

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

## **La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) como estrategia de atracción, desarrollo y retención de talento en el Colegio Militar de la Nación**

**Autoría:** Falcón, Federico

**Año:** 2025

### **¿Cómo citar este trabajo?**

Falcón, F. (2025) "*La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) como estrategia de atracción, desarrollo y retención de talento en el Colegio Militar de la Nación*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13840>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

## TESIS

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE)  
como estrategia de atracción, desarrollo y  
retención de talento en el Colegio Militar de la  
Nación

Curso: EMBA23

Alumno: Federico Falcón

Tutor: Liliana Moya

## Resumen

Este trabajo se centra en un desafío estratégico del Colegio Militar de la Nación (CMN): atraer y retener a los mejores talentos jóvenes en un contexto de cambio generacional y creciente competitividad en el mercado laboral. Para ello, se propone rediseñar la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) de la institución, equilibrando sus valores tradicionales con las expectativas modernas de los jóvenes argentinos.

El estudio se desarrolla a partir de una metodología mixta, basado en un análisis cuantitativo, se encuestaron a 500 jóvenes de entre 17 y 25 años para identificar motivaciones y barreras hacia la carrera militar. Entre los hallazgos principales destacan:

1. La estabilidad laboral (87%) y el sentido de propósito (76.8%) son los factores más valorados.
2. Las principales barreras incluyen percepciones de sacrificio personal y una falta general de información sobre las oportunidades reales que ofrece el CMN.

Complementariamente, el análisis cualitativo, basado en entrevistas a cadetes, oficiales, expertos en reclutamiento y jóvenes que decidieron no postularse, permitió profundizar en las percepciones y expectativas de los distintos actores. Además, se realizó un estudio comparativo internacional de las fuerzas armadas de Estados Unidos, Noruega y Australia, identificando estrategias innovadoras como:

1. Programas de formación académica combinados con formación militar.
2. Campañas de reclutamiento basadas en narrativas auténticas.
3. Enfoques en sostenibilidad y flexibilidad laboral.

Las conclusiones destacan la necesidad de modernizar la imagen institucional del CMN, adoptando estrategias de comunicación digital más efectivas, promoviendo programas educativos reconocidos y ampliando los beneficios para familias y dependientes. Estas acciones no solo fortalecerán la percepción pública de la carrera militar, sino que posicionarán al CMN como un referente en la formación de líderes para el futuro.

**Palabras Clave:** Propuesta de Valor al Empleado, Colegio Militar de la Nación, Reclutamiento militar, Talento joven, Desarrollo profesional, Sentido de propósito, Estrategias de retención.

## Abstract

This study focuses on a strategic challenge faced by the National Military Academy (Colegio Militar de la Nación, CMN): attracting and retaining top young talent in a context of generational change and increasing competitiveness in the job market. To address this, the proposal involves redesigning the institution's Employee Value Proposition (EVP), balancing its traditional values with the modern expectations of young Argentinians.

The research employs a mixed methodology. A quantitative analysis was conducted through a survey of 500 young people aged 17 to 25 to identify motivations and barriers to pursuing a military career. Key findings include:

1. Job stability (87%) and a sense of purpose (76.8%) are the most valued factors.
2. Significant barriers include perceptions of personal sacrifice and a general lack of information about the real opportunities offered by the CMN.

Additionally, a qualitative analysis based on interviews with cadets, officers, recruitment experts, and young individuals who decided not to apply provided deeper insights into the perceptions and expectations of various stakeholders. An international comparative study of the armed forces of the United States, Norway, and Australia was also conducted, identifying innovative strategies such as:

1. Academic programs combined with military training.
2. Recruitment campaigns based on authentic narratives.
3. Emphasis on sustainability and flexible working arrangements.

The conclusions highlight the need to modernize the institutional image of the CMN by adopting more effective digital communication strategies, promoting recognized educational programs, and expanding benefits for families and dependents. These actions will not only enhance the public perception of a military career but also position the CMN as a benchmark in leadership development for the future.

**Keywords:** Employee Value Proposition, National Military Academy, Military Recruitment, Young Talent, Professional Development, Sense of Purpose, Retention Strategies.

## Agradecimientos

A lo largo de este trabajo, he contado con el apoyo, la guía y el aliento de personas e instituciones que hicieron posible no solo el desarrollo de esta tesis, sino también la culminación de una etapa académica profundamente significativa.

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Magister Liliana Moya, quien, como tutora, me brindó su conocimiento, su orientación y su paciencia, enriqueciendo este proyecto con su vasta experiencia y apoyo constante.

Agradezco especialmente a la Sociedad Militar Seguro de Vida y al Colegio Militar de la Nación, quienes confiaron en mi desarrollo profesional y permitieron que este camino fuera una realidad a través de su esponsoreo.

En lo personal, deseo agradecer profundamente a Lourdes, mi futura esposa, por ser mi pilar en cada paso de este recorrido. Su paciencia, su comprensión y su compañía fueron esenciales durante las incontables horas dedicadas a este proyecto personal, y su aliento constante ha sido una fuente de fortaleza y motivación inigualable.

Finalmente, a todos aquellos que, de manera directa o indirecta, contribuyeron al desarrollo de esta investigación, muchas gracias por su apoyo, confianza y generosidad. Este trabajo es tanto un reflejo de mi esfuerzo como de la colaboración y el respaldo de quienes me rodean.

## Índice

Parte 1: Introducción.....	8
1.1 Problema.....	8
1.2 Preguntas de investigación .....	8
1.3 Objetivos .....	9
1.4 Hipótesis .....	9
1.5 Estructura.....	10
1.6 Fundamentación.....	10
Parte 2: Marco teórico.....	11
2.1 Introducción.....	11
2.2 Cultura Organizacional y su influencia en la atracción del talento .....	11
2.2.1 Concepto de cultura organizacional .....	11
2.2.2 Cultura organizacional militar en el contexto argentino .....	11
2.2.3 Cultura organizacional y PVE.....	12
2.3 Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en el contexto militar .....	13
2.3.1 Concepto y relevancia de la PVE .....	13
2.3.2 Estrategias internacionales en la PVE militar .....	13
2.3.3 Desafíos y oportunidades en la implementación de la PVE en el CMN.....	14
2.3.4 Adaptación de la PVE al Contexto Argentino .....	14
2.4 Estrategias de atracción de talento en el ámbito militar .....	17
2.4.1 Employer branding en las fuerzas armadas .....	17
2.4.2 Uso de tecnologías digitales en el reclutamiento militar .....	17
2.4.3 Programas de desarrollo y educación .....	17
2.5 Percepción de la carrera militar entre los jóvenes argentinos .....	19
2.5.1 Estereotipos y percepciones negativas .....	19
2.5.2 Estrategias para mejorar la percepción pública.....	19
2.6 Conclusión del marco teórico .....	20
Parte 3: Metodología de la investigación.....	21
3.1. Diseño de la Investigación.....	21
3.2. Enfoque Cuantitativo .....	21
3.3. Enfoque Cualitativo .....	21
3.4. Estudio Comparativo Internacional.....	22
3.5. Limitaciones de la Investigación .....	22
3.6. Proceso de Validación.....	23
Parte 4: Estudio comparativo internacional.....	24
4.1 Caso: Fuerzas Armadas de Estados Unidos .....	24
4.2 Caso: Fuerzas Armadas de Noruega .....	25

4.3 Caso: Fuerzas Armadas de Australia .....	25
4.4 Conclusión .....	26
Parte 5: Trabajo de campo.....	27
5.1 Objetivo del Trabajo de Campo .....	27
5.2 Población y Muestra.....	27
5.2.1 Población.....	27
5.2.2 Muestra.....	27
5.3 Instrumentos de Recolección de Datos .....	28
5.3.1 Cuestionario Cuantitativo – Características.....	28
5.3.2 Entrevistas Cualitativas .....	32
5.4 Procedimiento de Recolección de Datos .....	36
5.5 Análisis de los Datos .....	36
5.5.1 Análisis Cuantitativo.....	36
5.5.2 Análisis Cualitativo .....	36
5.6 Consideraciones Éticas .....	37
Parte 6: Análisis de resultados.....	38
6.1 Análisis Cuantitativo de los Resultados .....	38
6.1.1 Descripción de la muestra.....	38
6.1.2 Resultados sobre la percepción de la carrera militar en el CMN .....	39
6.1.3 Factores que influyen en la elección de carrera .....	39
6.1.4 Motivaciones y barreras .....	40
6.1.5 Análisis de correlaciones .....	42
6.1.6 Conclusiones parciales del análisis cuantitativo .....	42
6.2 Análisis Cualitativo de los Resultados .....	44
6.2.1 Motivaciones para Ingresar al CMN .....	44
6.2.2 Barreras y desafíos .....	45
6.2.4 Oportunidades de desarrollo y movilidad social .....	46
6.2.5 Conclusiones parciales del análisis cualitativo .....	47
Parte 7: Conclusiones e implicancias.....	49
7.1 Impulsando la transformación: Conclusiones e implicancias para una nueva era en la captación de talento militar .....	49
7.2 Piedra Angular para Redefinir la Propuesta de Valor al Empleado.....	50
7.3 Estrategia de Implementación para Materializar la Nueva PVE.....	50
7.4 Hacia un Nuevo Horizonte: Consolidando el Futuro del CMN.....	51
Parte 8: Bibliografía .....	52
Parte 9: Anexos .....	54
Anexo 1: Entrevista para Cadetes y Oficiales del CMN .....	54
Apéndice 1: Entrevista a oficial 1 .....	54

Apéndice 2: Entrevista a oficial 2 .....	56
Apéndice 3: Entrevista a oficial 3 .....	58
Apéndice 4: Entrevista a cadete 1 .....	61
Apéndice 5: Entrevista a cadete 2 .....	64
Apéndice 6: Entrevista a cadete 3 .....	67
Apéndice 7: Entrevista a cadete 4 .....	70
Anexo 2: Entrevista para Jóvenes que Consideraron Ingresar al CMN pero decidieron no postularse .....	73
Apéndice 1: Entrevista a joven 1 .....	73
Apéndice 2: Entrevista a joven 2 .....	76
Apéndice 3: Entrevista a joven 3 .....	79
Apéndice 4: Entrevista a joven 4 .....	82
Anexo 3: Entrevista para Expertos en Reclutamiento y Gestión de Talento .....	84
Apéndice 1: Entrevista a experto civil .....	84
Apéndice 2: Entrevista a experto militar .....	87

## Parte 1: Introducción

### 1.1 Problema

El Colegio Militar de la Nación (CMN) se enfrenta al desafío de atraer, seleccionar y retener a los mejores candidatos para formar oficiales del Ejército Argentino en un contexto laboral que ha cambiado de manera considerable en las últimas décadas. Las fuerzas armadas, tradicionalmente vistas como instituciones de alta disciplina, sacrificio y compromiso, deben ahora ajustarse a las nuevas expectativas de los jóvenes profesionales, quienes valoran la autonomía, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y las oportunidades de crecimiento personal (Twenge, 2010). En el caso argentino, esto plantea retos adicionales dados los contextos socioeconómicos del país, que han intensificado la competencia por el talento entre el sector público, el sector privado y las organizaciones militares.

Este desafío no es exclusivo de Argentina, ya que otras fuerzas armadas a nivel mundial han encontrado dificultades similares para alinear sus propuestas con las aspiraciones de las nuevas generaciones. Las fuerzas armadas de Estados Unidos, Noruega y Australia han sido pioneras en adaptar sus estrategias de reclutamiento y retención, promoviendo un entorno donde el servicio militar se presenta como una opción que equilibra el servicio público con el desarrollo personal y profesional. Estos casos ofrecen valiosas lecciones sobre cómo ajustar la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)<sup>1</sup> para atraer a los mejores talentos, sin comprometer los valores centrales de las fuerzas armadas (Berntsen, 2018).

El caso del Ejército Argentino es especialmente complejo, ya que, a pesar de ofrecer una estabilidad laboral única, beneficios tangibles como la seguridad económica y el sentido de misión, persisten las percepciones de que la carrera militar limita las oportunidades de desarrollo fuera del ámbito estrictamente castrense (García, 2018). Además, los cambios económicos y sociales han generado una visión general de que el sector privado es una opción más atractiva para los jóvenes que buscan una trayectoria de crecimiento más flexible y rápida. Para enfrentar este desafío, el CMN debe rediseñar su enfoque de captación de talento, desarrollando una PVE que destaque los aspectos más atractivos de la carrera militar y aborde de manera explícita las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones.

### 1.2 Preguntas de investigación

---

<sup>1</sup>Propuesta de Valor al Empleado, que describe el conjunto de beneficios tangibles e intangibles que una organización ofrece a sus empleados en compensación por su compromiso y habilidades

Esta investigación se propone, por tanto, analizar en profundidad las causas subyacentes a la dificultad del CMN para atraer y retener talento, y explorar estrategias innovadoras para revertir esta situación. Para ello, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las expectativas y motivaciones de los jóvenes argentinos al considerar una carrera en el Ejército Argentino?

¿Cómo influye la percepción de la cultura organizacional militar en la decisión de postularse al CMN?

¿De qué manera puede la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) mejorar la captación y retención de talento en el contexto del CMN?

### 1.3 Objetivos

Objetivo General:

Identificar y proponer estrategias para mejorar la captación y retención de talento en el CMN, diseñando una Propuesta de Valor al Empleado que alinee las expectativas de los jóvenes con las oportunidades ofrecidas por la carrera militar.

Objetivos Específicos:

Analizar las expectativas y motivaciones de los jóvenes argentinos en relación con la carrera militar.

Evaluar la influencia de la cultura organizacional militar en la decisión de postularse al CMN.

Comparar estrategias de reclutamiento y retención utilizadas por otras fuerzas armadas a nivel internacional.

Diseñar una PVE adaptada al contexto militar argentino, que resalte los beneficios tangibles e intangibles de la carrera militar.

Proponer un plan de implementación y medición de la efectividad de la PVE en la mejora de los procesos de captación y retención de talento en el CMN.

### 1.4 Hipótesis

Se plantea la hipótesis de que una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) diseñada específicamente para alinear las expectativas de los jóvenes argentinos con los beneficios y oportunidades que ofrece el CMN mejorará significativamente la captación y retención de talento. La PVE, al destacar no solo los aspectos tangibles como la estabilidad y el desarrollo académico, sino

también el sentido de propósito y las oportunidades de liderazgo, generará un mayor interés y compromiso por parte de los candidatos.

## 1.5 Estructura

Esta tesis se estructura en varios capítulos, cada uno de los cuales abordará un aspecto crucial del problema investigado y contribuirá al cumplimiento de los objetivos propuestos. El primer capítulo ofrecerá un análisis detallado del contexto actual, explorando las tendencias demográficas, socioeconómicas y culturales que influyen en las decisiones de carrera de los jóvenes profesionales. A continuación, se examinará el proceso de reclutamiento y selección del CMN, identificando áreas de mejora. Posteriormente, se desarrollará un marco teórico que abarcará conceptos clave como la cultura organizacional, la marca empleadora y la gestión del talento humano.

El núcleo de la investigación está dedicado al estudio detallado de la Propuesta de Valor al Empleado. sus componentes principales etc. Finalmente, se evaluará el impacto de la PVE y otras estrategias propuestas, midiendo su efectividad en la atracción y retención de talento en el CMN.

## 1.6 Fundamentación

Esta investigación aspira a proporcionar un aporte significativo tanto para el Colegio Militar de la Nación como para el Ejército Argentino en su conjunto. Al comprender mejor las expectativas y motivaciones de los jóvenes profesionales, y al desarrollar estrategias de atracción de talento específicamente adaptadas al contexto militar, esta tesis contribuirá a la formación de un cuerpo de oficiales comprometidos con los valores de la patria y preparados para enfrentar los desafíos del futuro.

## Parte 2: Marco teórico

### 2.1 Introducción

El marco teórico de esta investigación está diseñado para proporcionar los fundamentos conceptuales y contextuales sobre los cuales se basa el análisis de la atracción, selección y retención de talento en el Colegio Militar de la Nación (CMN) del Ejército Argentino. En esta sección se abordarán conceptos clave como la cultura organizacional militar, la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y las estrategias de atracción de talento que han sido exitosas en otras fuerzas armadas. A través de un enfoque multidimensional, se buscará comprender las dinámicas que influyen en la elección de una carrera militar por parte de los jóvenes profesionales argentinos, y cómo estos elementos pueden ser integrados en una PVE que se adapte al contexto y necesidades del CMN.

### 2.2 Cultura Organizacional y su influencia en la atracción del talento

#### 2.2.1 Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que guían el comportamiento dentro de una organización (Schein, 2010). En las fuerzas armadas, este concepto es particularmente relevante, ya que las organizaciones militares dependen de una cultura organizacional sólida para asegurar la cohesión, la disciplina y el cumplimiento de las órdenes en situaciones de riesgo (Soeters, 2006). En el contexto militar, la cultura organizacional no solo define la manera en que los oficiales interactúan entre sí y con sus superiores, sino también cómo son percibidos por la sociedad y por los jóvenes que están considerando una carrera militar.

