

Factores organizacionales que hacen más eficiente la retención de personal en las fuerzas armadas: una revisión de literatura

García Arana Tania Julieth

Psicóloga

Universidad El Bosque, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Especialización Gerencia Sostenible del Talento Humano, Bogotá, Colombia. tgarciaa@unbosque.edu.co

Resumen

El presente artículo de investigación pretende por medio de una revisión documental, identificar los principales factores organizacionales que permiten hacer más eficiente la retención de personal en las fuerzas armadas. Mediante un análisis de contenido de corte cualitativo, se revisaron 45 artículos científicos relacionados con la permanencia del personal en las fuerzas militares. Se consideraron como criterios de inclusión aquellos artículos científicos publicados entre el año 1987 a 2024 en las bases de datos: GOOGLE ACADEMICS, EBSCO, JSTOR, PROQUEST, SAGE y SCOPUS. Con base en lo anterior se categorizaron los documentos revisados de la siguiente manera: Incentivos, Capacitación, Familia, adaptación y liderazgo por medio de una matriz de análisis, en donde se identificó en cada estudio revisado elementos particulares, relacionados con cada una de las categorías de revisión elegidas, tales como la retribución salarial, unión y bienestar familiar, posibilidades de formación profesional, técnica o tecnológica, transformación de la doctrina militar relacionado a los cambios generacionales y el estilo de liderazgo que proyecten sus comandantes; sin embargo, aún existe un gran vacío científico y oportunidad de investigación en torno a la fidelización del personal en las fuerzas militares.

Palabras clave:

Fuerzas Armadas, Reclutamiento, Retención de personal

Clasificación JEL: M510 M520, M540

Abstract

The purpose of this research article is to identify, through a documentary review, the main organizational factors that make personnel retention in the armed forces more efficient. By means of a qualitative content analysis, 45 scientific articles related to personnel retention in the military forces were reviewed. The inclusion criteria were considered to be those scientific articles published between 1987 and 2024 in the following databases: GOOGLE ACADEMICS, EBSCO, JSTOR, PROQUEST, SAGE and SCOPUS. Based on the above, the reviewed documents were categorized as follows: Incentives, Training, Family, Adaptation and Leadership by means of an analysis matrix, where particular elements were identified in each reviewed study, related to each of the chosen review categories, such as salary retribution, union and family welfare, possibilities of professional, technical or technological training, transformation of the military doctrine related to generational changes and the leadership style projected by their commanders; however, there is still a great scientific gap and opportunity for research around personnel loyalty in the military forces.

Keywords

Armed Forces, Recruiting, Retention of personnel

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años y con la evolución de la guerra, en las últimas décadas se ha investigado a nivel internacional el fenómeno de la retención de personal en las fuerzas militares. Este tema es relevante debido al impacto que tiene en el presupuesto destinado a la capacitación de nuevos miembros. Cuando un militar solicita su retiro tras varios años de servicio. Se requiere incorporar nuevo personal sin experiencia, lo que implica un nuevo gasto en su educación (Schulker et al., 2021). Por ello, es crucial analizar los factores que influyen en la fidelización de los militares en las instituciones castrenses.

Además, las altas tasas de retiro generan efectos negativos en el resto del personal, quienes deben asumir funciones adicionales. La formación de nuevos integrantes demanda tiempo y recursos, lo que puede llevar a una mayor desmotivación y, en consecuencia, a un aumento en la salida de efectivos de las fuerzas armadas.

En relación con lo anterior, es importante establecer que la retención de personal es crucial en las fuerzas armadas en tanto estas son un componente perentorio para la estabilidad, seguridad y defensa de cualquier país. Su importancia no solo se limita a su capacidad para proteger la soberanía nacional, sino que también juega un papel esencial en el desarrollo social, económico y político de una nación (Rincón, 2017), por lo cual, estas instituciones deben mantener una cantidad de personal robusta en pro de la defensa del estado.

