiales, factores críticos para la estabilidad y el cumplimiento de la misión constitucional. Se recomienda implementar acciones concretas como el fortalecimiento de la comunicación institucional, la revisión de las políticas de bienestar y la formación en liderazgo, asegurando que dichas intervenciones estén fundamentadas en una comprensión profunda de las necesidades y perspectivas del personal y sean evaluadas rigurosamente en términos de su efectividad. Finalmente, futuras investigaciones deberían emplear metodologías más robustas, como el análisis factorial confirmatorio y modelos de ecuaciones estructurales, así como complementar el enfoque cuantitativo con estrategias cualitativas, a fin de ampliar la comprensión de los factores que inciden en la retención y el bienestar del personal militar en escenarios de creciente complejidad institucional.

Tabla 2. Varianza Explicada por Cada Factor (Rotación Varimax)

Factor	Proporción de Varianza Explicada (%)	Varianza Acumulada (%)
1: Liderazgo y Ambiente Laboral Positivo	31%	31%
2: Condiciones Laborales y Beneficios	24%	55%
3: Imagen de la Organización	20%	75%

Fuente: Tabla elaborada con el software estadístico RStudio con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Tabla 3. Estadísticos Descriptivos de los Índices Proxy del Clima Organizacional e Intención de Permanencia

Índice Proxy	Media	Desviación Estándar
Liderazgo y Ambiente Laboral Positivo	3,72	1,00
Condiciones Laborales y Beneficios	3,58	1,04
Imagen de la Organización	3,94	0,99
Intención de Permanencia	4,12	0,73

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Tabla 4. Coeficiente de Correlación

	Intención de permanencia	Liderazgo y Ambiente Laboral Positivo	Condiciones Laborales y Beneficios	Imagen de la Organización
Intención de permanencia	1			
Liderazgo y Ambiente Laboral Positivo	0,453577454	1		
Condiciones Laborales y Beneficios	0,487096264	0,789157412	1	
Imagen de la Organización	0,705578448	0,670310578	0,692457682	1

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Tabla 5. Coeficientes de correlación de Pearson entre los factores del clima organizacional y la intención de permanencia

	Intención de permanencia	Liderazgo y Ambiente Laboral Positivo	Condiciones Laborales y Beneficios	Imagen de la Organización
Intención de permanencia	1.00	0.45***	0.49***	0.71***
Liderazgo y Ambiente Laboral Positivo	0.45***	1.00	0.79***	0.67***
Condiciones Laborales y Beneficios	0.49***	0.79***	1.00	0.69***
Imagen de la Organización	0.71***	0.67***	0.69***	1.00

***p < .001

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados en encuesta (2025).

Nota. Todos los coeficientes de correlación de Pearson son positivos y estadísticamente significativos (***p < .001).

Objetivo 3 - Efectos de las características sociodemográficas en la valoración del clima organizacional y compromiso institucional

La recolección de datos se realizó a través de encuestas anónimas, administradas a una muestra representativa de personal militar en diversas unidades del Ejército Nacional de Colombia. Estas encuestas, diseñadas para capturar la esencia de la percepción del clima organizacional y la intención de permanencia, incluyen escalas numéricas validadas que

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

permitieron cuantificar y comparar las experiencias subjetivas de los participantes. La utilización de escalas estandarizadas garantizó la confiabilidad y validez de las mediciones, lo que a su vez fortaleció la solidez de los resultados obtenidos. Es importante destacar que se garantizó la confidencialidad de las respuestas, respetando los principios éticos de la investigación y fomentando la honestidad en las respuestas.

Las variables independientes consideradas en el estudio fueron categorizadas de manera estratégica para facilitar el análisis y la interpretación de los datos en el contexto militar. La edad, un factor demográfico crucial, fue operacionalizada a través de la generación, dividiendo a los participantes en tres cohortes: Generación X, Millennials y Centennials (Alwin & McCammon, 2003). Esta categorización permitió explorar si las diferentes experiencias y valores asociados a cada generación (formadas en diferentes momentos históricos y con diferentes aproximaciones a la vida militar) se traducían en diferencias significativas en la percepción del clima organizacional y la intención de permanencia. El género, otra variable demográfica fundamental, fue categorizado en femenino y masculino, lo que permitió examinar si existían disparidades en la percepción del clima organizacional y la intención de permanencia entre hombres y mujeres en el ámbito militar (Espinoza & Jiménez, 2019). Este análisis relevante se considera dada al crecimiento de la presencia de la mujer en las Fuerzas Armadas y la necesidad de comprender y abordar las posibles diferencias en sus experiencias y necesidades dentro de la institución.