Para los jóvenes que han crecido en una era donde se valora la autonomía, la flexibilidad y el desarrollo personal, una cultura organizacional militar que se percibe como rígida puede ser un obstáculo en el proceso de captación (Twenge, 2010). Las organizaciones militares deben encontrar el equilibrio entre preservar los valores fundamentales que garantizan su eficacia y ajustar ciertos elementos culturales para alinearse mejor con las expectativas modernas.

#### 2.2.2 Cultura organizacional militar en el contexto argentino

En el caso del Ejército Argentino, la cultura organizacional está profundamente arraigada en la historia y tradición militar, valores que han definido la identidad institucional a lo largo de los años. Sin embargo, esta cultura, aunque esencial para mantener la disciplina y la estructura jerárquica, se percibe a menudo como un factor limitante para aquellos que buscan mayor flexibilidad en su carrera profesional (García, 2018). De acuerdo con un estudio realizado por el Ministerio de Defensa de España 2019, uno de los principales desafíos para las

fuerzas armadas en América Latina es cómo comunicar los valores de la institución de manera que resulten atractivos para las nuevas generaciones sin comprometer su identidad esencial.

El CMN, como institución formativa, debe hacer frente a este reto, especialmente en un entorno donde el sector privado ha aumentado su competencia ofreciendo no solo salarios competitivos, sino también trayectorias de carrera más flexibles y centradas en el desarrollo personal. La clave para superar este obstáculo radica en cómo se comunica la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y en cómo se posiciona la cultura militar en relación con los valores actuales de la juventud.

### 2.2.3 Cultura organizacional y PVE

La cultura organizacional está íntimamente relacionada con la PVE, ya que define el entorno de trabajo en el que se integrarán los nuevos empleados. Una cultura organizacional positiva, que esté alineada con los valores de los empleados potenciales, facilita la creación de una PVE que sea atractiva y competitiva en el mercado laboral (Cable, 1996). En el caso del CMN, es esencial que la PVE resalte tanto los aspectos tradicionales de la cultura militar, como el honor y la lealtad, pero también incluya elementos que son atractivos para los jóvenes, como las oportunidades de desarrollo profesional, el aprendizaje continuo y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Estudios realizados en el ejército británico han demostrado que ajustar la comunicación de la PVE para alinearla con los valores de los jóvenes ha tenido un impacto significativo en la atracción de talento. La campaña "This is Belonging" ha reposicionado la cultura organizacional del ejército, presentándola como un entorno de apoyo y desarrollo personal, sin abandonar los valores tradicionales de la institución (Theurer, 2018). Esto sugiere que, con las estrategias adecuadas, el CMN podría redefinir su cultura organizacional y su PVE para atraer a los mejores candidatos sin comprometer los valores fundamentales del Ejército Argentino.

## 2.3 Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en el contexto militar

### 2.3.1 Concepto y relevancia de la PVE

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) es un componente clave en las estrategias de captación y retención de talento, y se refiere al conjunto de beneficios, tanto tangibles como intangibles, que una organización ofrece a sus empleados en compensación por su compromiso y habilidades (Backhaus, 2004). En el contexto militar, la PVE tiene una particular relevancia, ya que no solo se limita a aspectos económicos, sino que también incluye elementos como el sentido de misión, el desarrollo de liderazgo, la estabilidad y la contribución a la defensa de la nación. En el Ejército Argentino, una PVE efectiva debe resaltar tanto los beneficios tradicionales (como la estabilidad financiera y el desarrollo de carrera) como los valores intangibles que los jóvenes profesionales buscan en una carrera moderna.

### 2.3.2 Estrategias internacionales en la PVE militar

El ejército de Estados Unidos ha desarrollado una de las PVE más avanzadas y atractivas del mundo militar. Este enfoque incluye no solo salarios competitivos y pensiones generosas, sino también una amplia gama de beneficios educativos (como el GI Bill), oportunidades para el desarrollo de habilidades profesionales, y programas de bienestar para las familias de los soldados (Government, 2020). Esto ha permitido al ejército estadounidense posicionarse como un empleador competitivo frente al sector privado, atrayendo a jóvenes profesionales que buscan tanto un sentido de propósito como oportunidades de desarrollo personal.

En Noruega, las fuerzas armadas han adoptado un enfoque centrado en el bienestar del personal. Han integrado políticas de equilibrio entre vida laboral y personal, promoviendo un entorno donde los oficiales tienen mayor flexibilidad, acceso a formación continua y oportunidades para desarrollar habilidades que son valiosas tanto dentro como fuera del ámbito militar (Berntsen, *Military leadership and organizational culture in Norway*, 2018). Estas políticas han ayudado a reposicionar la carrera militar como una opción atractiva para jóvenes interesados en contribuir a su país sin sacrificar su bienestar personal.

El ejército australiano ha seguido una estrategia similar, ofreciendo una amplia gama de especializaciones dentro de las fuerzas armadas que van más allá del combate, incluyendo áreas como la tecnología, la medicina y la logística (Army, 2020). Esta diversificación ha permitido al ejército australiano atraer a jóvenes con diversas habilidades e intereses, demostrando que la carrera militar puede ofrecer una trayectoria profesional versátil.

### 2.3.3 Desafíos y oportunidades en la implementación de la PVE en el CMN

El CMN enfrenta varios desafíos a la hora de implementar una PVE efectiva. Uno de los principales retos es el equilibrio entre la tradición militar y las expectativas modernas de los jóvenes. Mientras que la cultura militar exige disciplina, obediencia y jerarquía, los jóvenes profesionales valoran cada vez más la autonomía y la flexibilidad (Twenge, 2010). El desafío radica en cómo presentar la cultura militar de manera que resuene con los valores de los jóvenes, sin comprometer los principios que garantizan la cohesión y eficacia de las fuerzas armadas.

Una oportunidad clave para el CMN es el uso de tecnologías emergentes en su estrategia de captación de talento. El uso de redes sociales y plataformas digitales para personalizar el mensaje de la PVE podría ser una herramienta eficaz para llegar a una audiencia más amplia y mejorar la percepción de la carrera militar. Por ejemplo, el ejército canadiense ha utilizado campañas en redes sociales para mostrar las oportunidades de desarrollo y las experiencias cotidianas de sus oficiales, lo que ha permitido atraer a jóvenes que valoran tanto el servicio a la nación como el desarrollo profesional (Roy, 2019).

### 2.3.4 Adaptación de la PVE al Contexto Argentino

El diseño de una PVE efectiva para el CMN debe tener en cuenta las características específicas del contexto argentino. Además de los aspectos tradicionales como la estabilidad económica y las oportunidades de liderazgo, la PVE debe resaltar las oportunidades educativas, las habilidades transferibles y el sentido de propósito que la carrera militar puede ofrecer. Asimismo, es crucial que el CMN comunique estos beneficios de manera efectiva, utilizando campañas de reclutamiento dirigidas específicamente a los jóvenes que buscan una combinación de estabilidad y crecimiento personal.

Un ejemplo exitoso de adaptación de la PVE es el programa de alianzas con universidades en Alemania, donde los soldados pueden obtener títulos académicos mientras están en servicio, lo que ha mejorado significativamente la percepción pública de la carrera militar (Kümmel, 2016). El CMN podría implementar un modelo similar, ofreciendo programas de educación avanzada y movilidad internacional para atraer a jóvenes interesados en el desarrollo profesional a largo plazo.

#### 2.3.4.1 Análisis del contexto laboral argentino

El contexto argentino presenta características particulares que deben ser consideradas al desarrollar estrategias de captación y retención de talento para el Colegio Militar de la Nación (CMN). En primer lugar, Argentina ha enfrentado desafíos económicos recurrentes que han afectado tanto al sector privado

como al público. Este contexto ha generado un entorno laboral inestable para muchos jóvenes, lo que podría hacer que una carrera en las fuerzas armadas, con su promesa de estabilidad, sea más atractiva en comparación con sectores donde los salarios y beneficios pueden ser más volátiles (Argentina, 2020)

Sin embargo, a pesar de estos posibles beneficios, la carrera militar en Argentina sigue enfrentando una percepción negativa. De acuerdo con un estudio realizado por García y Pérez (2018), muchos jóvenes argentinos perciben la vida militar como limitada en términos de desarrollo personal y profesional, asociada con rigidez y sacrificio personal. Esta percepción es un obstáculo importante para la captación de talento, especialmente entre los jóvenes que buscan mayor flexibilidad y oportunidades de crecimiento fuera del ámbito estrictamente militar. A nivel local, el Ministerio de Defensa de Argentina ha identificado que la competencia con el sector privado, que ofrece salarios y beneficios flexibles, ha reducido el atractivo de la carrera militar entre los jóvenes profesionales que tienen acceso a estudios universitarios y carreras profesionales fuera del ámbito militar (Argentina, 2020)

Una encuesta del Centro de Estudios para la Promoción del Empleo (CEPE) muestra que más del 60% de los jóvenes argentinos consideran que las carreras en el sector público, incluida la carrera militar, ofrecen menor flexibilidad que las del sector privado, lo que se traduce en una baja participación de estos jóvenes en los procesos de reclutamiento militar. Estos datos subrayan la necesidad de ajustar la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) para resaltar aquellos aspectos que los jóvenes valoran, como el desarrollo de habilidades transferibles, la estabilidad económica a largo plazo y el impacto social de servir a la nación.

A nivel global, fuerzas armadas de otros países han implementado exitosamente estrategias que podrían ser adaptadas al contexto argentino. Sin embargo, es fundamental que las adaptaciones apliquen los conceptos de flexibilidad y desarrollo profesional, manteniendo al mismo tiempo la tradición militar. En este sentido, el CMN debe equilibrar la preservación de su cultura organizacional con la implementación de elementos que mejoren la percepción pública. Por ejemplo, se podrían desarrollar programas de movilidad académica y educación continua, que permitirían a los cadetes adquirir títulos universitarios mientras sirven, facilitando su reintegración en el mercado laboral civil si deciden cambiar de carrera. Estos programas no solo mejorarían la percepción de la carrera militar, sino que también ofrecerían a los jóvenes una mayor sensación de seguridad en su futuro profesional (Kümmel, 2016).

Finalmente, la implementación de campañas de reclutamiento digital dirigidas específicamente a los jóvenes argentinos, que utilicen plataformas como Instagram, Facebook y LinkedIn, podría ser una herramienta clave para modificar la percepción pública. Esto ya ha sido exitosamente implementado por las fuerzas armadas canadienses y australianas, y el CMN podría replicar estas estrategias a través de alianzas con influencers locales y la promoción de

historias de éxito de jóvenes oficiales que han logrado equilibrar una carrera militar con desarrollo académico y personal (Roy, 2019)

## 2.4 Estrategias de atracción de talento en el ámbito militar

### 2.4.1 Employerbranding<sup>2</sup> en las fuerzas armadas

El employer branding es un concepto central en las estrategias modernas de captación de talento y se refiere a la manera en que una organización se presenta como empleador ante el mercado laboral (Backhaus, 2004). En el contexto militar, el employer branding implica destacar tanto los beneficios tangibles (como el salario y la estabilidad) como los intangibles (como el sentido de propósito y la posibilidad de contribuir al bienestar nacional). El ejército británico, por ejemplo, ha implementado con éxito la campaña "ThisisBelonging", que resalta el sentido de camaradería y comunidad que ofrece la vida militar, presentando la carrera militar como una oportunidad para crecer tanto personal como profesionalmente (Theurer, 2018).

### 2.4.2 Uso de tecnologías digitales en el reclutamiento militar

El uso de tecnologías digitales ha revolucionado el proceso de reclutamiento en las organizaciones militares. Plataformas como LinkedIn, Instagram y Facebook se han convertido en herramientas clave para llegar a una audiencia más amplia y segmentada. Las fuerzas armadas de Canadá han utilizado estas plataformas para desmitificar la vida militar y atraer a jóvenes profesionales al destacar las oportunidades de desarrollo, estabilidad y liderazgo (Roy, 2019). La segmentación del mercado laboral a través de algoritmos y análisis de datos permite a las fuerzas armadas dirigirse a los candidatos que se alinean mejor con los valores y las oportunidades que ofrece la carrera militar.

El CMN podría implementar una estrategia similar, utilizando estas plataformas para resaltar las experiencias diarias de los cadetes y oficiales en formación, así como las oportunidades de liderazgo y desarrollo profesional. Además, el uso de inteligencia artificial y big data en la selección de candidatos permitiría una mayor personalización en el proceso de reclutamiento, mejorando la eficiencia y aumentando la posibilidad de captar a los mejores talentos.

### 2.4.3 Programas de desarrollo y educación

Las oportunidades de desarrollo académico y educativo son uno de los principales factores de atracción para los jóvenes profesionales. En varios países, las fuerzas armadas han implementado programas que permiten a los soldados obtener títulos universitarios y certificaciones profesionales mientras están en servicio. El ejército alemán, por ejemplo, ofrece un sistema de educación continua que permite a los oficiales acceder a estudios universitarios

---

<sup>2</sup>Marca empleadora, concepto que se refiere a la forma en que una organización se presenta como empleador ante el mercado laboral.

en diversas disciplinas, lo que ha mejorado significativamente su capacidad para atraer y retener talento (Kümmel, 2016).

El CMN podría replicar este enfoque mediante alianzas con universidades nacionales e internacionales, ofreciendo programas de movilidad académica y certificaciones profesionales en áreas de alta demanda, como la tecnología, la medicina y la logística. Estos programas no solo atraerían a jóvenes interesados en el desarrollo académico, sino que también mejorarían la percepción pública de la carrera militar como una opción integral y versátil.

El ejército australiano ha implementado campañas de reclutamiento específicas dirigidas a diferentes segmentos de la población, como mujeres, minorías y estudiantes de carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). Esta segmentación no solo ha incrementado la diversidad dentro de sus filas, sino que también ha permitido que el ejército se dirija a los candidatos con mensajes personalizados que resalten los aspectos de la carrera que más les interesan (Kümmel, 2016).

En el caso del CMN, una estrategia de segmentación podría incluir campañas dirigidas a estudiantes secundarios interesados en deportes de alto rendimiento, a quienes se les podría ofrecer becas y beneficios especiales en áreas como educación física y liderazgo. Otra posibilidad sería dirigirse a jóvenes universitarios con vocación de servicio, destacando los aspectos de la carrera militar que promueven el bienestar público y el servicio a la nación

## 2.5 Percepción de la carrera militar entre los jóvenes argentinos

### 2.5.1 Estereotipos y percepciones negativas

La percepción de la carrera militar en Argentina está influenciada por una serie de estereotipos negativos que asocian la vida militar con una falta de libertad personal y limitadas oportunidades de desarrollo fuera del ámbito estrictamente castrense (García, 2018). Estos estereotipos son particularmente dañinos en un contexto donde los jóvenes valoran cada vez más la flexibilidad y las oportunidades de desarrollo personal. Además, la falta de información clara sobre los beneficios reales de la carrera militar contribuye a la perpetuación de estos estereotipos.

### 2.5.2 Estrategias para mejorar la percepción pública

Para mejorar la percepción pública de la carrera militar entre los jóvenes argentinos, el CMN debe implementar una estrategia de comunicación clara y coherente, que destaque tanto los beneficios tangibles como los intangibles de la carrera militar. El uso de historias personales de oficiales en servicio, mostrando cómo la carrera militar ha permitido su desarrollo tanto profesional como personal, puede ser una herramienta poderosa para romper con los estereotipos negativos.

Además, el CMN podría desarrollar programas de visibilidad, como campamentos de verano o visitas guiadas, que permitan a los jóvenes experimentar de primera mano lo que implica la vida militar. Estos programas, combinados con una estrategia de comunicación que utilice plataformas digitales, permitirían al CMN conectar de manera más efectiva con los jóvenes, demostrando que la carrera militar ofrece tanto estabilidad como oportunidades de crecimiento.

## 2.6 Conclusión del marco teórico

Este marco teórico ha demostrado que una cultura organizacional bien definida y una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) sólida son factores esenciales para la atracción y retención de talento en las fuerzas armadas. El CMN tiene la oportunidad de aprender de las experiencias internacionales y adaptar sus estrategias para alinearse con las expectativas de los jóvenes argentinos, utilizando tecnologías emergentes y estrategias de comunicación modernas. La implementación de una PVE coherente y bien comunicada no solo mejorará la percepción pública de la carrera militar, sino que también contribuirá al fortalecimiento de la institución y su capacidad para atraer y retener a los mejores candidatos.

## Parte 3: Metodología de la investigación

### 3.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación sigue un diseño mixto que combina enfoques cuantitativos y cualitativos para abordar de manera integral las percepciones, expectativas y motivaciones de los jóvenes argentinos hacia la carrera militar, así como para evaluar la efectividad de una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) adaptada al contexto del Colegio Militar de la Nación (CMN).

Este enfoque mixto se justifica en la necesidad de obtener tanto datos objetivos, representativos de las tendencias generales entre los jóvenes, como información cualitativa que permita entender las motivaciones subyacentes y percepciones detalladas que influyen en la decisión de ingresar al CMN.

### 3.2. Enfoque Cuantitativo

El componente cuantitativo se basará en la realización de una encuesta estructurada dirigida a jóvenes argentinos entre 17 y 25 años, un rango de edad en el que comúnmente se evalúan opciones profesionales y educativas. La encuesta permitirá recolectar datos sobre:

**Percepciones sobre la carrera militar:** Se incluirán preguntas cerradas y escalas Likert para evaluar qué aspectos (como estabilidad, desarrollo profesional, salario, sentido de misión) consideran más importantes al elegir una carrera.