De acuerdo con las cifras reportadas por el Ejército Nacional de Colombia hasta el año 2023 en los últimos cinco años las incorporaciones han disminuido en un rango que fluctúa entre el 10% y el 15%, esto no es solo una tendencia local, pues varios países también están presentando bajas de personal en la prestación de este servicio. Por ejemplo, en Estados Unidos, la alerta ya está creada en las fuerzas militares (Gutiérrez, 2023), es por esto que se resalta que el mantener una cantidad adecuada de personal calificado en el diverso espectro de ocupaciones militares, es un problema complejo de planificación a largo plazo, es importante poder reclutar personal calificado y retener a aquellos que han acumulado una experiencia militar crítica, esta situación subraya la necesidad de retener personal, para permitir que las fuerzas militares cumplan sus misiones, al tiempo se asegura que la próxima generación esté adecuadamente preparada para continuar y adaptarse (Task Group HFM-107, 2007; Schulker et al., 2021; Huddleston, 2020; MacMahon & Bernard , 2019)

Por lo anterior, el presente artículo pretende resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿Como lograr retener y reclutar personal calificado dentro de las fuerzas armadas?

En consecuencia, el objetivo general consiste en identificar los factores organizacionales que permiten retener y reclutar personal calificado dentro de las fuerzas armadas.

Finalmente, en el contexto colombiano, se observa falta de estudios sobre la retención de personal militar, lo que presenta una amplia oportunidad de investigación y ha permitido identificar un vacío en la literatura. Esta condición podría subsanarse a través de un análisis comparativo entre la situación de las fuerzas armadas de Estados Unidos, Europa y Canadá, y la realidad en Colombia, el propósito de este estudio va en la dirección de hacer una revisión de literatura con el ánimo de identificar el estado de cosas alrededor del problema ya mencionado.

2. EL MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL

Retención de Personal

En el campo de la gestión de talento humano se ha venido estudiando el concepto de la retención de personal teniendo en cuenta que resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas (Prieto, 2013).

Según estudios recientes realizados por McKinsey (2008), el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización.

En relación a esto último, en torno a aspectos que fortalecen la retención, motivación y fidelización del personal, es de resaltar la teoría de las necesidades de Maslow, autor que establece que las personas están motivadas por cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, seguridad, amor, estima y autorrealización, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar (Maslow, 1970).

De igual manera, es importante en el ámbito de la retención de personal, se encuentra la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual plantea “un empleado satisfecho es un empleado más productivo y eficiente”, vinculó dicha satisfacción a dos tipos de factores determinantes y relacionados a las condiciones de trabajo y a las relaciones interpersonales: los factores higiénicos y los factores motivacionales (Herzberg et al., 1959).

Herzberg et al. (1959) definen los factores higiénicos como las condiciones físicas del espacio de trabajo, la seguridad, el salario o la relación con los compañeros de trabajo. Una mala gestión de cualquiera de estos aspectos conlleva a la insatisfacción y por consiguiente a una pobre productividad. Por otro lado, los factores motivacionales como los relacionados con las funciones, responsabilidades, autonomía, reconocimiento, crecimiento personal, promoción, todos ellos relacionados con la cultura de empresa y con el valor que esta da a sus activos humanos.

Reclutamiento

De acuerdo con Amo (2019) por reclutamiento se entiende el proceso por el cual se atrae talento y capital humano a una organización, por tanto, no se trata exclusivamente de buscar perfiles para cubrir las necesidades de la empresa, sino que por su parte se tiene la finalidad de “enamorar” y captar profesionales a los que se les pueda ofrecer un plan de carrera, incorporación en un buen ambiente laboral y otros beneficios. Se trata al fin y al cabo un acuerdo entre dos partes que para que lleguen a buen puerto ha tenido que haber una selección y encaje adecuado por ambas partes.