Tal como se presenta en la Tabla 5, la Generación X evidencia la media más alta en la percepción del clima organizacional, superando significativamente a los Centennials y Millennials según los resultados del análisis post-hoc de TukeyHSD (Tukey, 1953). Este

hallazgo sugiere que los valores y experiencias acumuladas propios de esta cohorte influyen positivamente en su evaluación del entorno laboral, en concordancia con lo reportado por Twenge et al. (2019). Asimismo, aunque la media de la intención de permanencia varía según el género, la diferencia no resulta estadísticamente significativa (véase Tabla 6). Por su parte, el personal del Estado Mayor reporta una percepción más favorable del clima organizacional en comparación con las Unidades de No Combate (Tabla 7), lo que podría reflejar diferencias en las dinámicas estructurales y oportunidades de reconocimiento dentro de cada tipo de unidad.

Con el objetivo de evaluar la influencia de estas variables en la percepción del clima organizacional y la intención de permanencia, se recurrió a pruebas de Análisis de Varianza (ANOVA). Esta técnica estadística, ampliamente utilizada en la investigación en ciencias sociales y en estudios militares, permitió determinar si existían diferencias significativas entre los medios de los grupos definidos por las variables independientes. En aquellos casos en los que el ANOVA arrojó resultados significativos ($p < 0.05$), se aplicó la prueba post-hoc de TukeyHSD, un procedimiento estadístico diseñado para realizar comparaciones múltiples entre grupos y determinar cuáles de ellos presentaban diferencias significativas entre sí. La prueba de TukeyHSD, al controlar el error tipo I, garantizó que las conclusiones extraídas fueran sólidas y confiables.

Los resultados del análisis revelaron patrones interesantes en relación con la percepción del clima organizacional en el contexto militar. En primer lugar, se identifican diferencias significativas entre las generaciones ($F(2, 855) = 13.84, p < 0.001$), lo que sugiere que la edad, o más bien la cohorte generacional a la que pertenece un individuo, modula su

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

experiencia del entorno laboral militar. En este contexto, " $F(2, 855) = 13.84, p < 0.001$ " representa el resultado de la prueba ANOVA, donde "F" es el estadístico de prueba, "2" y "855" son los grados de libertad, y " $p < 0.001$ " indica que la probabilidad de obtener estos resultados por azar es menor al 0.1%, lo que confirma la significancia estadística. Específicamente, la prueba post-hoc de TukeyHSD indicó que la Generación X ($M = 4.2$) exhibió una percepción del clima organizacional significativamente más positiva en comparación con los Centennials ($M = 3.5, p < 0.001$) y los Millennials ($M = 3.8, p < 0.001$). Estos hallazgos se detallan en la *Tabla 8*, donde se presentan las comparaciones post-hoc realizadas mediante la prueba de TukeyHSD. Como se observa, la diferencia de medias entre la Generación X y los Centennials es de 0.499 ($p < 0.001$), lo que indica que la Generación X percibe un clima organizacional significativamente más positivo que los Centennials. Si bien no se encontró una diferencia significativa entre los Millennials y los Centennials ($p = 0.886$), sí se observa que los Millennials perciben el clima organizacional de manera significativamente menos positiva en comparación con la Generación X (diferencia de medias = -0.465, $p < 0.001$). Aquí, " $(M = 4.2)$ " significa que la media (promedio) de la percepción del clima organizacional para la Generación X es de 4.2 en la escala utilizada. Esta disparidad podría atribuirse a una combinación de factores, incluyendo diferencias en las expectativas laborales, valores y experiencias acumuladas dentro del Ejército Nacional de Colombia (Twenge et al., 2010). Mientras que la Generación X podría valorar la disciplina, la jerarquía y la estabilidad como pilares fundamentales de la institución militar, los Centennials y los Millennials podrían priorizar aspectos como el desarrollo profesional, el reconocimiento, un liderazgo más participativo y un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral. Comprender estas diferencias generacionales es crucial para adaptar las estrategias

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

de gestión del talento humano y promover un clima organizacional que responda a las necesidades y expectativas de todo el personal militar.

En contraste, el análisis de la intención de permanencia en función del género no arrojó resultados significativos ($F(1, 856) = 2.058, p = 0.152$), lo que sugiere que esta variable demográfica no ejerce una influencia directa en la decisión del personal militar de permanecer o no en la institución. Este hallazgo, si bien no confirma la existencia de una relación directa, no descarta la posibilidad de que el género interactúe con otras variables (como la percepción de oportunidades de ascenso, la conciliación entre la vida familiar y militar, o la presencia de sesgos de género en el entorno laboral) para influir en la intención de permanencia. Estudios adicionales podrían explorar estas interacciones para comprender mejor la experiencia de las mujeres en las Fuerzas Militares (Allen et al., 2003).