**Expectativas de desarrollo profesional:** Se evaluará en qué medida los jóvenes valoran la adquisición de habilidades transferibles, educación formal y oportunidades de ascenso en el contexto laboral.

**Preferencias en cuanto a la flexibilidad laboral:** Se analizará qué tan relevante es para los jóvenes la flexibilidad en términos de horarios, movilidad y balance entre vida laboral y personal.

**Análisis de datos:** Los datos recolectados serán analizados mediante estadística descriptiva para obtener un perfil general de las percepciones y expectativas de los jóvenes hacia la carrera militar. Además, se empleará análisis de correlación para identificar posibles relaciones entre factores como la percepción de la cultura organizacional militar y la intención de postularse al CMN.

### 3.3. Enfoque Cualitativo

El componente cualitativo tiene como objetivo profundizar en los factores que motivan o disuaden a los jóvenes de ingresar al CMN, así como evaluar cómo

una PVE adaptada podría cambiar estas percepciones. Para ello, se realizarán entrevistas semiestructuradas con tres grupos principales:

**Oficiales en actividad:** Cadetes y oficiales jóvenes (18-25 años) que ya están en formación o en servicio, quienes ofrecerán una perspectiva interna sobre los beneficios y desafíos de la vida militar.

**Jóvenes que consideraron una carrera militar, pero decidieron no postularse:** Este grupo proporcionará información sobre las barreras percibidas al ingreso en el CMN.

**Expertos en reclutamiento y gestión de talento:** Profesionales del área de recursos humanos con experiencia en reclutamiento en sectores públicos y privados, quienes evaluarán la eficacia de diferentes estrategias de PVE en Argentina.

**Análisis de datos cualitativos:** Las entrevistas serán grabadas y transcritas, y los datos serán analizados utilizando análisis temático. Esta técnica permitirá identificar patrones recurrentes en las respuestas de los entrevistados, así como temas emergentes relacionados con las motivaciones y percepciones hacia la carrera militar.

### 3.4. Estudio Comparativo Internacional

Además del análisis local, se llevará a cabo un estudio comparativo de casos exitosos en la implementación de PVEs en otras fuerzas armadas. Este análisis permitirá identificar buenas prácticas que puedan ser adaptadas al contexto argentino. Se analizarán particularmente los casos de Estados Unidos, Noruega y Australia, cuyas fuerzas armadas han logrado reposicionar la carrera militar como una opción atractiva mediante la implementación de estrategias de reclutamiento digital, programas de desarrollo profesional y una propuesta de valor que equilibra la tradición militar con las expectativas modernas (Berntsen, *Military leadership and organizational culture in Norway*, 2018)

### 3.5. Limitaciones de la Investigación

El análisis de las estrategias de reclutamiento y retención implementadas por las fuerzas armadas de Estados Unidos, Noruega y Australia ofrece una oportunidad para identificar buenas prácticas que puedan ser adaptadas al contexto del Colegio Militar de la Nación (CMN). Estos países han destacado por su capacidad de integrar valores tradicionales con estrategias modernas, logrando atraer a talento joven mientras fortalecen su identidad institucional. Además, las percepciones y expectativas de los jóvenes pueden estar influenciadas por factores externos como la situación económica del país, lo que podría limitar la generalización de los resultados.

### 3.6. Proceso de Validación

La propuesta metodológica será validada a través de un panel de expertos en investigación cualitativa y cuantitativa, quienes revisarán los instrumentos de recolección de datos y ofrecerán retroalimentación sobre su claridad y relevancia. Asimismo, se realizarán sesiones de retroalimentación con los oficiales del CMN para asegurar que la investigación esté alineada con las necesidades institucionales.

En conclusión, la metodología empleada establece un marco riguroso para analizar las percepciones y barreras que enfrentan los jóvenes en relación con la carrera militar. A continuación, se presentan los hallazgos derivados de estas herramientas metodológicas, organizados en análisis cuantitativo y cualitativo.

## Parte 4: Estudio comparativo internacional

El análisis de las estrategias implementadas por las fuerzas armadas de Estados Unidos, Noruega y Australia ofrece un marco detallado para identificar buenas prácticas que podrían ser adaptadas al contexto del Colegio Militar de la Nación (CMN). Estos países han demostrado cómo integrar valores tradicionales con enfoques contemporáneos para captar talento joven mientras fortalecen su identidad institucional, generando un impacto significativo en su capacidad para competir con el sector privado y civil. Este estudio permite extraer aprendizajes clave que podrían redefinir las estrategias de captación del CMN.

### 4.1 Caso: Fuerzas Armadas de Estados Unidos

Las fuerzas armadas estadounidenses han implementado estrategias avanzadas que combinan campañas de marketing personalizadas, beneficios educativos y un enfoque integral hacia el bienestar familiar. Estas iniciativas destacan por su capacidad de adaptación a las preferencias de las audiencias jóvenes. Campañas como "ArmyStrong" y "What'sYourWarrior?" utilizan herramientas avanzadas de segmentación de mercado y análisis de datos para personalizar mensajes que conectan con aspiraciones individuales, tales como la tecnología, el liderazgo, el servicio comunitario o incluso áreas emergentes como la ciberseguridad. Este enfoque no solo permite captar candidatos de perfiles diversos, sino también posicionar al ejército como una opción relevante frente a otras alternativas laborales.

El ROTC (Reserve Officers' Training Corps) y el GI Bill<sup>3</sup> son ejemplos destacados de cómo combinar formación militar con oportunidades educativas. Estos programas ofrecen beneficios que van desde becas completas para estudios universitarios hasta opciones de formación profesional que garantizan habilidades transferibles al mercado civil. Además, facilitan la reintegración de los veteranos al sector civil, una característica que fortalece la percepción pública del ejército como una institución que se preocupa por el desarrollo integral de sus miembros.

Otro pilar de esta estrategia es el apoyo integral a las familias militares, que incluye seguros médicos de alta calidad, programas educativos para hijos, y servicios de apoyo psicológico diseñados para mitigar el impacto de los despliegues prolongados. Este enfoque holístico no solo mejora la calidad de vida de los integrantes del ejército, sino que también incrementa su retención al crear un entorno de apoyo que contrarresta los desafíos inherentes al servicio militar.

---

<sup>3</sup>Programa educativo estadounidense que ofrece beneficios educativos a veteranos de guerra y personal militar activo

## 4.2 Caso: Fuerzas Armadas de Noruega

Noruega se destaca como un modelo de innovación social dentro del ámbito militar, promoviendo valores como la igualdad de género, el bienestar personal y la sostenibilidad ambiental. Estas iniciativas han redefinido la percepción pública de las fuerzas armadas noruegas, posicionándolas como una opción moderna y atractiva para los jóvenes profesionales.

La igualdad de género es uno de los pilares estratégicos del ejército noruego, que ha implementado políticas para integrar a mujeres en roles de liderazgo y combate. Este enfoque no solo amplía la base de reclutamiento, sino que también refuerza la idea de que las fuerzas armadas son instituciones inclusivas y comprometidas con la equidad. Las campañas de reclutamiento destacan historias inspiradoras de mujeres en el ejército, desafiando estereotipos y normalizando su participación en todos los niveles de la organización.

El bienestar personal también es un eje central en las políticas noruegas. Los militares cuentan con horarios flexibles, acceso a programas de asesoramiento psicológico y sistemas de apoyo diseñados para prevenir el agotamiento. Este enfoque equilibra las exigencias del servicio militar con las necesidades individuales, fortaleciendo el compromiso de los integrantes a largo plazo.

Finalmente, Noruega ha adoptado un enfoque pionero al integrar prácticas sostenibles en sus operaciones militares. Desde el uso de tecnologías verdes hasta la implementación de políticas de responsabilidad ambiental, este enfoque conecta especialmente con jóvenes interesados en temas globales como el cambio climático. Este posicionamiento moderno refuerza la percepción de las fuerzas armadas como actores responsables y progresistas.

## 4.3 Caso: Fuerzas Armadas de Australia

El ejército australiano ha desarrollado estrategias innovadoras que combinan flexibilidad en el servicio con oportunidades de formación profesional. Este enfoque no solo hace más accesible la carrera militar, sino que también garantiza que los reclutas adquieran habilidades transferibles que les permitan desarrollarse en el ámbito civil.

El programa "Army Reserves" es un ejemplo destacado de esta flexibilidad, ya que permite a los ciudadanos australianos combinar carreras civiles con el servicio militar a tiempo parcial. Esto facilita que individuos que desean contribuir al servicio nacional puedan hacerlo sin comprometer completamente sus planes educativos o profesionales. Este modelo fomenta una percepción positiva del ejército como un empleador comprensivo y adaptable.

Además, el ejército australiano ofrece certificaciones reconocidas internacionalmente en áreas como ciberseguridad, logística y gestión de proyectos. Estas certificaciones aseguran que los reclutas perciban el servicio militar como una inversión profesional que no solo beneficia al ejército, sino que también abre puertas en el mercado laboral civil. Los programas de liderazgo están diseñados para desarrollar competencias valoradas en sectores tecnológicos y administrativos, ampliando aún más las oportunidades de los integrantes del ejército.

Las campañas de reclutamiento australianas destacan por su autenticidad. Historias reales de militares activos son utilizadas para humanizar la institución y generar empatía en las audiencias jóvenes. Estas narrativas abordan tanto los desafíos como las recompensas de la vida militar, conectando emocionalmente con los potenciales reclutas y fortaleciendo la confianza en la institución.

## 4.4 Conclusión

El análisis de las estrategias implementadas por las fuerzas armadas de Estados Unidos, Noruega y Australia demuestra que la combinación de valores tradicionales con enfoques contemporáneos es esencial para atraer y retener talento joven. Estas experiencias internacionales revelan la importancia de abordar las expectativas individuales de los jóvenes mientras se fortalecen los valores institucionales.

Las lecciones principales incluyen:

- **Personalización de la Comunicación:** Adaptar los mensajes para conectar con las aspiraciones individuales de los candidatos, destacando oportunidades que resuenen con sus intereses personales y profesionales.
- **Desarrollo Profesional Continuo:** Incorporar programas de formación y certificación que proporcionen habilidades transferibles al mercado civil, aumentando el atractivo del servicio militar.
- **Bienestar Personal y Familiar:** Priorizar políticas que equilibren las demandas del servicio con las necesidades personales y familiares de los integrantes, creando un entorno de apoyo integral.

Estas estrategias ofrecen un marco valioso para que el CMN fortalezca su Propuesta de Valor al Empleado, adaptándola al contexto argentino. Su implementación no solo mejoraría la captación y retención de talento, sino que también posicionaría al CMN como una institución innovadora y relevante para las nuevas generaciones, capaz de competir eficazmente con alternativas civiles y privadas en un mercado laboral en constante evolución.

## Parte5: Trabajo de campo

### 5.1 Objetivo del Trabajo de Campo

El trabajo de campo tiene como objetivo principal recolectar datos empíricos que permitan validar las hipótesis planteadas y responder de manera precisa y exhaustiva a las preguntas de investigación relacionadas con la captación y retención de talento en el Colegio Militar de la Nación (CMN). Mediante un enfoque mixto que integra análisis cuantitativo y cualitativo, se busca una comprensión profunda de las percepciones, motivaciones y barreras de los jóvenes hacia la carrera militar. Además, este análisis pretende evaluar la eficacia de una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) contextualizada para el CMN, con el fin de identificar estrategias innovadoras que optimicen sus procesos de reclutamiento y retención.

### 5.2 Población y Muestra

#### 5.2.1 Población

La población objetivo está constituida por jóvenes argentinos de entre 18 y 25 años, un segmento que se encuentra en una etapa clave de toma de decisiones respecto a su futuro académico y profesional. Este grupo incluye tanto a aquellos que consideran la carrera militar como una opción viable, como a quienes optaron por alternativas en el ámbito civil. Adicionalmente, la investigación incorpora oficiales y cadetes actualmente en servicio en el CMN, quienes aportan perspectivas valiosas sobre los factores que influyen en su decisión de ingresar y permanecer en la institución. Esta diversidad en la población permite una visión comparativa enriquecedora entre diferentes grupos.

#### 5.2.2 Muestra

En el componente cuantitativo, se seleccionará una muestra de 500 jóvenes utilizando un muestreo probabilístico estratificado que garantice la representatividad en términos geográficos, socioeconómicos y demográficos. Este tamaño muestral ha sido calculado para asegurar un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, permitiendo que los resultados sean generalizables.

El componente cualitativo se centrará en entrevistas semiestructuradas realizadas a 15-20 participantes, distribuidos en tres grupos clave:

- Cadetes y oficiales jóvenes del CMN: Sus experiencias brindarán información crucial sobre los beneficios, desafíos y oportunidades percibidos en la carrera militar.

- Jóvenes que decidieron no postularse al CMN: Este grupo permitirá identificar barreras percibidas y aspectos de mejora en la comunicación de la PVE.
- Expertos en gestión de talento y reclutamiento: Provenientes de los sectores público y privado, sus perspectivas ofrecerán enfoques técnicos y estratégicos.

Este diseño mixto de muestra busca capturar tanto las tendencias generales como las experiencias individuales, proporcionando una base sólida para el análisis

## 5.3 Instrumentos de Recolección de Datos

### 5.3.1 Cuestionario Cuantitativo – Características

El análisis cuantitativo se llevará a cabo mediante un cuestionario estructurado diseñado para captar datos relevantes sobre:

- Percepción de la carrera militar: Exploración de aspectos como estabilidad laboral, sentido de propósito, desarrollo profesional y balance entre vida personal y laboral.
- Motivaciones y barreras: Identificación de los principales factores que influyen en la elección o rechazo de la carrera militar, tales como remuneración, prestigio, valores personales y otros elementos contextuales.
- Expectativas de desarrollo: Evaluación de las oportunidades percibidas en términos de educación, crecimiento profesional y habilidades transferibles.

El cuestionario, diseñado con escalas Likert de 5 puntos, será distribuido electrónicamente mediante plataformas como correos electrónicos, redes sociales y aplicaciones móviles, maximizando la accesibilidad y diversidad de participantes.

### 5.3.1.1 Cuestionario Cuantitativo - Formulario

<b>Entrevista para jóvenes argentinos entre 17 y 25 años</b>		
<b>Introducción</b>		
<p>Estimado/a participante, este cuestionario forma parte de una investigación que busca entender las percepciones, expectativas y motivaciones de los jóvenes argentinos respecto a la carrera militar en el Colegio Militar de la Nación (CMN). Agradecemos sinceramente tu participación. Tus respuestas son anónimas y confidenciales. Por favor, responde cada pregunta seleccionando la opción que mejor refleje tu opinión. Este cuestionario tomará aproximadamente 5-7 minutos en completarse.</p>		
<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Escala</b>
Datos demográficos	Edad	1. 17-19 / 20-22 / 23-25
	Genero	Masculino/Femenino/Prefiero no contestar/Otro
	Nivel educativo	Secundario completo/Universitario en curso-completado/Otro
	Provincia de residencia	Todas las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Percepción sobre la carrera militar	¿Qué tan familiarizado/a estás con la carrera militar en el Colegio Militar de la Nación?	Muy familiarizado/Algo familiarizado/Poco familiarizado/Nada familiarizado
	¿Cómo percibís la estabilidad laboral que ofrece una carrera en el Colegio Militar de la Nación?	Muy baja/Baja/Neutral/Alta/Muy alta
	¿En qué medida crees que el Colegio Militar de la Nación ofrece oportunidades de desarrollo personal y profesional?	Ninguna/Pocas/Medio/Algunas/Muchas
	¿Considerás que una carrera militar en el Colegio Militar de la Nación ofrece un equilibrio adecuado entre vida personal y profesional?	Muy desequilibrado/Desequilibrado/Equilibrado/Muy equilibrado
	¿Qué importancia le das al sentido de propósito en una carrera militar (servicio a la nación, contribución a la seguridad del país, etc.)?	Ninguna importancia/Poca importancia/Indiferente/alguna importancia/Mucha importancia
	¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente	Muy en desacuerdo/Desacuerdo/Indiferente/De

	afirmación: "Una carrera militar ofrece una vida de aventuras"?	acuerdo/ Muy de acuerdo	
	¿Considerás que el Colegio Militar de la Nación ofrece una formación basada en valores como el respeto, la disciplina y el honor?	1. Muy en desacuerdo/Desacuerdo/Indiferente/De acuerdo/Muy de acuerdo	
	¿En qué medida crees que una carrera militar en el Colegio Militar de la Nación puede ofrecer una posibilidad de movilidad social (ascenso social)?	Ninguna/Alguna/Indiferente/Bastante/Muchas	
Factores que influyen en la elección de carrera	Indica qué tan importantes son los siguientes factores al elegir una carrera profesional:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad laboral</li> <li>2. Oportunidad de desarrollo</li> <li>3. Remuneración económica</li> <li>4. Equilibrio entre vida personal y profesional</li> <li>5. Sentido de propósito (servir a la nación)</li> <li>6. Movilidad social (ascenso en la estructura social)</li> <li>7. Formación basada en valores</li> <li>8. Vida de aventuras</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ninguna importancia</li> <li>2. Poca importancia</li> <li>3. Indiferente</li> <li>4. Alguna importancia</li> <li>5. Mucha importancia</li> </ol>
Motivaciones y barreras	¿Qué tan probable sería que consideres ingresar al Colegio Militar de la Nación si te ofrecieran las siguientes oportunidades?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a formación universitaria mientras estás en servicio</li> <li>2. Programas de intercambio internacional o movilidad académica</li> <li>3. Flexibilidad laboral en</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ninguna importancia</li> <li>2. Poca importancia</li> <li>3. Indiferente</li> <li>4. Alguna importancia</li> <li>5. Mucha importancia</li> </ol>

		<p>horarios y lugar de trabajo</p> <p>4. Programas de desarrollo de liderazgo y habilidades transferibles</p> <p>5. Beneficios familiares (apoyo educativo para hijos, beneficios de salud, etc.)</p>	
	¿Cuáles son las principales barreras que te impedirían considerar una carrera militar en el Colegio Militar de la Nación?	Falta de información sobre las oportunidades de carrera/Percepción de falta de desarrollo profesional/Percepción de falta de flexibilidad/Sacrificio personal y familiar/Baja remuneración	
Opinión general	¿Qué tan alineado consideras que está el Colegio Militar de la Nación con las expectativas laborales de los jóvenes argentinos?	1. Nada alineado/Poco alineado/Indiferente/Alineado/Muy alineado	
	¿Recomendarías una carrera militar a un amigo o familiar?	1 a 10 “estrellas” (NPS)	

### 5.3.2 Entrevistas Cualitativas

El análisis cuantitativo se llevará a cabo mediante un cuestionario estructurado diseñado para captar datos relevantes sobre:

- Percepción de la carrera militar: Exploración de aspectos como estabilidad laboral, sentido de propósito, desarrollo profesional y balance entre vida personal y laboral.
- Motivaciones y barreras: Identificación de los principales factores que influyen en la elección o rechazo de la carrera militar, tales como remuneración, prestigio, valores personales y otros elementos contextuales.
- Expectativas de desarrollo: Evaluación de las oportunidades percibidas en términos de educación, crecimiento profesional y habilidades transferibles.