Mababu (2016) explica que el reclutamiento es el principal eslabón en el proceso de selección y contratación, lo que a partir del siglo XXI ha tenido cambios en sus técnicas y herramientas, dado a la tecnología que ha sido incorporada en las prácticas de la gestión del talento humano, con el desarrollo del e-recruitment para determinar a los candidatos más idóneos. A partir de ello, se establece el reclutamiento 3.0 en el cual se busca cubrir las necesidades internas de la empresa a través de las multiplataforma de las redes sociales, estas pueden ser google, LinkedIn, Facebook, Xing, etc.

Kenedy et al. (2017) sostienen que debido a la poca disponibilidad de las empresas por contar con una gestión de talento, existe la intermediación, este proceso de búsqueda de trabajo a través de canales eficientes y diferenciados permite que las empresas tengan la opción de contar con personal calificado, estas empresas cuentan con nuevas tecnologías de información para el proceso de búsqueda, estos son comprendidos a intermediarios no formales como lo son los contactos, redes sociales y a la auto candidatura, así mismo existen canales off line y online. En consecuencia, las empresas en la actualidad tienen distintas opciones que permita tener agilidad, rapidez y facilidad de información para los procesos de reclutamiento.

Se identifica que el proceso de reclutamiento de personal ha cambiado, las empresas necesitan utilizar nuevos métodos y enfoques de reclutamiento para lograr sus objetivos y contar con personal calificado para sus necesidades, así mismo, este proceso ha evolucionado desde sus aspectos técnicos, requerimientos y prioridades, lo que busca es que la empresa cuente con los mejores candidatos que aporten valor y habilidades en la consecución de los objetivos organizacionales y personal, es así que la inclusión de plataformas digitales han dejado de lado las prácticas clásicas (Kenedy et al., 2017)

3. METODOLOGÍA

Tipo de Investigación, técnicas e instrumentos utilizados

El presente artículo de corte cualitativo realiza una revisión de literatura por medio de la técnica de análisis documental, un estudio de tipo cualitativo de acuerdo con Hernández et al. (2014) "Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación". (p. 7). Considerando que, con posterioridad a la revisión de literatura, se realizará un estudio empírico, ello implica ventajas en tanto se reformulará el problema de investigación con base en los resultados obtenidos en la revisión de literatura.

De acuerdo con el avance del conocimiento la propuesta es exploratoria, ya que no se identifica un acervo literario específico de retención de personal en fuerzas armadas lo suficientemente amplio como para considerar la revisión en condición descriptiva.

Proceso de recolección, organización y sistematización de la información

La propuesta es de carácter temático y se dirige específicamente a la búsqueda de productos científicos en bases de datos científicas; por medio del análisis de 45 artículos publicados en: GOOGLE ACADEMICS, EBSCO, JSTOR, PROQUEST, SAGE y SCOPUS. Los términos de búsqueda utilizados fueron "retention of personnel in the armed forces", encontrando en GOOGLE ACADEMICS 14 artículos, en EBSCO un artículo, en JSTOR cinco artículos, en PROQUEST diecisiete artículos, en SAGE cuatro artículos y finalmente en SCOPUS cuatro.

Los artículos revisados se clasifican dentro de las siguientes categorías: Incentivos, Capacitación, Familia, Adaptación y Liderazgo, los cuales se usaron para realizar la construcción de una matriz de análisis a partir

de la revisión previa de artículos empíricos, metodología de los estudios, instrumentos de aplicación y trabajos universitarios.

4. REFLEXIÓN METODOLÓGICA Y DE CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Luego de realizada la revisión de los 45 artículos y documentos, se efectúa una contextualización de los resultados discriminados en las 5 categorías propuestas: Incentivos, Capacitación, Familia, adaptación y liderazgo.

Incentivos

Múltiples investigaciones hacen referencia a los incentivos como factor clave en la retención de personal en las Fuerzas Militares, Gargallo y Marzo (2024) mencionan que, para mejorar la satisfacción laboral en el ámbito militar, es necesario prestar atención a los beneficios económicos y profesionales, a las relaciones entre los miembros de la organización y a los aspectos sociales del trabajo. La evidencia confirma la importancia de políticas de recursos humanos diferenciadas que tengan en cuenta los diversos factores que intervienen en la satisfacción laboral del personal militar y la importancia de esos factores entre los niveles jerárquicos. Sin embargo, si bien la satisfacción relacionada con la compensación y los beneficios está asociada con la rotación, existen factores intrínsecos más fuertes que animan a los miembros a quedarse (Williams y Anderson, 2019).