Por otro lado, el tipo de unidad demostró ser un factor relevante en la modulación de la percepción del clima organizacional ($F(2, 855) = 3.924, p = 0.020$). La prueba post-hoc de TukeyHSD reveló que el personal adscrito a las Unidades de No Combate ($M = 3.2$) tendía a percibir un clima organizacional significativamente menos positivo en comparación con el personal perteneciente a unidades de Estado Mayor ($M = 4.0, p = 0.015$). Estos resultados se resumen en la Tabla 9, la cual muestra que las Unidades de No Combate obtuvieron una media significativamente menor que el Estado Mayor, indicando una percepción menos favorable del entorno laboral. Unidades de No Combate, es posible que la falta de contacto directo con las operaciones en terreno, la menor visibilidad de su contribución a la misión principal o una menor participación en la toma de decisiones generen una percepción menos favorable del clima organizacional. El personal del Estado Mayor, al estar involucrado en la

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

planificación estratégica y la supervisión de las operaciones, podría experimentar un mayor sentido de pertenencia, control y reconocimiento, lo que se traduciría en una percepción más positiva del entorno laboral. Las Unidades de Combate, por su parte, podrían enfrentar desafíos particulares relacionados con el estrés, el riesgo y la exigencia física, lo que podría influir en su percepción del clima organizacional de manera diferente. Sin embargo, es importante considerar que esta diferencia no implica necesariamente una deficiencia en las Unidades de No Combate, sino que podría reflejar una mayor conciencia y criticidad por parte de su personal en relación con el clima organizacional, o bien, una necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación y reconocimiento de su trabajo en el cumplimiento de la misión institucional. Futuras investigaciones podrían explorar con mayor detalle las dinámicas específicas de cada tipo de unidad para comprender mejor las influencias en la percepción del clima organizacional.

Los resultados obtenidos no solo muestran diferencias estadísticas entre generaciones y tipos de unidad, sino que también reflejan la influencia de factores culturales y de rol específicos del contexto militar. Por ejemplo, recientes estudios en fuerzas militares latinoamericanas destacan que cada generación posee valores, motivaciones y expectativas diferenciadas ante el servicio: mientras la Generación X suele priorizar la estabilidad, la disciplina y el reconocimiento institucional, los Millennials y Centennials valoran mayormente el desarrollo personal, la flexibilidad y el equilibrio entre la vida profesional y personal, lo cual puede afectar su percepción del clima organizacional y su intención de permanencia (Parry & Urwin, 2011; Sillince & Shipton, 2013; Twenge et al., 2010).

A nivel de tipos de unidad, la estructura jerárquica, los grados de autonomía y las funciones asignadas marcan diferencias claras en la experiencia cotidiana: en unidades de Estado Mayor, el mayor acceso a información, oportunidades de liderazgo y toma de decisiones favorece percepciones positivas del entorno laboral; mientras que en unidades de No Combate, donde las tareas son más rutinarias y el reconocimiento puede ser menor, los miembros suelen experimentar menor satisfacción e integración grupal (Soeters et al., 2006).

Estos factores están en línea con la literatura reciente que subraya cómo la cultura organizacional militar basada en la cohesión, la obediencia y la identidad colectiva interactúa de manera distinta con cada generación y rol, generando desafíos de liderazgo y convivencia que requieren una gestión diferenciada y adaptativa (Caforio, 2018; Soeters et al., 2006). Comprender estas dinámicas es clave para diseñar estrategias que fortalezcan el clima organizacional y la retención del talento humano en contextos militares contemporáneos.

En conclusión, los resultados de este estudio evidencian que tanto la generación como el tipo de unidad influyen significativamente en la percepción del clima organizacional entre el personal militar del Ejército Nacional de Colombia. En particular, la Generación X tiende a percibir un ambiente laboral más favorable en comparación con los Millennials y Centennials, y el personal perteneciente al Estado Mayor reporta una percepción más positiva que aquellos de Unidades de No Combate. Por su parte, el género no mostró una relación relevante con la intención de permanencia. Estos hallazgos subrayan la importancia de considerar tanto los factores demográficos como las características funcionales al diseñar políticas de gestión del talento humano y estrategias para fortalecer el clima organizacional dentro de la institución militar.