El cuestionario, diseñado con escalas Likert de 5 puntos, será distribuido electrónicamente mediante plataformas como correos electrónicos, redes sociales y aplicaciones móviles, maximizando la accesibilidad y diversidad de participantes.

### 5.3.2.1 Entrevistas Cualitativas

<b>Entrevista para Cadetes y Oficiales del CMN</b>	
<b>Introducción</b>	
<p>Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo de esta conversación es entender tu experiencia en el Colegio Militar de la Nación y qué factores influyeron en tu decisión de seguir una carrera militar. Tus respuestas serán confidenciales y utilizadas solo para fines de investigación</p>	
Sección	Pregunta
Elección de la carrera militar	¿Qué te motivó a ingresar al CMN?
	¿Cómo te enteraste de las oportunidades que ofrece la carrera militar?
	¿Qué aspectos te resultaron más atractivos al considerar una carrera en el CMN? (Por ejemplo, estabilidad laboral, desarrollo profesional, sentido de propósito, entre otros)
	¿Qué barreras o desafíos enfrentaste al tomar la decisión de ingresar?
Experiencia en el Colegio Militar de la Nación	¿Cómo ha sido tu experiencia como cadete/oficial en el CMN?
	¿Crees que el CMN ofrece una formación basada en valores? Si es así, ¿cómo impactan estos valores en tu vida diaria?
	¿Cómo percibes el equilibrio entre vida personal y profesional en la carrera militar?
	¿Te sientes preparado/a para enfrentar los desafíos profesionales y personales que vienen con la carrera militar?
Futuro y desarrollo	¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y movilidad social has encontrado en la carrera militar?
	¿Crees que la carrera militar en el CMN te ofrece suficientes oportunidades para seguir formándote y creciendo profesionalmente?
	¿Cómo ves tu futuro en el Ejército? ¿Qué expectativas tienes sobre la posibilidad de ascenso?
Propuesta de mejora	Si pudieras mejorar algún aspecto del CMN o de la carrera militar en general, ¿qué cambiarías para que sea más atractiva para los jóvenes?

### Entrevista para Jóvenes que Consideraron Ingresar al CMN pero decidieron no postularse

#### Introducción

Gracias por participar en esta entrevista. Queremos entender tu proceso de decisión al considerar y finalmente decidir no postularte al Colegio Militar de la Nación. Tus respuestas serán confidenciales.

Sección	Pregunta
Consideraciones de la carrera militar	¿Qué te motivó a considerar inicialmente ingresar al CMN?
	¿Cómo te enteraste de las oportunidades en el CMN?
	¿Qué aspectos de la carrera militar te parecieron atractivos? (Por ejemplo, estabilidad laboral, sentido de propósito, entre otros)
	¿Qué expectativas tenías sobre la formación y la vida en el CMN?
Razones para no postularse	¿Qué factores te llevaron a decidir no postularte al CMN?
	¿Hubo algún aspecto que te generara dudas o incertidumbre sobre la carrera militar?
	¿Cómo crees que la carrera militar en el CMN podría haber sido más atractiva para ti?
Percepción sobre la carrera militar	¿Cómo percibes la carrera militar en términos de estabilidad, desarrollo profesional, y oportunidades de ascenso social?
	¿Consideras que la vida militar ofrece una vida de aventuras o es más restrictiva? ¿Por qué?
Propuesta de mejora	¿Qué cambios recomendarías que se hicieran en el proceso de captación o en la carrera militar para atraer a más jóvenes como tú?

## Entrevista para Expertos en Reclutamiento y Gestión de Talento

### Introducción

Gracias por participar en esta entrevista. El propósito es conocer tu opinión sobre cómo mejorar la captación y retención de talento en el Colegio Militar de la Nación, basándonos en tu experiencia en reclutamiento y gestión de talento.

Sección	Pregunta
Percepción general del reclutamiento militar	Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los mayores desafíos en la captación de talento para las fuerzas armadas en comparación con el sector privado?
	¿Qué elementos crees que deberían incluirse en la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) de una institución como el CMN para hacerla más competitiva?
Factores clave para atraer talento joven	¿Qué factores son más valorados por los jóvenes profesionales cuando eligen una carrera hoy en día?
	¿Cómo podría una institución tradicional y estructurada como el CMN adaptarse para satisfacer las expectativas modernas sin perder su identidad?
Comparaciones y mejores prácticas	¿Conoces algún caso exitoso de reclutamiento en una organización similar (ej. fuerzas armadas, sector público) que podría ser replicado en el CMN?
	¿Cómo se podría utilizar la tecnología y las redes sociales de manera más eficaz para captar a los jóvenes interesados en una carrera militar?
Recomendaciones	¿Qué estrategias recomendarías para que el CMN mejore su Propuesta de Valor al Empleado y logre retener a sus oficiales jóvenes a largo plazo?

## 5.4 Procedimiento de Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos se desarrollará en dos fases complementarias:

1. Fase Cuantitativa:
  - a. Los cuestionarios serán distribuidos digitalmente a lo largo de un periodo de cuatro semanas.
  - b. Se programarán recordatorios periódicos para maximizar la tasa de respuesta y alcanzar un mínimo de 500 respuestas válidas.
  - c. Los datos recolectados serán validados para garantizar su integridad y representatividad.
2. Fase Cualitativa:
  - a. Las entrevistas se llevarán a cabo durante dos semanas, en horarios flexibles para los participantes.
  - b. Se crearán entornos seguros y propicios para el diálogo abierto, promoviendo la confianza y sinceridad en las respuestas.
  - c. Las transcripciones serán analizadas mediante técnicas rigurosas de codificación y categorización temática.

## 5.5 Análisis de los Datos

### 5.5.1 Análisis Cuantitativo

Los datos recolectados mediante el cuestionario serán procesados utilizando software estadístico especializado como SPSS o R. Se realizarán análisis descriptivos para identificar patrones y tendencias generales en las percepciones y motivaciones de los participantes. Además, se aplicarán análisis inferenciales y correlacionales para explorar relaciones significativas entre variables clave, como la percepción de estabilidad laboral y la intención de postularse al CMN. Este enfoque permitirá generar hipótesis fundamentadas que complementen el análisis cualitativo.

### 5.5.2 Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo seguirá un enfoque temático apoyado por el software Atlas.ti, que facilitará la codificación y categorización de los datos. Este proceso permitirá identificar patrones recurrentes y temas emergentes, destacando conexiones entre las percepciones individuales y los factores contextuales. El análisis buscará extraer insights clave sobre barreras, motivaciones y experiencias que informen el diseño de una PVE efectiva para el CMN.

## 5.6 Consideraciones Éticas

La investigación se realizará bajo estrictos estándares éticos, asegurando el respeto y la protección de los participantes en todo momento. Se proporcionará información clara y detallada sobre los objetivos, métodos y alcances del estudio, obteniendo el consentimiento informado antes de cualquier participación. Los datos recolectados serán tratados de manera confidencial, garantizando el anonimato en la presentación de resultados y almacenándolos en sistemas seguros accesibles únicamente para los investigadores.

## Parte6: Análisis de resultados

En esta sección se analizan los datos recolectados a través del trabajo de campo, combinando el enfoque cuantitativo y cualitativo. El análisis está orientado a responder las preguntas de investigación planteadas y validar las hipótesis iniciales relacionadas con la captación, retención y percepción de los jóvenes argentinos hacia la carrera militar en el Colegio Militar de la Nación (CMN).

Se presentan los principales hallazgos, interpretaciones y tendencias observadas, destacando tanto las percepciones positivas como las barreras identificadas. Además, se comparan los resultados del análisis cuantitativo con las perspectivas obtenidas en las entrevistas cualitativas para proporcionar una visión integral.

### 6.1 Análisis Cuantitativo de los Resultados

#### 6.1.1 Descripción de la muestra

En esta sección, se describen las características generales de los 500 jóvenes encuestados en términos de edad, género, nivel educativo y provincia de residencia, lo cual permite contextualizar los resultados obtenidos y cómo pueden influir en las percepciones sobre la carrera militar en el Colegio Militar de la Nación.

1. Edad de los encuestados: La distribución de la edad muestra que el 51.4% de los encuestados (257 jóvenes) se encuentran en el rango de 17 a 19 años, lo cual corresponde a una etapa en la que muchos comienzan a tomar decisiones sobre su futuro profesional y académico. Un 30.4% (152 jóvenes) tiene entre 20 y 22 años, mientras que el 18.2% (91 jóvenes) tiene entre 23 y 25 años.
2. Género: El 98.6% de los encuestados (493 personas) se identifican como masculinos, lo cual refleja un sesgo importante en la muestra, dado que la carrera militar tradicionalmente ha atraído más a hombres. Solo el 1.4% (7 personas) se identifican como femeninas, lo que indica una oportunidad de captación hacia más mujeres.
3. Nivel educativo alcanzado: El 89.4% de los encuestados (447 personas) ha completado o está cursando el último año de la educación secundaria, mientras que un 9% (45 personas) está en la universidad. El resto (3.6%, 18 personas) indicó otro tipo de educación.
4. Provincia de residencia: Los encuestados provienen de diversas provincias argentinas, siendo Buenos Aires la más representada con un 38.8% (194 personas). Otras provincias representadas incluyen Córdoba

(10.6%), Santa Fe (10.4%) y Mendoza (6%). Esto permite una visión relativamente diversa sobre las percepciones de los jóvenes en diferentes partes del país.

### 6.1.2 Resultados sobre la percepción de la carrera militar en el CMN

En esta sección, analizamos las percepciones de los jóvenes argentinos respecto a aspectos clave de la carrera militar, basándonos en las respuestas obtenidas en el cuestionario.

1. Estabilidad laboral: El 54.6% de los encuestados percibe que la carrera militar en el CMN ofrece una estabilidad laboral muy alta, mientras que el 32.8% la considera alta. Esto refuerza la idea de que la estabilidad es uno de los aspectos más valorados en una carrera militar. Solo el 12.2% la percibe como moderada, y menos del 1% tiene una percepción baja.
2. Formación basada en valores: La gran mayoría (95.4%) de los encuestados está de acuerdo en que el CMN ofrece una formación basada en valores como el respeto, la disciplina y el honor. Solo un 4.4% muestra acuerdo moderado, lo que indica que este aspecto está ampliamente bien valorado.
3. Percepción de vida de aventuras: El 63% de los jóvenes considera que la carrera militar ofrece una vida de aventuras, mientras que un 24.8% está de acuerdo en cierta medida. Apenas un 9.2% es neutral o indiferente a este aspecto, y solo el 3% está en desacuerdo con esta idea. Esto demuestra que la percepción de la vida militar como emocionante es compartida por la mayoría.
4. Movilidad social: Un 38.6% de los encuestados percibe que el CMN ofrece una gran posibilidad de movilidad social, mientras que un 34.8% cree que las oportunidades son buenas. Sin embargo, un 23% tiene una percepción moderada sobre esta posibilidad, y solo un 3.6% percibe poca o ninguna movilidad social.

### 6.1.3 Factores que influyen en la elección de carrera

A continuación, se presentan los factores más valorados por los jóvenes al elegir una carrera profesional, basados en sus respuestas sobre la importancia de diferentes aspectos clave.

1. Estabilidad laboral: El 45.2% de los encuestados considera que la estabilidad laboral es un factor "muy importante" al elegir una carrera, mientras que el 44.8% lo califica como "importante". Solo el 10% restante la considera indiferente o poco relevante.
2. Oportunidades de desarrollo profesional: Este es uno de los factores más valorados, con un 64% de los encuestados considerándolo "muy importante" y un 31.6% como "importante". Apenas un 3.8% lo percibe como irrelevante.

3. Remuneración económica: Un 48.8% de los encuestados lo califica como "importante", mientras que un 22% lo considera "muy importante". Sin embargo, un 21.2% se muestra indiferente ante este factor, lo que sugiere que la estabilidad y el propósito pueden ser más importantes que el salario.
4. Equilibrio entre vida personal y profesional: Para el 43% de los encuestados es "importante", y para el 34.4% es "muy importante". Aunque un 17.4% se muestra indiferente, queda claro que el equilibrio entre vida laboral y personal es una consideración relevante.
5. Sentido de propósito (servir a la nación): El sentido de propósito es crucial para los jóvenes encuestados, con un 76.8% calificándolo como "muy importante" y un 17.4% como "importante". Esto destaca el interés de los jóvenes en una carrera que les permita contribuir al bienestar de la nación.
6. Movilidad social: Las opiniones sobre la movilidad social están más divididas. Un 33.4% la considera "importante", mientras que un 32.6% es indiferente, y un 22.8% la valora como "muy importante". Esto indica que si bien es un factor relevante, no es prioritario para todos los encuestados.
7. Formación basada en valores: Este es un aspecto sumamente valorado, con un 77.8% de los encuestados considerándolo "muy importante" y un 16.8% como "importante". Esto resalta la importancia que los jóvenes dan a los valores de respeto, disciplina y honor en una carrera.
8. Vida de aventuras: La idea de que la carrera militar ofrece una vida de aventuras es atractiva para el 45.2% de los encuestados, que lo califica como "muy importante", y el 31.6% lo considera "importante". Solo un pequeño porcentaje (7.4%) lo percibe como poco relevante.

Este análisis muestra que los jóvenes valoran particularmente el sentido de propósito, la estabilidad laboral, el desarrollo profesional y la formación en valores al considerar una carrera militar.

#### 6.1.4 Motivaciones y barreras

En esta sección, analizamos los factores que motivan o desalientan a los jóvenes a considerar una carrera militar en el Colegio Militar de la Nación (CMN).

Motivaciones:

1. Acceso a formación universitaria mientras están en servicio: El 66.4% de los encuestados considera "muy probable" que se inclinarían por una carrera en el CMN si se les ofreciera esta oportunidad, mientras que el

25.2% lo califica como "probable". Este es uno de los incentivos más fuertes para los jóvenes.

2. Programas de intercambio internacional o movilidad académica: Un 62% de los encuestados lo ve como un factor "muy probable" que los haría considerar ingresar al CMN, seguido de un 25.6% que lo califica como "probable". Las oportunidades de intercambio internacional son un incentivo relevante.
3. Flexibilidad laboral: El 52.6% de los encuestados considera que la flexibilidad en horarios y lugar de trabajo es "muy probable" para motivarlos a ingresar, mientras que el 31% lo califica como "probable". La flexibilidad es un factor importante, aunque no tan prioritario como la formación.
4. Programas de desarrollo de liderazgo: Un incentivo destacado, con un 74.4% de los jóvenes calificando como "muy probable" su inclinación hacia una carrera militar si se les ofrecieran programas de desarrollo de liderazgo.
5. Beneficios familiares: Un 69.8% lo considera un factor "muy probable", mostrando que los beneficios familiares, como el apoyo educativo para los hijos y beneficios de salud, son atractivos para los encuestados.