En relación con esto último, un estudio hecho en Suecia, identifico una percepción baja con respecto a los niveles salariales percibidos para los soldados, las investigaciones muestran que el personal militar puede justificar recibir un salario más bajo, porque la profesión se considera una vocación, compensando así el nivel relativamente modesto de los salarios (Österberg y Rydstedt, 2018). Aunque el dinero y la remuneración general son importantes para ellos, el personal mayormente capacitado no toma sus decisiones de retención basándose simplemente en factores monetarios (Ferree, 2003). Por tanto, para garantizar una alta satisfacción laboral, es de suma importancia recurrir a otros incentivos (Österberg y Rydstedt, 2018).

Capacitación

Otro aspecto para tener en cuenta relacionado con la retención de personal en las fuerzas armadas es la capacitación, ya que como lo plantea Thomas y Bell (2007) si se quiere que las fuerzas armadas alcancen un éxito sostenido, es necesario mejorar la relación entre reclutamiento y capacitación, lo que requiere cambios equilibrados en los estándares de selección junto con cambios en los sistemas y procesos de capacitación. Las campañas de reclutamiento que solo hacen hincapié en los beneficios ocupacionales y pecuniarios del servicio de reserva pueden atraer a soldados que estarán menos satisfechos y comprometidos y, por lo tanto, serán más difíciles de retener (Bury, 2017). Carrahar (2024) menciona que las contribuciones tanto a la práctica profesional como al conocimiento responden al llamado organizacional de comprender las perspectivas de los soldados sobre las carreras para informar las iniciativas de retención apropiadas y maximizar el talento.

En temas de reclutamiento efectivo para las fuerzas armadas, de igual forma es importante generar una cultura positiva y acogedora logrando que los reclutas quieran quedarse y los alienta a incorporar amigos y conocidos. Además, se confirmó que las estrategias de retención destinadas a mejorar las oportunidades de capacitación son efectivas, pero deben implementarse de manera uniforme en todos los niveles para

que a todos los miembros del regimiento se les ofrezca una capacitación y perspectivas de ascenso similares (Hlatkya y Milleia, 2022).

Familia

Relacionado con la eficaz retención de personal en las fuerzas armadas, las investigaciones hacen hincapié en como el factor familiar tiene especial relevancia a la hora de que un militar decida permanecer o no dentro de las instituciones militares, en torno a que el bajo bienestar psicológico en la familia y las malas relaciones, incluida la terminación de la relación, podrían afectar el desempeño laboral y la preparación militar, mientras que la satisfacción marital y los fuertes lazos familiares pueden ser una fuente de apoyo para el personal militar (Dursun et al., 2018).

Otro factor para tener en cuenta es la inestabilidad de las mudanzas frecuentes, junto con los despliegues rutinarios, lo cual genera inseguridad en el hogar y puede ser un factor que contribuya a una serie de otros problemas (Fuhrer, 2019). La interrupción de la carrera de las esposas de militares debido a las frecuentes mudanzas podría convertirse en un factor más importante en los planes de carrera de los miembros, las esposas que estaban separadas geográficamente de sus maridos tenían más probabilidades de estar en la fuerza laboral que las esposas que vivían con sus maridos. La participación de las esposas de militares en la fuerza laboral también está relacionada con la retención de sus esposos cuando no se controlan otros factores. Los hombres militares cuyas esposas están en la fuerza laboral tienen menos probabilidades de permanecer en el ejército más de cuatro años que los hombres cuyas esposas no están en la fuerza laboral (Murray, 1987).