Tabla 5. Media del Clima Organizacional por Generación

Generación	Media
Centennials	3.5
Generación X	4.2
Millennials	3.8

Fuente: Tabla elaborada con el software estadístico RStudio con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Tabla 6. Media de la Intención de Permanencia por Género

Género	Media
Femenino	4.0
Masculino	4.3

Fuente: Tabla elaborada con el software estadístico RStudio con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Tabla 7. Media del Clima Organizacional por Tipo de Unidad

Tipo de Unidad	Media
Estado Mayor	4.0
Unidades de No Combate	3.3
Unidades Combate	3.7

Fuente: Tabla elaborada con el software estadístico RStudio con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Tabla 8: Comparaciones Post-Hoc (TukeyHSD) para Clima Organizacional por Generación

Comparación	Diferencia de medios	Valor p
Generación X - Centennials	0.699	< 0,001
Millennials - Centennials	0.340	0.886
Millennials - Generación X	-0.465	< 0,001

Fuente: Tabla elaborada con el software estadístico RStudio con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Tabla 9: Comparaciones Post-Hoc (TukeyHSD) para Clima Organizacional por Tipo de Unidad

Comparación	Diferencia de medios	Valor p
Unidades de No Combate – Estado Mayor	-0.680	0.015
Unidades Combate - Estado Mayor	-0.267	0.110
Unidades Combate - Unidades de No Combate	0.442	0.093

Fuente: Tabla elaborada con el software estadístico RStudio con base en los datos recolectados en encuesta (2025)

Conclusiones

La presente investigación analizó en profundidad la influencia de la percepción del clima organizacional en la intención de permanencia o retiro voluntario de los suboficiales del Ejército Nacional de Colombia, con el objetivo de identificar los factores más determinantes en esta compleja decisión. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la percepción que los suboficiales tienen acerca del clima organizacional incide de manera significativa en su disposición a continuar o abandonar la institución. Específicamente, se destacan como elementos clave el liderazgo efectivo, entendido como la capacidad de los directivos y jefes inmediatos para establecer una comunicación abierta, promover el apoyo constante y liderar con un enfoque humano; las condiciones laborales favorables, que comprenden aspectos materiales y ambientales que garantizan un desempeño adecuado; los beneficios sociales y laborales, que incluyen tanto incentivos económicos como programas de bienestar; y la reputación institucional, la cual desempeña un papel fundamental al generar sentido de orgullo y pertenencia entre el personal. Estos factores impactan no solo en la satisfacción y el bienestar individual de los suboficiales, sino que contribuyen también a la cohesión grupal, la motivación y, en última instancia, a la continuidad operativa eficiente del Ejército Nacional. La importancia de estos elementos se acentúa significativamente si se considera que la institución se desenvuelve en un contexto nacional caracterizado por desafíos como el postconflicto, la presencia de amenazas híbridas y la necesidad de mantener operaciones permanentes y prolongadas.

En relación con los objetivos específicos planteados, esta investigación logró identificar con claridad los factores del clima organizacional que inciden de manera relevante

en el desempeño y la satisfacción del personal subalterno, destacándose la calidad de la relación con el jefe inmediato, el apoyo gerencial genuino y un ambiente laboral positivo y armonioso. Estos aspectos se reconocen como fundamentales para potenciar el compromiso institucional y la satisfacción en el entorno militar, factores que, cuando se encuentran adecuados, reducen las probabilidades de retiro voluntario y favorecen el desarrollo profesional y personal del suboficial. Además, el estudio evaluó la influencia de dichas dimensiones del clima organizacional sobre la intención de permanencia, identificando correlaciones positivas y estadísticamente significativas con la imagen de la organización, las condiciones laborales y los beneficios ofrecidos, confirmando que estos ámbitos son prioritarios para asegurar la permanencia del talento humano en la institución.

Adicionalmente, se realizó un análisis que incorporó variables sociodemográficas como la edad, conceptualizada mediante la pertenencia generacional, el rango, el tipo de unidad y la ciudad de nacimiento. Los resultados indican que la edad y el tipo de unidad influyen significativamente en la percepción del clima organizacional y en la intención de permanecer, evidenciando que las experiencias y expectativas difieren según estos perfiles. El género, en contraste, no demostró tener un impacto sustancial en la decisión de permanencia, lo cual puede ser atribuido a características contextuales propias del Ejército Nacional y al avance en igualdad de género dentro de la Fuerza. La identificación de estas variaciones demográficas resalta la necesidad de implementar estrategias personalizadas y diferenciadas que respondan a las especificidades y necesidades singulares de cada grupo, de modo que las políticas de gestión del talento humano sean más efectivas y pertinentes.