#### Barreras:

1. Falta de información: La principal barrera percibida es la falta de información sobre las oportunidades de carrera, mencionada por el 21.8% de los encuestados. Esto sugiere que una campaña más informativa sobre las oportunidades dentro del CMN podría reducir este obstáculo.
2. Sacrificio personal y familiar: El 16% de los encuestados percibe que el sacrificio personal y familiar es una barrera significativa para considerar la carrera militar. Este es un aspecto que el CMN debe abordar en sus estrategias de captación.
3. Baja remuneración: Un 9.8% de los encuestados señaló la baja remuneración como una barrera importante. Aunque no es el factor principal, sigue siendo un aspecto que los jóvenes consideran.
4. Falta de desarrollo profesional: El 7.8% mencionó la percepción de falta de desarrollo profesional como un obstáculo, lo cual resalta la necesidad de destacar mejor las oportunidades de carrera y ascenso en la institución.

5. Percepción de falta de flexibilidad: Aunque solo el 4.2% mencionó la falta de flexibilidad como una barrera, este es un factor que podría ser relevante para ciertos segmentos de la población juvenil.

Este análisis muestra claramente que las oportunidades de formación, liderazgo, y beneficios familiares son los mayores motivadores para los jóvenes, mientras que la falta de información y los sacrificios personales son las barreras más importantes.

### 6.1.5 Análisis de correlaciones

En esta sección, realizamos un análisis de correlación para explorar posibles relaciones entre variables clave, comenzando con la relación entre la percepción de estabilidad laboral y la intención de postularse al CMN o recomendar una carrera militar a un amigo o familiar.

El coeficiente de correlación entre la percepción de estabilidad laboral y la intención de recomendar o postularse es 0.30, lo que indica una correlación positiva moderada. Esto sugiere que a medida que los jóvenes perciben una mayor estabilidad laboral en la carrera militar, aumenta su inclinación a recomendarla o considerarla para sí mismos.

Este hallazgo es consistente con los resultados anteriores, donde la estabilidad laboral fue uno de los factores más valorados por los encuestados al momento de elegir una carrera profesional.

### 6.1.6 Conclusiones parciales del análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo revela un conjunto de percepciones consistentes entre los jóvenes argentinos que evaluaron la carrera militar en el Colegio Militar de la Nación (CMN). Entre los factores más destacados, la estabilidad laboral emerge como uno de los principales motivadores, con más del 87% de los encuestados reconociendo que ven al CMN como una opción estable. Este hallazgo se relaciona de manera directa con la intención de postularse o recomendar una carrera militar, reflejada en una correlación positiva moderada (0.30). En otras palabras, aquellos que perciben la carrera militar como una opción laboral segura tienden a estar más dispuestos a considerarla o recomendarla a sus pares.

Sin embargo, la estabilidad no es el único atractivo que define la elección de carrera. El sentido de propósito, particularmente el relacionado con el servicio a la nación, es otro factor clave que influye significativamente en las decisiones de los jóvenes. Para el 76.8% de los encuestados, el servicio a la patria se posiciona como un factor muy importante. Esta inclinación hacia un propósito superior es un punto para capitalizar en la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) del CMN, ya que este sentimiento de contribución colectiva podría servir como un diferenciador respecto a otras opciones laborales.

La formación basada en valores, un aspecto intrínseco de la carrera militar también es percibida de manera muy favorable. Con el 95.4% de los jóvenes reconociendo la solidez de la formación en respeto, disciplina y honor, este atributo puede funcionar como un ancla para atraer a candidatos que buscan una estructura ética sólida en su desarrollo profesional. Este resultado, en combinación con la relevancia del sentido de propósito, resalta el atractivo único que la carrera militar ofrece a los jóvenes que valoran tanto los principios éticos como las oportunidades de contribuir al bien común.

No obstante, no todos los aspectos son vistos de manera positiva. La falta de información sobre las oportunidades de carrera dentro del CMN representa la principal barrera para un segmento significativo de los encuestados (21.8%). Esto sugiere que, aunque los atributos positivos como la estabilidad y la formación en valores son reconocidos, la percepción de que no hay suficiente claridad sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la institución limita el interés de algunos jóvenes. Además, el sacrificio personal y familiar, mencionado por el 16% de los encuestados, refuerza la necesidad de articular cómo el CMN aborda estos desafíos y cómo la vida militar puede equilibrarse con las expectativas personales de los jóvenes.

Por otro lado, las oportunidades de desarrollo profesional y los programas de liderazgo aparecen como motivaciones clave para atraer a nuevos candidatos. El 74.4% de los encuestados afirmó que los programas de desarrollo de liderazgo serían un factor determinante para postularse. A su vez, la posibilidad de acceder a formación universitaria mientras se está en servicio es vista como un incentivo relevante por el 66.4%, lo que refuerza la importancia de ofrecer oportunidades educativas paralelas a la formación militar.

En resumen, el análisis cuantitativo subraya que la estabilidad laboral, el sentido de propósito y la formación en valores son los pilares sobre los cuales se construye el atractivo de la carrera militar para los jóvenes. Sin embargo, la falta de información y la percepción de sacrificios personales actúan como barreras importantes. Estos resultados no solo ofrecen una visión clara de las motivaciones de los jóvenes, sino que también sientan las bases para mejorar la PVE del CMN, ajustando las estrategias de captación y comunicación a las expectativas y necesidades de los posibles postulantes.

Y si bien los datos cuantitativos revelan patrones claros sobre las motivaciones y barreras percibidas, el análisis cualitativo profundiza en las experiencias personales y percepciones subjetivas de diferentes grupos clave. Este enfoque complementario permite captar matices que no pueden ser detectados por métodos exclusivamente cuantitativos, aportando una perspectiva integral al estudio

## 6.2 Análisis Cualitativo de los Resultados

El análisis cualitativo se ha desarrollado para complementar los hallazgos cuantitativos, proporcionando una comprensión más rica y detallada de las experiencias y percepciones relacionadas con la captación, selección y retención de talento en el Colegio Militar de la Nación (CMN).

Este enfoque se basa en 15 entrevistas realizadas a diferentes grupos: oficiales y cadetes actuales, jóvenes que decidieron no postularse al CMN, y expertos en gestión de talento. A partir de estas entrevistas, se han identificado patrones, temas recurrentes y diferencias clave que arrojan luz sobre los factores que influyen en la decisión de ingresar y permanecer en la carrera militar.

### 6.2.1 Motivaciones para Ingresar al CMN

El análisis reveló que las motivaciones de los cadetes y oficiales se agrupan principalmente en torno a tres factores interconectados: el sentido de propósito, el deseo de desarrollo personal y profesional, y la influencia de un legado familiar.

1. **Sentido de Propósito y Servicio a la Patria:** La mayoría de los cadetes y oficiales expresaron un profundo sentido de responsabilidad hacia la nación. Este compromiso se asocia no solo con el deseo de proteger y servir, sino también con un entendimiento más amplio del rol del Ejército en la construcción de la identidad y seguridad del país. La percepción de que la carrera militar es una forma de contribuir significativamente a la sociedad se mencionó repetidamente, destacando que este factor es más emocional que racional. Esto se alinea con teorías motivacionales que destacan la importancia de un objetivo trascendente en la elección de carrera, como lo propuesto por la teoría de la autodeterminación.

*Cita: "No hay nada que se compare con la sensación de saber que estás haciendo algo grande por tu país" (Cadete 1).*

2. **Desarrollo Personal y Profesional:** Otro motivador clave fue la oportunidad de crecimiento integral. Los entrevistados destacaron que el CMN ofrece una formación única que combina educación académica, desarrollo físico y entrenamiento en liderazgo. Este desarrollo es visto como un proceso transformador que prepara a los cadetes no solo para desafíos militares, sino también para roles de liderazgo en la sociedad civil.
  - a. **Interrelación con el Liderazgo y el Trabajo en Equipo:** La estructura jerárquica y el énfasis en el liderazgo dentro del CMN se perciben como un campo de entrenamiento para habilidades que pueden aplicarse en diversos contextos. Este enfoque en el desarrollo integral es atractivo para quienes buscan una experiencia formativa que va más allá de una simple carrera.

*Cita: "Sabía que aquí iba a aprender a liderar, no solo en situaciones militares, sino en cualquier desafío que la vida me presente" (Oficial 2).*

3. Tradición y Legado Familiar: La continuidad de la tradición militar en las familias de los cadetes y oficiales refuerza el sentido de pertenencia y orgullo. Este legado se convierte en un motor que impulsa a los jóvenes a seguir los pasos de sus familiares, formando una conexión intergeneracional con el CMN. Este aspecto refuerza la teoría de la transmisión de valores, donde las expectativas familiares y las historias de éxito anteriores en la carrera militar contribuyen a moldear las aspiraciones de los jóvenes.

*Cita: "Mi abuelo y mi padre sirvieron en el Ejército, y desde chico supe que quería seguir sus pasos" (Oficial 3).*

## 6.2.2 Barreras y desafíos

Las barreras identificadas por los jóvenes que consideraron ingresar, pero no hicieron, así como por expertos en talento, revelan áreas de mejora críticas para el CMN.

1. Falta de Información Clara y Atractiva: Un tema recurrente fue la percepción de que la institución no comunica de manera efectiva las oportunidades y desafíos reales de la carrera militar. Los jóvenes entrevistados mencionaron que los materiales promocionales actuales no son suficientemente convincentes ni detallados, lo que genera incertidumbre y desinterés.
  - a. Impacto en la Toma de Decisiones: Esta falta de claridad afecta negativamente la decisión de postularse, especialmente cuando se compara con carreras civiles que se promocionan de forma más atractiva y transparente.
2. Percepción de Sacrificios Personales y Familiares: Las exigencias de la vida militar, como la separación de la familia y la dificultad de mantener un equilibrio entre la vida personal y profesional, se destacaron como barreras importantes. Los jóvenes señalaron que el compromiso requerido parece desproporcionado en relación con las recompensas iniciales, lo que desanima a potenciales postulantes.
  - a. Comparación con el Sector Privado: Mientras que el sector privado ofrece flexibilidad y un balance más amigable, la carrera militar es percibida como rígida y exigente, lo que disminuye su atractivo para las nuevas generaciones.
3. Preocupaciones sobre la Flexibilidad y la Movilidad: Las entrevistas también revelaron que la falta de flexibilidad en las carreras militares es un obstáculo significativo. En un mundo donde las oportunidades

profesionales son cada vez más dinámicas, la percepción de que la carrera militar es inmutable y poco adaptable resulta desalentadora.

*Cita: “El sacrificio personal y familiar fue uno de los factores que me generó más dudas, especialmente pensando en el equilibrio de vida” (Joven 2).*

### 6.2.3 Percepción del Ambiente y la Cultura Organizacional

Las percepciones sobre la cultura organizacional del CMN varían notablemente entre los grupos entrevistados.

1. Cadetes y Oficiales: La cultura del CMN se describe como un entorno de alto rendimiento basado en valores sólidos como la lealtad, la disciplina y el respeto. Sin embargo, también se reconoce que esta cultura es muy exigente y puede ser difícil de manejar para quienes no están preparados.
  - a. Fortaleza y Rigor: Para los cadetes y oficiales, la estructura jerárquica y el rigor del entrenamiento son vistos como elementos necesarios para el éxito en la carrera militar, pero también como factores que pueden alejar a quienes buscan un ambiente menos estricto.
2. Jóvenes Externos: La percepción externa es que el CMN es un entorno extremadamente rígido y desafiante. Esta imagen hace que muchos jóvenes prefieran opciones más flexibles y creativas, especialmente aquellos que valoran la innovación y la libertad laboral.
  - a. Necesidad de Humanizar la Imagen: Algunos jóvenes sugirieron que mostrar el lado más humano y accesible de la vida en el CMN podría cambiar esta percepción.
3. Expertos en Gestión de Talento: Los expertos destacaron que la cultura organizacional debe evolucionar para atraer a una generación que valora tanto la estabilidad como la innovación. Proponen modernizar ciertos aspectos, sin perder de vista los valores fundamentales.

*Cita: “La vida militar me ha cambiado como persona; la formación en valores es algo que llevás contigo para siempre” (Oficial 2).*

### 6.2.4 Oportunidades de desarrollo y movilidad social

El análisis cualitativo revela que el CMN ofrece numerosas oportunidades de desarrollo, pero estas no siempre son percibidas ni comunicadas de manera eficaz.

1. Cadetes y Oficiales: Destacaron las múltiples oportunidades de formación y la estabilidad laboral como aspectos positivos. Los cursos de liderazgo y las posibilidades de especialización son vistos como puntos fuertes que contribuyen a una carrera satisfactoria.
  - a. Impacto en la Retención: Sin embargo, también señalaron que es fundamental mejorar la comunicación de estos beneficios para asegurar que los jóvenes comprendan el valor a largo plazo de la carrera militar.
2. Expertos en Talento: Sugieren que el CMN debería enfatizar cómo sus programas de formación pueden abrir puertas tanto dentro como fuera del ámbito militar. Esto podría incluir alianzas con instituciones educativas y programas de intercambio internacional.

*Cita: “El Ejército me ha dado muchas herramientas, pero creo que debería comunicarse mejor todo lo que se puede lograr dentro de la institución” (Oficial 1).*

### 6.2.5 Conclusiones parciales del análisis cualitativo

El análisis cualitativo complementa los hallazgos cuantitativos al explorar con mayor detalle las experiencias y percepciones de los participantes hacia la carrera militar en el Colegio Militar de la Nación (CMN). Este enfoque permite identificar factores clave que motivan y desmotivan a los jóvenes, ofreciendo una visión más profunda sobre cómo estructurar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) efectiva.

Por un lado, los cadetes y oficiales destacan el impacto transformador de la formación en valores y liderazgo que ofrece el CMN. Estos aspectos, junto con la estabilidad laboral y las oportunidades de desarrollo profesional, emergen como pilares fundamentales de su experiencia. Como señala un oficial entrevistado: *“El CMN no solo te forma como profesional, sino como persona; aprendes valores que llevas toda la vida”*. Sin embargo, también identificaron barreras importantes, como la necesidad de mejorar la comunicación de estas oportunidades a posibles postulantes.

Por otro lado, los jóvenes que decidieron no postularse perciben a la institución como rígida y poco flexible, lo que no se alinea con sus expectativas laborales. Este grupo valoraría más opciones educativas paralelas y programas de movilidad internacional, como indican varios entrevistados. Un joven resumió: *“No sabía que el CMN ofrecía tantas opciones académicas; si lo hubiera sabido antes, lo habría considerado más seriamente”*. Estas percepciones refuerzan la importancia de una estrategia de comunicación clara y efectiva.

Finalmente, los expertos en reclutamiento coincidieron en que una modernización de la imagen institucional del CMN, junto con un enfoque en la

tecnología y el marketing digital, podría mejorar significativamente su capacidad de captar talento joven.

En conjunto, estos hallazgos refuerzan la necesidad de una PVE que combine los valores tradicionales de la carrera militar con una narrativa más moderna, accesible y alineada con las expectativas actuales de los jóvenes argentinos.

Para finalizar, la integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos proporciona una visión multidimensional sobre las percepciones hacia la carrera militar. Estas conclusiones, fundamentadas en ambas metodologías, permiten identificar oportunidades estratégicas para mejorar la captación y retención de talento en el CMN, trazando el camino hacia una transformación significativa

## Parte 7: Conclusiones e implicancias

### 7.1 Impulsando la transformación: Conclusiones e implicancias para una nueva era en la captación de talento militar

Estas conclusiones generales integran y sintetizan los principales hallazgos y análisis desarrollados en los capítulos previos de esta tesis, incluyendo las conclusiones parciales derivadas de los estudios cuantitativos, cualitativos y comparativos. Representan una visión global y consolidada del trabajo realizado, destacando las implicancias más relevantes para la captación y retención de talento en el Colegio Militar de la Nación (CMN). En este contexto, el análisis permite identificar una oportunidad única para transformar las prácticas actuales de la institución y fortalecer su posicionamiento como líder en formación militar.

El estudio pone en evidencia una necesidad crítica de que el CMN redefina su Propuesta de Valor al Empleado (PVE), transformando sustancialmente los procesos de captación, formación y retención de oficiales del Ejército Argentino. A través de un análisis integrado de datos cuantitativos y cualitativos, se han identificado valores centrales, como la estabilidad laboral, el sentido de propósito y la formación ética. Estos pilares tradicionales, aunque fundamentales, deben reformularse para satisfacer las expectativas de una nueva generación de jóvenes, marcada por demandas de innovación, desarrollo personal y contribución social significativa.

Los hallazgos muestran que la estabilidad (87%) y el servicio a la patria (76.8%) son altamente valorados por los jóvenes argentinos, pero estas prioridades coexisten con un interés creciente por experiencias formativas tecnológicas, dinámicas y adaptadas al mundo contemporáneo. Existe una evidente desconexión entre estas aspiraciones y la imagen institucional actual del CMN, lo que subraya la necesidad de emprender una transformación profunda. Sin embargo, esta brecha no debe ser vista solo como un desafío, sino como una oportunidad para reposicionar al CMN como líder en la formación militar moderna, capaz de competir con las opciones civiles y privadas más atractivas.