Adaptación

Con el cambio generacional y los avances tecnológicos surge un nuevo reto en términos de retención y reclutamiento en las fuerzas militares, por tanto, los jóvenes de hoy en día han experimentado una revolución tecnológica que ha proporcionado un acceso ilimitado e inmediato a la información. Como resultado de estos factores, se han convertido en generaciones que carecen de confianza en su gobierno. Los datos muestran que muy pocos tienen interés en unirse a las fuerzas armadas. Dan una importancia significativa a su desarrollo personal y profesional, así como al de sus hijos, y son más propensos a ser tolerantes con las diferencias sociales. Un número significativo de personas de estas generaciones están motivadas por la mejora de la sociedad y la flexibilidad profesional, y prefieren trabajar en un ambiente relajado que permita la libertad de pensamiento y la creatividad (MacMahon y Bernard, 2019).

Es por esto, que Sminchise (2016) considera que Los líderes de los Ministerios de Defensa de todo el mundo deben desarrollar estrategias y políticas dirigidas al comportamiento humano y las necesidades del personal. Para garantizar sus objetivos deben desarrollar términos de servicio flexibles; utilizar prácticas laborales contemporáneas; atraer y retener trabajadores calificados; mejorar la flexibilidad profesional a través de la asistencia y la elección en la transición; permitir la rotación del personal; mejorar las decisiones profesionales según las aspiraciones personales y las necesidades de empleo; desarrollar un sistema de promoción basado en una meritocracia; aplicar procedimientos de evaluación del desempeño justos y efectivos; mantener un sistema de comunicación bidireccional entre el personal y los líderes; proporcionar a los militares y sus familias medidas de apoyo social en tiempos de guerra y paz; desarrollar políticas de apoyo psicológico; reconocer el valor y el desempeño a través de un sistema de honores y premios; hacer que las Fuerzas Armadas sean creíbles y visibles en la vida pública para garantizar el respeto por el personal militar.

Finalmente, otro aspecto importante en torno a la adaptación Forster (2006) menciona que, si la sociedad espera que los soldados hagan sacrificios personales en nombre de la nación, los soldados no sólo deben tener la expectativa de que las propias fuerzas armadas los traten con justicia y los valoren y respeten como individuos, sino que los altos mandos tienen la obligación de cumplir con esta obligación.

Liderazgo

Otro aspecto que impacta en la retención de personal de acuerdo con la revisión literaria realizada es la del liderazgo, ya que como refiere Mazilu (2021) conocer a los líderes permite a los empleados comprender mejor la visión y los valores de la organización, debido a que los líderes son fundamentales para definirlos y promoverlos. Las personas que comparten la misma visión y los mismos valores con sus líderes tienen más probabilidades de estar motivadas y comprometidas con el logro de los objetivos de la organización.

Así mismo, Skelton (2015) en su estudio encuentra que el personal de la Fuerza Aérea puede ser más propenso a permanecer en el servicio si el liderazgo militar se centra en sus motivaciones personales en lugar de confiar en suposiciones personales. Los líderes militares que comprenden las motivaciones del personal en servicio activo tienen una mayor posibilidad de retener a los individuos si es necesario. Y por su parte Esquilin (2023) refiere que sus participantes informaron que un liderazgo deficiente afectó significativamente sus decisiones de no volver a alistarse en el Cuerpo de Marines para un período posterior, eliminando efectivamente a los marines capaces de la fuerza laboral.

Para finalizar se establecen algunas recomendaciones para futuros estudios o investigaciones en el campo de la retención de personal y el reclutamiento en las fuerzas militares, tales como que las revisiones futuras sobre la satisfacción laboral en un contexto militar también deberían incluir personas de los diferentes niveles jerárquicos (Österberg y Rydstedt, 2018), de igual manera debe considerarse la existencia de otros aspectos que podrían afectar a los resultados, como las características personales o laborales (Dormann et al., 2006, como se citó en Gargallo y Marzo, 2024).