En consecuencia, esta investigación recomienda que el Ejército Nacional diseñe e implemente un conjunto de estrategias integrales orientadas a fortalecer las dimensiones

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

críticas del clima organizacional. Entre estas acciones se incluye el desarrollo de campañas de comunicación institucional que promuevan el sentido de orgullo, pertenencia y compromiso con la misión y valores de la institución, fortaleciendo así la reputación interna y externa del Ejército; la revisión y mejora constante de las políticas de bienestar, compensación y beneficios sociales para asegurar que sean atractivos y pertinentes frente a las expectativas y condiciones del personal; y la implementación de programas continuos de formación en liderazgo y gestión que capaciten tanto a oficiales como a suboficiales para liderar equipos con empatía, eficacia y visión estratégica. Para asegurar el éxito y sostenibilidad de estas intervenciones se enfatiza la necesidad de realizar diagnósticos periódicos rigurosos que permitan comprender las expectativas y percepciones de los suboficiales, garantizando su participación y promoviendo una cultura de mejora constante respaldada por mecanismos evaluativos efectivos.

Por último, atendiendo a las limitaciones metodológicas identificadas en la investigación, tales como el uso de índices proxy para medir constructos complejos, la imposibilidad de establecer relaciones causales definitivas dadas las características del diseño transversal y el riesgo de sesgos asociados al autoinforme y la deseabilidad social, se enfatiza la importancia de que futuras investigaciones aborden estos temas con metodologías más robustas. Se recomienda la aplicación de técnicas avanzadas como el análisis factorial confirmatorio y los modelos de ecuaciones estructurales para un análisis más profundo y confiable de las relaciones entre variables. Asimismo, la incorporación de enfoques mixtos que integren métodos cuantitativos y cualitativos permitirá una comprensión más rica y contextualizada, mediante la exploración de las experiencias, percepciones y motivaciones desde la voz directa de los suboficiales. Este enfoque multidimensional será indispensable

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

para diseñar y aplicar políticas de gestión del talento humano que no solo respondan a las evidencias empíricas, sino que también se ajusten a las realidades y necesidades dinámicas del Ejército Nacional, fortaleciendo así su capacidad para adaptarse a un entorno institucional cada vez más complejo y cambiante, y consolidando su legitimidad, eficacia y resiliencia en el largo plazo.

Referencias (APA séptima edición)

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99–118.
- Alwin, D. F., & McCammon, R. J. (2003). Generations, Cohorts, and Social Change. In Mortimer J.T. - M.J. Shanahan. (Ed.), *Generations, Cohorts, and Social Change*. Handbook of the Life Course.
- Bartone, P., Barry, C., & Armstrong, R. (2009). *To Build Resilience: Leader Influence on Mental Hardiness*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Vol. 2). Psychology Press (Taylor & Francis Group).
- Caforio, G. (2018). *Handbook of the Sociology of the Military*. Springer International Publishing.
- Caicedo, M. A. (2016). *Análisis del clima laboral en la implementación de un cambio organizacional en un grupo de seguridad y defensa de bases*.
- Cárdenas, L., López, C., & Patiño, P. (2018). *Resumen Analítico de Investigación-RAI*. Corporación Universitaria UNITEC.
- Chanca, J. A. (2021). Eficiencia del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército. *Revista Scientific*, 6(22), 270–290. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2021.6.22.14.270-290>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: Vol. Decima* (M. Hill, Ed.; 10th ed.).
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Vol. 2).
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10, 1–9.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

- Creswell, J. W., & Plano, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Delgado, F. A. (2018). *Análisis de factores de compensación e incentivos para oficiales del ejército nacional de*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Directiva Permanente 00000166/Ejército Nacional. (2020). *DIRECTIVA DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS 00000166*.
- Espinoza, G. M., & Jiménez, A. A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa, 21*.
- García, M. (2003). Del Clima Organizacional a la Cultura Organizacional. In *Del Clima Organizacional a la Cultura Organizacional*.
- Gobierno Nacional. (1991). *Constitución política de Colombia 1991*.
- Griffith, J. (2004). *Unit cohesion and military performance*.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science* (Vol. 1).
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Parry, E., & Urwin, P. J. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*, 79–96.
- Respuesta Ministerio de Defensa, 1 (2024).
- Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (McGraw Hill).
- Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., Ott, R. L., & Gerow, K. G. (2011). *Elementary Survey Sampling* (Vol. 7).
- Sillince, J. A. A., & Shipton, H. (2013). The Impact of Generational Diversity on People Management. *Diversity in the Workplace*.
- Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2006). Military Culture. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 237–254).
- Tukey, J. W. (1953). *The problem of multiple comparisons*. Princeton University.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management, 36*.