El impacto de esta transformación puede ser monumental. No solo incrementará la cantidad y calidad de los postulantes, sino que también mejorará la preparación de los oficiales egresados, generando un efecto positivo en la capacidad de liderazgo y eficacia operativa del Ejército Argentino. Este proceso también consolidará al CMN como una institución innovadora y relevante en un contexto global en constante cambio. Para lograrlo, el CMN debe combinar una reinterpretación de sus valores tradicionales con estrategias de comunicación y formación que resuenen con las generaciones actuales sin comprometer su legado histórico.

## 7.2 Piedra Angular para Redefinir la Propuesta de Valor al Empleado

La reformulación de la PVE exige una comprensión holística de las motivaciones y barreras de los jóvenes actuales. Valores como la disciplina, el honor y el servicio deben ser recontextualizados, vinculándolos con retos globales como la sostenibilidad, el avance tecnológico y la seguridad cibernética. Al posicionar el liderazgo militar como una habilidad aplicable tanto en contextos civiles como militares, se amplía su atractivo entre aquellos jóvenes que buscan flexibilidad y diversidad en sus trayectorias profesionales.

La comunicación estratégica es un componente indispensable en este proceso. Campañas orientadas a redes sociales deben humanizar al CMN mediante narrativas auténticas y emotivas que destaquen historias reales de cadetes y oficiales. Este enfoque, que prioriza la autenticidad, responde a las expectativas de transparencia de las nuevas generaciones y promueve una imagen accesible y moderna. Paralelamente, el CMN debe mostrar un compromiso tangible con el crecimiento profesional de sus cadetes, ofreciendo programas de liderazgo, especializaciones y acceso a educación superior. Esto no solo refuerza su propuesta formativa, sino que también subraya su capacidad de adaptarse a las demandas del mercado laboral contemporáneo.

Además de modernizar su currículo, el CMN debe incorporar tecnologías emergentes, como inteligencia artificial y ciberseguridad, en sus programas de formación. Esta estrategia no solo posicionará al CMN como un referente en innovación militar, sino que también atraerá a talentos interesados en áreas tecnológicas avanzadas. La flexibilidad en la experiencia formativa es otro aspecto clave. Opciones curriculares personalizadas, actividades extracurriculares y programas de bienestar contribuirán a equilibrar las demandas académicas y personales de los cadetes, mejorando su experiencia general y fortaleciendo su compromiso institucional.

## 7.3 Estrategia de Implementación para Materializar la Nueva PVE

La implementación efectiva de esta renovada PVE requiere un enfoque estratégico y colaborativo. Un diagnóstico inicial exhaustivo permitirá identificar las fortalezas actuales y las áreas críticas de mejora. Esta etapa debe complementarse con un rediseño integral de la comunicación institucional, utilizando una narrativa unificada que refleje los valores renovados del CMN. La actualización del modelo educativo, integrando metodologías de enseñanza innovadoras y alianzas con instituciones tecnológicas y académicas internacionales, enriquecerá la propuesta educativa y ampliará las oportunidades para los cadetes.

Los programas de desarrollo personal y bienestar son esenciales para consolidar este cambio. Servicios de asesoramiento psicológico, actividades deportivas y talleres de habilidades blandas no solo mejoran la calidad de vida de los cadetes, sino que también fortalecen su compromiso y lealtad hacia la institución. Por último, la creación de mecanismos de evaluación continua permitirá medir el impacto de estas iniciativas y realizar ajustes dinámicos para garantizar su sostenibilidad y efectividad a largo plazo.

## 7.4 Hacia un Nuevo Horizonte: Consolidando el Futuro del CMN

La transformación propuesta posicionará al CMN como un referente de excelencia en la formación militar del siglo XXI. Este proceso, aunque ambicioso, es alcanzable mediante el liderazgo colaborativo, el compromiso con la innovación y una visión estratégica clara. Al adaptarse a las necesidades de las nuevas generaciones, el CMN no solo asegura su relevancia futura, sino que también refuerza su contribución al fortalecimiento y prestigio del Ejército Argentino. Este estudio ofrece una hoja de ruta concreta para implementar estos cambios, estableciendo un precedente que puede inspirar a otras instituciones militares a nivel global.

## Parte 8: Bibliografía

- Argentina, M. d. (2020). *Informe anual de gestión*.
- Army, A. (2020). *Army recruitment and opportunities*. Obtenido de <https://www.army.gov.au>
- Backhaus, K. &. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Berntsen, K. &. (2018). Military leadership and organizational culture in Norway. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 4(2), 14-25.
- Cable, D. M. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Deloitte. (2023). Global human capital trends. *Deloitte Insights*.
- España., M. d. (2019). *Estrategia de captación de talento en las Fuerzas Armadas*. Madrid: Gobierno de España.
- Forces, C. A. (2018). *Supporting our troops: Family services in the Canadian military*. Ottawa: Government of Canada.
- García, L. &. (2018). Percepción de los jóvenes argentinos sobre la carrera militar. *Revista de Estudios Sociales*, 65, 45-58.
- Government, U. (2020). Building the future force: Talent management and leadership development. *Department of Defense*.
- Kümmel, G. (2016). Recruiting military professionals: The German Armed Forces and the voluntary entry of new soldiers. *European Journal of International Security*, 1(2), 1-20.
- Lopez, M. &. (2019). Estrategias de retención de talento en el sector público. *Revista de Administración Pública*, 34(2), 210-230.
- Roy, J. (2019). Social media and Canadian Armed Forces recruitment: Rethinking the message. *Canadian Military Journal*, 7(1), 33-47.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Smith, R. &. (2021). *Talent wars: How to attract and retain millennials in the public sector*. *Harvard Business Review*.
- Soeters, J. W. (2006). *Military culture*. En G. Caforio. Handbook of the sociology of the military - Springer.
- Theurer, C. P. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.

Twenge, J. M. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

## Parte 9: Anexos

### Anexo 1: Entrevista para Cadetes y Oficiales del CMN

#### Apéndice 1: Entrevista a oficial 1

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo de esta conversación es entender tu experiencia en el Colegio Militar de la Nación y qué factores influyeron en tu decisión de seguir una carrera militar. Tus respuestas serán confidenciales y utilizadas solo para fines de investigación

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a ingresar al CMN?*

Oficial 1: Principalmente, fue la influencia de mi familia. Tengo abuelos y tíos que formaron parte de la institución, algunos como oficiales y otros en distintas fuerzas. Desde siempre quise seguir ese camino, tanto a nivel personal como profesional, y eso me llevó a tomar la decisión de ingresar.

*Entrevistador: ¿Cómo te enteraste de las oportunidades que ofrece la carrera militar?*

Oficial 1: Fue a través de mi abuelo, quien me habló de la posibilidad de hacer una carrera militar y me explicó la oferta educativa y laboral que podía tener después de egresar. También busqué información en la página oficial del CMN y por medio de redes sociales.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te resultaron más atractivos al considerar una carrera en el CMN?*

Oficial 1: Me atrajo mucho el desarrollo personal y las actividades físicas exigentes, como el paracaidismo y el entrenamiento con armas. La idea de llevar mis capacidades psicofísicas al límite siempre me pareció emocionante. Además, la estabilidad laboral y la oportunidad de hacer algo significativo con mi vida fueron factores clave.

*Entrevistador: ¿Tuviste alguna barrera o desafío al decidir ingresar?*

Oficial 1: La verdad es que no. Siempre conté con el apoyo de mi familia, y eso fue fundamental. La información que necesitaba para el ingreso estaba bastante clara y no tuve mayores dificultades.

*Entrevistador: ¿Cómo fue tu experiencia como cadete en el CMN?*

Oficial 1: Al principio fue duro. No por el trato, sino porque la vida militar era un cambio radical en comparación con mi experiencia previa. Sin embargo, esa

formación fue crucial para desarrollar habilidades que me han servido hasta hoy.

*Entrevistador: ¿Crees que el CMN ofrece una formación basada en valores?*

Oficial 1: Sí, absolutamente. El CMN hace un gran énfasis en los valores, como el respeto, la lealtad y la disciplina. Esos valores no solo te preparan para ser un buen profesional, sino también para ser una buena persona en la sociedad.

*Entrevistador: ¿Cómo percibís el equilibrio entre vida personal y profesional en la carrera militar?*

Oficial 1: No es balanceado. La carrera militar exige mucho más que otras profesiones, pero la satisfacción del deber cumplido es incomparable.

*Entrevistador: ¿Te sientes preparado para enfrentar los desafíos que vienen con la carrera militar?*

Oficial 1: Sí, me siento preparado. La formación en el CMN, junto con los cursos y la experiencia adquirida, me ha dado las herramientas necesarias para enfrentar futuros desafíos.

*Entrevistador: ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y movilidad social has encontrado en la carrera militar?*

Oficial 1: El Ejército proporciona muchas herramientas para el desarrollo profesional, como cursos y capacitación constante. La movilidad social es posible, pero depende del esfuerzo individual.

*Entrevistador: ¿Qué expectativas tienes sobre tu futuro en el Ejército?*

Oficial 1: Aspiro a llegar al más alto nivel posible. Cuando uno ingresa, debe tener la ambición de alcanzar los grados más altos y asumir grandes responsabilidades.

*Entrevistador: ¿Qué cambiarías para que la carrera militar sea más atractiva para los jóvenes?*

Oficial 1: La verdad es que el Ejército es adaptable a cualquier individuo, pero creo que modernizar la infraestructura y mejorar la promoción en redes sociales podría atraer a más jóvenes.

## Apéndice 2: Entrevista a oficial 2

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo de esta conversación es entender tu experiencia en el Colegio Militar de la Nación y qué factores influyeron en tu decisión de seguir una carrera militar. Tus respuestas serán confidenciales y utilizadas solo para fines de investigación.

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a ingresar al CMN?*

Oficial 2: Ingresé en 2013, motivado por la publicidad que veía en televisión sobre las actividades militares, como los paracaidistas. También, las historias de mi padre, que fue soldado conscripto, influyeron en mi decisión. Siempre tuve ese deseo de ser militar, aunque al principio no entendía completamente de qué se trataba.

*Entrevistador: ¿Cómo te enteraste de las oportunidades que ofrece la carrera militar?*

Oficial 2: Vi un video en YouTube sobre la incorporación al CMN, y eso me llevó a investigar más.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te resultaron más atractivos?*

Oficial 2: La oferta académica y la estructura de la carrera militar. Me atrajo la idea de poder especializarme y tener un desarrollo profesional sólido en el Ejército.

*Entrevistador: ¿Tuviste alguna barrera o desafío al decidir ingresar?*

Oficial 2: Sí, tenía muchos miedos e incertidumbre porque era algo completamente nuevo. Sin embargo, cuando ingresé, me enamoré de la carrera militar.

*Entrevistador: ¿Cómo fue tu experiencia como cadete?*

Oficial 2: Al principio, fue difícil. Fallé en mi primer intento de ingreso en 2012, pero volví en 2013 y logré ingresar. Tuve que dejar el CMN por problemas familiares en 2014, pero volví en 2016 y disfruté mucho los años siguientes.

*Entrevistador: ¿Crees que el CMN ofrece una formación basada en valores?*

Oficial 2: Sí, sin duda. Los valores como el respeto y la gratitud son fundamentales, y uno los lleva consigo toda la vida. La formación en el CMN me ha cambiado como persona.

*Entrevistador: ¿Cómo percibís el equilibrio entre vida personal y profesional?*

Oficial 2: Depende mucho de cada persona. En mi caso, mi familia es un pilar fundamental, y su apoyo es clave para mantener un equilibrio.

*Entrevistador: ¿Te sientes preparado para los desafíos de la carrera militar?*

Oficial 2: Sí, el CMN me preparó muy bien. Salí con las herramientas necesarias para ser un buen jefe de sección y he podido aplicar todo lo que aprendí con éxito.

*Entrevistador: ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y movilidad social has encontrado?*

Oficial 2: El Ejército me ha dado muchas oportunidades, tanto educativas como culturales. La obra social y la estabilidad que tengo ahora son muy valiosas.

*Entrevistador: ¿Cómo ves tu futuro en el Ejército?*

Oficial 2: Me gustaría ser jefe de regimiento algún día y seguir creciendo en la institución. También, me atrae la idea de contribuir a la educación militar en el futuro.

*Entrevistador: ¿Qué cambiarías para atraer a más jóvenes?*

Oficial 2: Invertir más en tecnología y simulación. Las redes sociales también son clave para mostrar lo que hacemos y atraer a una nueva generación.

### Apéndice 3: Entrevista a oficial 3

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo de esta conversación es entender tu experiencia en el Colegio Militar de la Nación y qué factores influyeron en tu decisión de seguir una carrera militar. Tus respuestas serán confidenciales y utilizadas solo para fines de investigación.

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a ingresar al CMN?*

Oficial 3: Siempre sentí un fuerte deseo de servir a la patria. No vengo de una familia militar, pero siempre me interesó la historia y la idea de estar al servicio del país. Cuando descubrí que la carrera militar combinaba esas cosas que tanto me gustaban, supe que quería seguir este camino.

*Entrevistador: ¿Cómo te enteraste de las oportunidades que ofrece la carrera militar?*

Oficial 3: Mi padre, que había pasado un tiempo en la escuela de suboficiales, me habló de las diferentes carreras y de las oportunidades que había en el CMN. Luego, busqué más información por internet y pude entender mejor todas las opciones que ofrecía el Ejército.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te resultaron más atractivos al considerar una carrera en el CMN?*

Oficial 3: Lo que más me motivó fue el sentido de propósito y el sentimiento de servicio. También me atrajo mucho el desarrollo profesional y la oportunidad de recibir una formación completa, tanto académica como en habilidades prácticas. La posibilidad de viajar y seguir estudiando dentro de la carrera militar fue un gran incentivo.

*Entrevistador: ¿Tuviste alguna barrera o desafío al decidir ingresar?*

Oficial 3: Sí, al principio me costó adaptarme porque no conocía a nadie en el ámbito militar y no tenía experiencia previa. Fue un cambio de vida completo, con una rutina y reglas muy diferentes a las que estaba acostumbrado. Pero la información era clara, y mi familia me apoyó, lo que me ayudó a superar esos desafíos.

*Entrevistador: ¿Cómo fue tu experiencia en el CMN?*

Oficial 3: Mi experiencia fue transformadora. Al principio, el cambio de estilo de vida fue abrumador: horarios estrictos, convivencia con mucha gente y reglas que nunca antes había experimentado. Pero con el tiempo, me di cuenta de cuánto me estaba formando y creciendo. Me dio herramientas valiosas para enfrentar problemas y desarrollar mi liderazgo. Hoy, como instructora, me sigo adaptando y creciendo profesionalmente.

*Entrevistador: ¿Crees que el CMN ofrece una formación basada en valores?*

Oficial 3: Sí, sin duda. Es una escuela de liderazgo donde los valores como el respeto, la lealtad y el compromiso son pilares fundamentales. Estos valores han sido constantes desde la creación del Ejército y siguen presentes en la formación diaria de los cadetes. Te preparan no solo para la vida militar, sino también para ser un buen ciudadano.

*Entrevistador: ¿Cómo percibís el equilibrio entre vida personal y profesional en la carrera militar?*

Oficial 3: Es complicado, sinceramente. El equilibrio es difícil de mantener porque la carrera demanda mucho tiempo y energía. Pero el propósito de formar a futuros oficiales y el amor por lo que hago me ayudan a seguir adelante. De todos modos, sé que no es un balance perfecto, y requiere sacrificios.

*Entrevistador: ¿Te sientes preparada para los desafíos profesionales y personales que vienen con la carrera militar?*

Oficial 3: Cuando salí del CMN, me sentía muy preparada, como si pudiera enfrentar cualquier cosa. Sin embargo, al llegar a la unidad, me di cuenta de que la realidad era más compleja y que tenía que adaptarme a un ritmo completamente diferente. Pero las herramientas que adquirí en el CMN me dieron una base sólida, y con el tiempo, me he sentido cada vez más cómoda y capaz de enfrentar nuevos desafíos.

*Entrevistador: ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y movilidad social has encontrado en la carrera militar?*

Oficial 3: Desde que entré al Ejército, he tenido muchas oportunidades. He podido participar en cursos, talleres y capacitaciones que me han ayudado a crecer tanto profesional como personalmente. También, la vida militar me ha dado estabilidad y recursos que no hubiera tenido de otra manera, como poder tener un terreno a mi nombre, algo que para mi edad y en comparación con mi entorno es un gran logro.

*Entrevistador: ¿Cómo ves tu futuro en el Ejército? ¿Qué expectativas tienes sobre la posibilidad de ascenso?*

Oficial 3: Me veo con muchas expectativas. Mi sueño es llegar a ser jefe de compañía y, con el tiempo, asumir roles más importantes dentro de la estructura del Ejército. Me gustaría seguir en el ámbito de la educación, pero también quiero tener la experiencia de liderar en unidades operacionales. Me esfuerzo por estar siempre preparada para los próximos desafíos y oportunidades de ascenso.

*Entrevistador: ¿Qué cambiarías para que la carrera militar sea más atractiva para los jóvenes?*

Oficial 3: Definitivamente, más visibilidad en redes sociales y eventos en todo el país, no solo en Buenos Aires. También, sería muy útil mejorar la integración de nuevas tecnologías en la formación, como simuladores y herramientas digitales. Mostrar la vida militar de manera atractiva y auténtica ayudaría a captar la atención de los jóvenes y demostrar que es una opción de carrera valiosa.