5. CONCLUSIONES

Luego de la revisión documental realizada, en primer lugar, se identifica que existen pocas investigaciones a nivel internacional con respecto a factores que favorecen la retención de personal en las fuerzas armadas y aún menos en Latinoamérica, sin embargo, los estudios encontrados permiten vislumbrar que al momento de hablar de factores que permiten la fidelización de este personal, se encuentran bastantes elementos a tener en cuenta, tales como la retribución salarial, unión y bienestar familiar, posibilidades de formación profesional, técnica o tecnológica, transformación de la doctrina militar relacionado a los cambios generacionales y el estilo de liderazgo que proyecten sus comandantes, a pesar de esto, se observa que los alcances de estas revisiones no fueron suficientes para establecer puntos determinantes que aporten a la satisfacción laboral en la totalidad de los miembros de las fuerzas militares como para instaurar una teoría.

De igual forma, se resalta que a pesar de identificar estos factores claves y aun contando con todos estos establecidos dentro de la cultura organizacional de las instituciones militares no sería 100% probable contar con el número de efectivos necesarios para fortalecer las filas y lograr retener a la totalidad de personal activo, se presenta que personal altamente capacitado son propensos a solicitar el retiro de la institución, igualmente contar con altos niveles salariales no garantiza este resultado, debido a que para futuras investigaciones es crucial tener en cuenta la vocación de servicio y las motivaciones personales de los

miembros de estas instituciones castrenses, lo cual permitirá obtener resultados determinantes en torno a los aspectos que optimizan la retención y el reclutamiento de personal en las fuerzas armadas.

6. REFERENCIAS

- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Editorial Elearning S.L.
https://books.google.com.co/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bury, P. (2017). *Recruitment and Retention in British Army Reserve Logistics Units*. *Armed Forces & Society*, 43(4), pp. 608-631. DOI: 10.1177/0095327X16657320
- Carrahar, J. (2024) *Exploration of British Army careers. Understanding army careers in context: the kaleidoscope career model*. Doctoral thesis, Northumbria University.
<https://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/51708/>
- Dursun, S., Urban, S., & Dean, W. (2018). *THE HOMEFRONT: Family Well-Being and Military Readiness*. Canadian Defence Academy Press. https://publications.gc.ca/collections/collection_2018/mdn-dnd/D2-372-2017-eng.pdf
- Esquilin, I. (2023). *Retention Rate Factors of Junior Enlisted Females in the U.S Marine Corps*. Walden University. https://publications.gc.ca/collections/collection_2018/mdn-dnd/D2-372-2017-eng.pdf
- Ferree, W. (2003). *Does the current 20th century navy personnel management system meet 21st century sailors' needs?* Salve regina university. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA430197.pdf>
- Forster, A. (2006). *Breaking the Covenant: Governance of the British Army in the Twenty-First Century*. *Oxford University Press on behalf of the Royal Institute of International Affairs*, 82(6), pp. 1043-1057. <https://www.jstor.org/stable/4122084>
- Fuhrer, A. (2019). *Retention and Talent Management: The Urgent Need to Modernize Force Retention*. United states Marine Corps. <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1177276.pdf>
- Gargallo-Castel, A. F., & Marzo-Navarro, M. (2024). Job satisfaction in the armed forces: Differences among ranks. *Economics and Sociology*, 17(1), pp. 36-48. DOI:10.14254/2071-789X.2024/17-1/3
- Gutiérrez, A. (2023). *Servicio militar ha visto bajas de 15% en las incorporaciones en los últimos cinco años*. La República. <https://www.larepublica.co/especiales/crisis-de-jovenes/servicio-militar-ha-visto-bajas-de-15-en-las-incorporaciones-3634702>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta Edición). McGraw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Utah: Transaction Publishers. https://books.google.com/books/about/The_Motivation_to_Work.html?id=KYhB-B6kFSMC