## Apéndice 4: Entrevista a cadete 1

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo de esta conversación es entender tu experiencia en el Colegio Militar de la Nación y qué factores influyeron en tu decisión de seguir una carrera militar. Tus respuestas serán confidenciales y utilizadas solo para fines de investigación.

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a ingresar al CMN?*

Cadete 1: Siempre tuve un profundo sentido de vocación. Desde chico, la idea de servir a mi país y ser parte del Ejército me generaba mucho respeto y admiración. Mi familia siempre valoró la importancia de contribuir al país, y eso me motivó aún más. Cuando llegué a la adolescencia, esa motivación se transformó en una decisión consciente: quería ser parte de una institución donde pudiera desarrollarme y marcar la diferencia.

*Entrevistador: ¿Cómo te enteraste de las oportunidades que ofrece la carrera militar?*

Cadete 1: Me enteré a través de internet, principalmente por la página oficial y redes sociales. Veía videos de las actividades y las formaciones, y eso me fascinaba. También, familiares y amigos que ya estaban en la fuerza me hablaron de las oportunidades que ofrece la carrera, y eso me hizo investigar aún más por mi cuenta. La combinación de lo que leía y lo que escuchaba me convenció de que era lo que quería.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te resultaron más atractivos al considerar una carrera en el CMN?*

Cadete 1: Lo que más me atrajo fue la estabilidad laboral y la posibilidad de desarrollo profesional. Hoy en día, tener un empleo seguro es muy valioso. También me interesó el sentido de propósito y pertenencia. La vida militar no es solo un trabajo; es un compromiso con la patria. Además, el desafío constante y la disciplina eran algo que me atraía, porque sabía que me iba a ayudar a crecer como persona.

*Entrevistador: ¿Qué barreras o desafíos enfrentaste al tomar la decisión de ingresar?*

Cadete 1: La distancia fue un gran desafío. Soy muy unido a mi familia, y el hecho de tener que dejar mi casa y empezar de cero en un lugar nuevo me asustaba un poco. También, la idea de pasar por un entrenamiento físico y mental tan riguroso era intimidante. Sin embargo, sabía que iba a valer la pena. Otro desafío fue enfrentar el miedo a lo desconocido. Cambiar la vida civil por la militar no es algo fácil de procesar al principio.

*Entrevistador: ¿Cómo ha sido tu experiencia como cadete en el CMN?*

Cadete 1: Ha sido intensa y llena de aprendizajes. Me ha hecho valorar cosas que antes daba por sentadas. El ambiente es muy exigente, pero también es muy gratificante. Cada día es una oportunidad para mejorar y superar mis propios límites. A veces es difícil, pero cuando veo lo mucho que he crecido, me doy cuenta de que todo el esfuerzo vale la pena. Lo que más me gusta es la camaradería que se forma entre los compañeros; es un vínculo que no se encuentra en cualquier lado.

*Entrevistador: ¿Crees que el CMN ofrece una formación basada en valores? Si es así, ¿cómo impactan estos valores en tu vida diaria?*

Cadete 1: Sí, totalmente. Los valores como el respeto, la lealtad y el compromiso se inculcan desde el primer día. Se reflejan en cosas tan simples como la forma de hablar con los demás o en cómo afrontamos los desafíos diarios. Es una formación integral que no solo te prepara para la vida militar, sino que también te ayuda a ser una mejor persona fuera del ámbito castrense. Me siento más responsable y consciente de mis acciones.

*Entrevistador: ¿Cómo percibes el equilibrio entre vida personal y profesional en la carrera militar?*

Cadete 1: Sinceramente, es complicado. La carrera militar exige mucho tiempo y dedicación, y a veces es difícil encontrar un equilibrio. Sin embargo, aprendés a organizarte y a priorizar. Entiendo que es parte del sacrificio, pero también creo que es necesario tener momentos para desconectar y estar con la familia. Al principio cuesta, pero con el tiempo se va manejando mejor.

*Entrevistador: ¿Te sientes preparado/a para enfrentar los desafíos profesionales y personales que vienen con la carrera militar?*

Cadete 1: Sí, me siento preparado. La formación que recibimos es muy completa, tanto a nivel físico como mental. Aprendemos a adaptarnos rápidamente a los cambios y a tomar decisiones bajo presión. Sé que todavía tengo mucho por aprender, pero también tengo confianza en las herramientas que he adquirido hasta ahora. Creo que todo lo que he pasado me ha preparado para enfrentar lo que venga.

*Entrevistador: ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y movilidad social has encontrado en la carrera militar?*

Cadete 1: He visto muchas oportunidades. El Ejército ofrece cursos de especialización y la posibilidad de conocer y trabajar en distintas provincias. También, hay un fuerte enfoque en la capacitación constante, y eso es algo que me motiva mucho. La movilidad social es posible, pero también depende del esfuerzo personal. Es un sistema meritocrático que premia a quienes se destacan.

*Entrevistador: ¿Cómo ves tu futuro en el Ejército? ¿Qué expectativas tienes sobre la posibilidad de ascenso?*

Cadete 1: Lo veo prometedor. Tengo muchas expectativas y ganas de seguir avanzando. Sé que no va a ser fácil, pero estoy dispuesto a dar lo mejor de mí. Me gustaría especializarme en algún área específica y, con el tiempo, asumir roles de liderazgo. El ascenso depende del mérito y del compromiso, y estoy preparado para asumir esa responsabilidad. Siento que esta carrera me puede dar mucho, y yo también quiero darle lo mejor de mí.

*Entrevistador: Si pudieras mejorar algún aspecto del CMN o de la carrera militar en general, ¿qué cambiarías para que sea más atractiva para los jóvenes?*

Cadete 1: Creo que una de las cosas que podrían mejorar es la infraestructura. Por ejemplo, a veces faltan recursos básicos como calefacción en invierno o mobiliario adecuado en los alojamientos. También, sería bueno que hubiera más actividades recreativas para los cadetes, algo que ayude a descomprimir un poco el estrés. Otro aspecto es la comunicación sobre las oportunidades que ofrece la carrera. Más eventos en colegios o contenido en redes sociales ayudarían a atraer a más jóvenes.

## Apéndice 5: Entrevista a cadete 2

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo de esta conversación es entender tu experiencia en el Colegio Militar de la Nación y qué factores influyeron en tu decisión de seguir una carrera militar. Tus respuestas serán confidenciales y utilizadas solo para fines de investigación.

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a ingresar al CMN?*

Cadete 2: Mi familia fue un gran motor en mi decisión de ingresar. Tengo una historia familiar vinculada al Ejército, y desde chico crecí con ese respeto por la patria y la disciplina. Cuando llegó el momento de decidir qué hacer con mi futuro, sentí que la carrera militar era el camino que me iba a dar estabilidad y sentido de propósito. Además, quería salir de mi zona de confort y enfrentar algo completamente nuevo, algo que me desafiara a diario.

*Entrevistador: ¿Cómo te enteraste de las oportunidades que ofrece la carrera militar?*

Cadete 2: Me enteré gracias a mi jefe de área de personal, cuando estaba haciendo el servicio voluntario. Él me habló del CMN y de todas las oportunidades que podía brindarme, como desarrollo profesional, viajes y cursos de capacitación. Eso me hizo investigar más y me terminó de convencer de que este era el lugar adecuado para mí.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te resultaron más atractivos al considerar una carrera en el CMN?*

Cadete 2: Principalmente, la estabilidad laboral y el desarrollo profesional. Saber que iba a tener un trabajo seguro y la posibilidad de seguir creciendo en una institución tan prestigiosa era muy importante para mí. También, el sentido de pertenencia y el hecho de que la carrera militar te enseña a enfrentar situaciones difíciles me resultaban atractivos. Quería formar parte de algo significativo y tener la oportunidad de viajar y conocer distintas partes del país.

*Entrevistador: ¿Qué barreras o desafíos enfrentaste al tomar la decisión de ingresar?*

Cadete 2: El mayor desafío fue la lejanía de mi provincia. Crecer en un lugar y tener que dejarlo todo atrás, incluyendo a mi familia y amigos, fue complicado. También, el miedo a enfrentar lo desconocido era un obstáculo. Tenía muchas inseguridades personales, pero con el tiempo me di cuenta de que el CMN me estaba ayudando a superarlas. Salir de mi zona de confort fue duro, pero también necesario para crecer.

*Entrevistador: ¿Cómo ha sido tu experiencia como cadete en el CMN?*

Cadete 2: Mi experiencia ha sido muy positiva. Ha sido un camino lleno de desafíos, pero también de muchas oportunidades de aprendizaje. Cada día es diferente, y eso lo hace emocionante. El entrenamiento es intenso, pero te ayuda a formar un carácter fuerte y a desarrollar habilidades que no solo son útiles en el ámbito militar, sino también en la vida. Lo que más valoro es cómo el CMN te forma no solo como profesional, sino también como persona.

*Entrevistador: ¿Crees que el CMN ofrece una formación basada en valores? Si es así, ¿cómo impactan estos valores en tu vida diaria?*

Cadete 2: Sí, absolutamente. Los valores como la lealtad, el respeto y el compromiso son la base de la formación aquí. Te enseñan a vivir con un sentido de responsabilidad hacia los demás y hacia vos mismo. Esos valores se reflejan en cosas cotidianas, como cómo tratás a las personas o cómo manejas situaciones difíciles. Me ha ayudado a ser más disciplinado y a enfrentar la vida con una mentalidad más estructurada y respetuosa.

*Entrevistador: ¿Cómo percibes el equilibrio entre vida personal y profesional en la carrera militar?*

Cadete 2: No voy a mentir, es un desafío constante. La carrera militar exige muchísimo tiempo y dedicación, y a veces es difícil encontrar ese equilibrio. Sin embargo, aprendés a separar lo personal de lo profesional y a gestionar tu tiempo de manera más eficiente. Es algo que lleva tiempo dominar, pero es posible. Lo más importante es mantener una mentalidad fuerte y encontrar momentos para vos mismo, aunque sean pocos.

*Entrevistador: ¿Te sientes preparado/a para enfrentar los desafíos profesionales y personales que vienen con la carrera militar?*

Cadete 2: Sí, me siento preparado. La formación que he recibido aquí ha sido muy completa. Nos enseñan a ser resilientes, a tomar decisiones bajo presión y a trabajar en equipo. Todavía me queda mucho por aprender, pero siento que tengo las herramientas necesarias para enfrentar cualquier cosa. La confianza en mí mismo ha crecido mucho desde que llegué, y estoy listo para seguir avanzando.

*Entrevistador: ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y movilidad social has encontrado en la carrera militar?*

Cadete 2: Hay muchas oportunidades. Desde cursos de idiomas hasta capacitaciones técnicas y visitas a diferentes unidades del país. El Ejército te permite seguir formándote constantemente, y eso es algo que valoro mucho. También, la movilidad social es algo que está presente, aunque a veces el salario puede ser un obstáculo. Pero si te esforzás y te destacás, podés tener una carrera muy satisfactoria.



*Entrevistador: ¿Cómo ves tu futuro en el Ejército? ¿Qué expectativas tienes sobre la posibilidad de ascenso?*

Cadete 2: Tengo expectativas altas. Me veo creciendo dentro de la institución, quizás asumiendo roles de liderazgo y tomando más responsabilidades. Me gustaría especializarme en alguna rama específica y seguir perfeccionándome. Sé que no será un camino fácil, pero estoy dispuesto a poner el esfuerzo necesario. La posibilidad de ascender es algo que me motiva a dar lo mejor de mí, y siento que si sigo por este camino, puedo lograrlo.

*Entrevistador: Si pudieras mejorar algún aspecto del CMN o de la carrera militar en general, ¿qué cambiarías para que sea más atractiva para los jóvenes?*

Cadete 2: Una cosa que cambiaría es la variedad de la alimentación. Podría ser más nutritiva y variada, porque influye mucho en nuestro rendimiento. También, creo que se podrían ofrecer más capacitaciones desde el segundo año, como cursos de alocución, para que lleguemos más preparados al último año. Y finalmente, más libertad de entrenamiento, como poder usar el natatorio o hacer ejercicios por parejas en horarios menos rígidos. Eso haría la experiencia más atractiva y dinámica.

## Apéndice 6: Entrevista a cadete 3

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo de esta conversación es entender tu experiencia en el Colegio Militar de la Nación y qué factores influyeron en tu decisión de seguir una carrera militar. Tus respuestas serán confidenciales y utilizadas solo para fines de investigación.

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a ingresar al CMN?*

Cadete 3: Desde que era chico, siempre tuve un fuerte deseo de servir a mi país. Mi familia tiene una tradición militar, y crecí escuchando historias sobre el honor y la responsabilidad de formar parte del Ejército. Además, siempre admiré los valores que representa esta institución, como el respeto, la lealtad y el compromiso. Cuando empecé a buscar opciones para mi futuro, supe que el CMN era donde quería estar. Sentía que era mi vocación y que aquí encontraría una manera de darle sentido a mi vida.

*Entrevistador: ¿Cómo te enteraste de las oportunidades que ofrece la carrera militar?*

Cadete 3: Fue a través de mi familia, ya que vengo de una familia con tradición militar. También visité algunas unidades y vi de cerca lo que implicaba la vida militar. Por otro lado, las redes sociales también jugaron un papel importante. Vi varias publicaciones y videos que mostraban la formación de los cadetes y las actividades operacionales, lo cual reforzó mi interés.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te resultaron más atractivos al considerar una carrera en el CMN?*

Cadete 3: Lo que más me llamó la atención fue el sentido de propósito. Sentir que estás contribuyendo a algo más grande que vos mismo es muy significativo. Además, el desarrollo profesional es un aspecto muy fuerte. Sabía que el CMN me iba a preparar para enfrentar cualquier desafío, tanto dentro como fuera del ámbito militar. La estabilidad laboral también era un factor importante, especialmente en un país donde la incertidumbre laboral es bastante común. Y, por supuesto, la posibilidad de viajar y conocer diferentes partes de Argentina me parecía increíble.

*Entrevistador: ¿Qué barreras o desafíos enfrentaste al tomar la decisión de ingresar?*

Cadete 3: Uno de los desafíos más grandes fue el desarraigo. Dejar a mi familia, amigos y todo lo que conocía para empezar de cero en un ambiente completamente nuevo no fue fácil. También tuve que lidiar con el miedo a lo desconocido. Sabía que el entrenamiento iba a ser exigente y que la vida militar iba a ser muy distinta a la vida civil. Pero sentía que era un sacrificio que estaba dispuesto a hacer para perseguir mi sueño.

*Entrevistador: ¿Cómo ha sido tu experiencia como cadete en el CMN?*

Cadete 3: Ha sido una experiencia intensa y enriquecedora. Cada día es un desafío, y he aprendido a valorar cosas que antes daba por sentadas. El entrenamiento físico y mental es duro, pero te fortalece de una manera increíble. He hecho amigos que se sienten como hermanos, y la camaradería es algo que nunca había experimentado antes. También he tenido la oportunidad de aprender muchas cosas nuevas, desde tácticas militares hasta habilidades de liderazgo. Es un lugar donde crecés constantemente, pero también tenés que estar dispuesto a dar todo de vos mismo.

*Entrevistador: ¿Crees que el CMN ofrece una formación basada en valores? Si es así, ¿cómo impactan estos valores en tu vida diaria?*

Cadete 3: Sí, absolutamente. Los valores son una parte fundamental de nuestra formación. La lealtad, el respeto y la disciplina se nos inculcan desde el primer día, y esos valores impactan en todo lo que hacemos. Por ejemplo, aprendés a ser más respetuoso con los demás, a tomar tus responsabilidades en serio y a trabajar en equipo. Siento que me han hecho una persona más íntegra y comprometida, no solo dentro del ámbito militar, sino también fuera de él.

*Entrevistador: ¿Cómo percibes el equilibrio entre vida personal y profesional en la carrera militar?*

Cadete 3: No voy a mentir, es difícil. La carrera militar te exige mucho, y a veces es complicado separar lo personal de lo profesional. Pero con el tiempo aprendés a manejarlo mejor. Lo importante es encontrar momentos para relajarte y mantener contacto con tu familia y amigos, aunque no siempre sea fácil. Creo que es un sacrificio que vale la pena si realmente te apasiona lo que hacés, pero no es para cualquiera.

*Entrevistador: ¿Te sientes preparado/a para enfrentar los desafíos profesionales y personales que vienen con la carrera militar?*

Cadete 3: Sí, me siento preparado. El entrenamiento que recibimos es muy completo y nos da herramientas para enfrentar situaciones difíciles. Siento que he crecido mucho en lo personal y que ahora soy más resiliente. Todavía hay cosas que tengo que seguir aprendiendo, pero estoy confiado en que podré manejar lo que venga. Lo importante es mantener una actitud positiva y estar siempre dispuesto a adaptarte.

*Entrevistador: ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y movilidad social has encontrado en la carrera militar?*

Cadete 3: La verdad es que hay muchas oportunidades. Podés hacer cursos de especialización, aprender nuevos idiomas y conocer diferentes lugares del país. Además, el Ejército te da la posibilidad de seguir formándote a lo largo de tu carrera. También, la movilidad social es un tema real; si trabajás duro, podés subir de rango y mejorar tu situación. Eso sí, es un camino que exige esfuerzo y dedicación, pero las recompensas están ahí para quienes las buscan.