- Hlatkya, S & Milleia, B (2022). A gender-based analysis of recruitment and retention in the Canadian Army Reserve. *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 8(1), pp. 46-53. Doi:10.3138/jmvfh-2021-0080
- Huddleston, A. (2020). *Canadian Armed Forces Retention: ¿A Wicked Problem?* Department of Political Studies University of Manitoba. <http://hdl.handle.net/1993/34939>
- Kenedy, A., Escot, L., Fernández, J., & Cáceres, J. (2017). Intermediarios del mercado de trabajo y eficacia de los métodos de búsqueda de empleo durante la crisis económica. *Revista Cuadernos de Relaciones Laborales*, 35(2), pp. 415-442. <https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/56770/51324>.
- Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Revista Opción*, 32(10), pp. 135-151. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048901008.pdf>
- MacMahon, C., & Bernand, C. (2019). *STORM CLOUDS ON THE HORIZON Challenges and Recommendations for Military Recruiting*. U.S. Naval War College, 84-100. <https://www.jstor.org/stable/26654317>
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. USA: Harper & Row, Publishers, Inc. https://books.google.com.co/books/about/Motivaci%C3%B3n_y_personalidad.html?id=8wPdJ2Jzqg0C&redir_esc=y
- Mazilu, E. (2021). Methods for modernizing the human resources of the armed forces. *Centre for Defence and Security Strategic Studies/ "Carol I" National Defence University*, pp. 53-60. DOI: 10.53477/3045-2309-23-05
- McKinsey & Company. (2008). *"Making Talent a Strategic Priority"* The McKinsey Quarterly. <http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf>
- Murray, G. (1987). *Military wives' labor force participation: Implications for military human resources and military family policy*. Brandeis University. <https://ijrssh.com/admin/upload/03%20V%20Vijaya%20Sri%2001828.pdf>
- Österberg, J. & Rydstedt, L. (2018). Job satisfaction among Swedish soldiers: Applying the Job Characteristics Model to newly recruited military personnel. *Military Psychology*, 30(4), pp. 302-310, DOI: 10.1080/08995605.2018.1425585
- Peña, T., & Pirola, J. (2007). *La complejidad del análisis documental*. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/pdf/2630/263019682004.pdf>
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín, Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11407/160>
- Rincón, J. (2017). *La importancia de las Fuerzas Militares como institución en un escenario de post-conflicto o post-acuerdo*. Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto" Colombia, 50-51. <https://esdeglibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/download/10/7/266?inline=1>

- Salinas J. & Malpartida J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1, pp. 26-43. <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Schulker, D., Harrington, L., Walsh, M., Evans, S. K., Cabrerros, I., Udwin, D., Setodji, C. M. (2021). *Developing an Air Force Retention Early Warning System Concept and Initial Prototype*. Rand Corporation, 8. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA545-1.html
- Skelton, R. (2015). *United states air force retention: a qualitative descriptive research study on reasons airmen remain in service*. University of Phoenix. <https://www.proquest.com/openview/64e6c99d3132f8c26c3426ffc895547e/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Sminchișe, V. (2016). *Military retention. a comparative Outlook*. Regional Department of Defense Resources Management Studies, 7(1), pp. 85-98. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/military-retention-comparative-outlook/docview/1806428878/se-2>
- Task Group HFM-107. (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Research and technology organisation, 25. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:W4Dlu5CXAhQJ:scholar.google.com/+recruiting+and+retention+of+military+personnel&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1
- Thomas, K. & Bell S. (2007). Competing for the Best and Brightest: Recruitment and Retention in the Australian Defence Force. *Security Challenges*. 3(1), pp. 97-118. <https://www.jstor.org/stable/26458853>
- Williams, L & Anderson, J. (2019). The unique financial situation of a Primary Reservist: Satisfaction with compensation and benefits and its impact on retention. *Journal of Military, Veteran and Family Health*. 5(1) pp. 101-110. Doi:10.3138/jmvfh.5.s1.2018-0032.

7. DECLARACIÓN ÉTICA

El autor declara que este trabajo de grado se acoge a los principios, preceptos, definiciones e indicaciones establecidos en la "Política de propiedad intelectual" vigente en la Universidad, así como, la Circular No. 06 de 2002 de la Dirección nacional de derechos de autor.