*Entrevistador: ¿Cómo ves tu futuro en el Ejército? ¿Qué expectativas tienes sobre la posibilidad de ascenso?*

Cadete 3: Tengo muchas expectativas para mi futuro en el Ejército. Me gustaría seguir avanzando, asumir roles de liderazgo y especializarme en un área que me apasione. Sé que no va a ser fácil y que voy a tener que demostrar mi compromiso y habilidades, pero eso es parte del desafío. Me motiva pensar que puedo llegar lejos si sigo esforzándome, y el hecho de tener un sistema meritocrático me da mucha confianza.

*Entrevistador: Si pudieras mejorar algún aspecto del CMN o de la carrera militar en general, ¿qué cambiarías para que sea más atractiva para los jóvenes?*

Cadete 3: Creo que invertir en infraestructura sería un gran cambio. Cosas básicas como mejor calefacción, agua caliente constante, y muebles adecuados en los alojamientos harían una gran diferencia en la calidad de vida de los cadetes. También sería útil tener más actividades recreativas y deportivas para descomprimir un poco el estrés. Y quizás, más visibilidad en redes sociales y campañas informativas en colegios para mostrar lo que realmente hacemos aquí y atraer a más jóvenes.

## Apéndice 7: Entrevista a cadete 4

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo de esta conversación es entender tu experiencia en el Colegio Militar de la Nación y qué factores influyeron en tu decisión de seguir una carrera militar. Tus respuestas serán confidenciales y utilizadas solo para fines de investigación.

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a ingresar al CMN?*

Cadete 4: Siempre tuve curiosidad por el ámbito militar. Desde chico, me fascinaban las actividades y la disciplina que implicaba esa vida. Además, mi familia tiene una historia de servicio militar, y eso me hizo tener un respeto especial por el Ejército. Pero más allá de la tradición, sentí una motivación personal muy fuerte: quería superarme, crecer como persona y vivir una experiencia que no encontrás en ninguna otra carrera.

*Entrevistador: ¿Cómo te enteraste de las oportunidades que ofrece la carrera militar?*

Cadete 4: Me enteré a través de familiares que ya estaban en las fuerzas, y también busqué mucha información por internet. Visité la página oficial del CMN y vi videos sobre las actividades y la vida de un cadete. Esas imágenes y relatos fueron lo que me terminaron de convencer. Me encantaba ver cómo los cadetes se formaban, tanto física como intelectualmente, y cómo desarrollaban habilidades que iban a usar el resto de sus vidas.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te resultaron más atractivos al considerar una carrera en el CMN?*

Cadete 4: Lo que más me llamó la atención fue el desarrollo profesional y el sentido de propósito. La idea de que cada día en el CMN es un desafío me motivaba. Sabía que iba a ser un lugar donde me iba a poder superar constantemente. También, la estabilidad laboral era un gran atractivo. En un país donde no siempre es fácil encontrar seguridad en el trabajo, tener la certeza de que iba a poder crecer dentro de una institución como el Ejército me daba mucha tranquilidad. Y, por supuesto, la oportunidad de representar y defender a mi país es algo que siempre valoré.

*Entrevistador: ¿Qué barreras o desafíos enfrentaste al tomar la decisión de ingresar?*

Cadete 4: El desarraigo fue uno de los desafíos más grandes. Dejar a mi familia y amigos atrás para mudarme al CMN fue un cambio enorme. Al principio, fue muy difícil adaptarme a estar lejos de las personas que más quiero. También, tuve que enfrentar la presión de que mucha gente no entendía por qué quería dedicarme a la vida militar. Pero con el tiempo, aprendí a manejarlo y a enfocarme en mis objetivos.

*Entrevistador: ¿Cómo ha sido tu experiencia como cadete en el CMN?*

Cadete 4: Ha sido una experiencia llena de desafíos y momentos de superación. Al principio, el ritmo era abrumador, pero con el tiempo fui acostumbrándome y aprendí a disfrutarlo. Cada día trae algo nuevo, y eso es lo que lo hace tan interesante. He aprendido a valorar cosas simples, como tener un horario estructurado y trabajar en equipo con mis compañeros. La formación no solo es física, también es académica y en valores, lo que te da una base sólida para el futuro. Es una experiencia que te cambia y te hace más fuerte en todos los aspectos.

*Entrevistador: ¿Crees que el CMN ofrece una formación basada en valores? Si es así, ¿cómo impactan estos valores en tu vida diaria?*

Cadete 4: Sí, sin duda. La formación en valores es una de las cosas más importantes que recibimos aquí. Nos inculcan respeto, lealtad, compromiso y disciplina desde el primer día. Y no es solo teoría; esos valores se practican en todo lo que hacemos. Se ven reflejados en cómo nos relacionamos con nuestros compañeros y en la forma en que enfrentamos las dificultades. Siento que soy una persona más responsable y más consciente de mis acciones, gracias a esa formación.

*Entrevistador: ¿Cómo percibes el equilibrio entre vida personal y profesional en la carrera militar?*

Cadete 4: Es complicado, especialmente al principio. La vida militar demanda mucho, y a veces es difícil encontrar tiempo para uno mismo o para mantener contacto con la familia. Pero también aprendes a gestionar mejor tu tiempo y a valorar los momentos que tenés para vos. Es un sacrificio, sí, pero uno que acepté al ingresar al CMN. Con el tiempo, vas encontrando formas de mantener ese equilibrio, aunque nunca es perfecto.

*Entrevistador: ¿Te sientes preparado/a para enfrentar los desafíos profesionales y personales que vienen con la carrera militar?*

Cadete 4: Sí, me siento muy preparado. La formación que recibimos aquí es muy completa, y no solo te prepara físicamente, sino también mentalmente. Te enseñan a ser resiliente, a mantener la calma bajo presión y a tomar decisiones difíciles. Me siento seguro de que tengo las herramientas necesarias para enfrentar lo que venga, aunque sé que siempre habrá nuevos desafíos y cosas por aprender.

*Entrevistador: ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y movilidad social has encontrado en la carrera militar?*

Cadete 4: He encontrado muchas oportunidades. Desde la posibilidad de hacer cursos y aprender nuevos idiomas, hasta conocer distintas provincias y unidades del país. El Ejército también te da la chance de seguir formándote y de crecer profesionalmente si te esforzás. Es un camino donde se premia el mérito y el compromiso, y eso me motiva a seguir dando lo mejor de mí. También, la posibilidad de movilidad social es real, aunque no siempre es fácil.

*Entrevistador: ¿Cómo ves tu futuro en el Ejército? ¿Qué expectativas tienes sobre la posibilidad de ascenso?*

Cadete 4: Lo veo muy prometedor. Me gustaría seguir avanzando y especializarme en alguna rama que me apasione. Tengo expectativas de poder asumir roles de liderazgo y seguir creciendo dentro de la institución. El sistema de ascenso es exigente, pero eso me motiva a dar lo mejor de mí cada día. Sé que si trabajo duro, puedo tener una carrera larga y satisfactoria en el Ejército, y eso me llena de expectativas.

*Entrevistador: Si pudieras mejorar algún aspecto del CMN o de la carrera militar en general, ¿qué cambiarías para que sea más atractiva para los jóvenes?*

Cadete 4: Creo que se podrían mejorar algunos aspectos logísticos, como el mobiliario en los alojamientos y la calidad del vestuario y equipo. También, más actividades de esparcimiento y recreación ayudarían a que la vida de los cadetes sea más llevadera. Por otro lado, una mayor promoción de las actividades deportivas y operacionales en las redes sociales podría atraer a más jóvenes. Mostrarles que la carrera militar no solo es disciplina, sino también oportunidades y aventura, sería clave.

## Anexo 2: Entrevista para Jóvenes que Consideraron Ingresar al CMN pero decidieron no postularse

### Apéndice 1: Entrevista a joven 1

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. Queremos entender tu proceso de decisión al considerar y finalmente decidir no postularte al Colegio Militar de la Nación. Tus respuestas serán confidenciales.

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a considerar inicialmente ingresar al CMN?*

Entrevistado 1: Desde que era chico, siempre tuve ese deseo de hacer algo importante con mi vida, algo que me hiciera sentir útil y con propósito. Cuando escuché sobre el Colegio Militar, me di cuenta de que era una oportunidad para progresar como persona y, a la vez, servir a mi país. Me imaginé en ese ambiente de camaradería, superación y disciplina, y me motivó la idea de desafiarme a mí mismo.

*Entrevistador: ¿Y cómo te enteraste de las oportunidades en el CMN?*

Entrevistado 1: Bueno, fue principalmente por las redes sociales, específicamente por Instagram. Vi algunas publicaciones del Ejército que mostraban la vida de los cadetes, y eso me llamó la atención. También tengo amigos y conocidos que ya están en las fuerzas, y ellos me hablaron sobre lo que implica la carrera militar, lo bueno y lo difícil. Todo eso me hizo investigar más por mi cuenta.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te parecieron más atractivos de la carrera militar?*

Entrevistado 1: Lo que más me atrajo fue la estabilidad laboral. Sé que tener un trabajo seguro es difícil hoy en día, y la carrera militar me parecía una forma de asegurar un futuro sólido. Además, el sentido de propósito es algo que valoro mucho. No se trata solo de tener un trabajo, sino de formar parte de algo más grande, de proteger y servir al país. También me gusta la disciplina que exige, porque sé que eso me haría crecer como persona y me enseñaría a manejar situaciones bajo presión.

*Entrevistador: ¿Qué expectativas tenías sobre la formación y la vida en el CMN?*

Entrevistado 1: Tenía expectativas muy altas. Pensaba que iba a ser súper exigente, tanto en lo físico como en lo mental, pero sentía que valía la pena. Me imaginaba despertándome temprano, entrenando, estudiando... Sabía que iba a ser duro, pero esa era justamente la parte que me motivaba: superarme día a día y aprender a trabajar en equipo, como hacen los militares. También

me ilusionaba la idea de aprender cosas nuevas, desde tácticas hasta liderazgo.

*Entrevistador: ¿Qué factores te llevaron a decidir no postularte?*

Entrevistado 1: El principal factor fue lo económico. La verdad es que mi familia no está en una situación en la que pueda permitirme esos gastos. Los viajes para hacer los estudios médicos, los traslados... Todo eso se suma y se hace muy difícil. Por más que quisiera, no podía poner esa carga sobre mi familia. Además, sabía que la carrera exige una dedicación completa, y no quería empezar algo que no iba a poder mantener.

*Entrevistador: ¿Hubo algo que te generara dudas o incertidumbre sobre la carrera?*

Entrevistado 1: Sí, una de las cosas que me generaba más incertidumbre era el tema de las especialidades. Escuché que no siempre es fácil cambiar de arma o explorar distintas opciones dentro del Ejército, y eso me preocupaba. Quisiera tener más claridad sobre las oportunidades de desarrollo que hay, y cómo se puede avanzar en la carrera en diferentes áreas. A veces, da la impresión de que las opciones son limitadas si no te destacás de inmediato.

*Entrevistador: ¿Cómo crees que la carrera militar podría haber sido más atractiva para ti?*

Entrevistado 1: Creo que si hubiera más apoyo financiero, sería mucho más fácil para los que venimos de familias de bajos recursos. Tal vez algún tipo de beca o ayuda para los primeros meses hasta que uno se asiente. También, hacer más accesibles los exámenes de ingreso. Si hubiera opciones en cada provincia, sería menos costoso y más realista para muchos jóvenes que quieren postularse pero no pueden viajar hasta Buenos Aires.

*Entrevistador: ¿Cómo percibes la carrera militar en términos de estabilidad y desarrollo profesional?*

Entrevistado 1: La veo como una opción muy estable. Una vez que ingresás, sabés que tenés un trabajo seguro y oportunidades de ascender. Pero también siento que el desarrollo profesional depende mucho de cuánto uno se esfuerce y de las oportunidades que se presenten. Escuché que al principio los sueldos no son tan buenos, pero con el tiempo, y si te destacás, las cosas mejoran. Igual, me gusta la idea de que la formación te prepara para enfrentar cualquier desafío, y eso es algo que valoro.

*Entrevistador: ¿Crees que ofrece una vida de aventuras o es más restrictiva?*

Entrevistado 1: Diría que es un poco de las dos. Tiene momentos de mucha aventura, como las misiones o los entrenamientos en el campo, donde no

sabés qué va a pasar y todo es un desafío constante. Pero también es muy restrictiva en cuanto a las reglas y la disciplina. Es decir, no podés hacer lo que querés, hay que seguir órdenes y mantener la estructura. Creo que eso es parte del sacrificio que implica ser militar, y a mí me atrae, aunque sé que no es para todos.

*Entrevistador: ¿Qué cambios recomendarías en el proceso de captación?*

Entrevistado 1: Sin duda, más publicidad en redes sociales, porque ahí es donde la mayoría de los jóvenes pasan su tiempo. Y no solo contenido formal, sino videos llamativos que muestren la realidad de la vida militar, tanto lo bueno como los desafíos. También, tener más centros de preselección en las provincias. A veces, viajar hasta la Capital es imposible para muchos, y eso limita las oportunidades de quienes realmente quieren ingresar.

## Apéndice 2: Entrevista a joven 2

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. Queremos entender tu proceso de decisión al considerar y finalmente decidir no postularte al Colegio Militar de la Nación. Tus respuestas serán confidenciales.

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a considerar inicialmente ingresar al CMN?*

Entrevistado 2: Desde muy chica, siempre tuve ese sueño de hacer algo grande, algo que realmente tuviera un impacto. Me veía cumpliendo un propósito importante, y el Ejército siempre me llamó la atención por eso. Además, siempre me gustó la idea de poder ponerme a prueba, de vivir algo distinto a lo que la mayoría de la gente hace. Me daba mucha ilusión imaginarme con el uniforme y formando parte de una institución tan importante.

*Entrevistador: ¿Y cómo te enteraste de las oportunidades en el CMN?*

Entrevistado 2: Investigué por mi cuenta en la página oficial. Me la pasé leyendo sobre cómo era la formación, los requisitos, y viendo fotos de los cadetes. También tengo conocidos que ya son parte del Ejército, y siempre hablaban de la experiencia y los valores que se aprenden. Eso me inspiró y me hizo sentir que quizás era un camino que podía seguir yo también.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te parecieron más atractivos de la carrera militar?*

Entrevistado 2: Me atrae mucho la idea de tener estabilidad laboral. Es algo que no se encuentra fácil hoy en día, y el Ejército te da esa seguridad. Pero no es solo eso, también hay algo en el sentido de propósito que es difícil de describir. Saber que estás trabajando por tu país, que lo que hacés tiene un valor real, eso me motivaba un montón. Además, quería conocer el estilo de vida militar, aprender a manejarme en situaciones difíciles y ver hasta dónde podía llegar.

*Entrevistador: ¿Qué expectativas tenías sobre la formación y la vida en el CMN?*

Entrevistado 2: Las expectativas que tenía eran muy altas. Me imaginaba que iba a ser un cambio total en mi vida, un antes y un después. Esperaba algo que me transformara, que me hiciera más fuerte y resiliente. Sabía que iba a ser difícil, pero también sentía que era justo lo que estaba buscando. Quería salir de mi zona de confort y aprender a convivir con otras personas que compartieran mis valores. También me emocionaba pensar en la formación académica que iba a recibir, porque no es solo entrenamiento físico; te preparan en muchos aspectos.

*Entrevistador: ¿Qué factores te llevaron a decidir no postularte?*

Entrevistado 2: Fue una combinación de cosas, pero principalmente lo económico. Mi familia no está en una situación en la que podamos afrontar todos los gastos de estudios médicos y viajes a la Capital. No quería empezar algo tan importante sin estar completamente segura de que lo podía sostener. También me preocupaba dejar a mi familia, porque soy muy unida a ellos, y no sé si estaba lista para ese nivel de separación.

*Entrevistador: ¿Hubo algo que te generara dudas o incertidumbre sobre la carrera?*

Entrevistado 2: La verdad es que no tengo dudas sobre querer ingresar, pero sí sobre cómo manejaría el cambio en mi vida. Es una decisión grande, y a veces me pregunto si sería capaz de adaptarme a ese estilo de vida. Pero en general, estoy bastante convencida de que es lo que quiero.

*Entrevistador: ¿Cómo crees que la carrera militar podría haber sido más atractiva para ti?*

Entrevistado 2: Para mí, ya es bastante atractiva. Sin embargo, algo que podría ayudar a más jóvenes sería tener opciones de apoyo financiero, como becas. Eso haría una gran diferencia para los que, como yo, no pueden asumir ciertos costos. También sería genial que hicieran más campañas de concientización para mostrar lo que realmente significa ser parte del Ejército, más allá de las películas o lo que uno se imagina.

*Entrevistador: ¿Cómo percibes la carrera militar en términos de estabilidad y desarrollo profesional?*

Entrevistado 2: La veo como una opción súper sólida. Te forma de una manera integral, y el desarrollo profesional es algo que se puede aprovechar mucho si uno se lo propone. Claro, al principio es un poco más duro, especialmente en términos económicos, pero con el tiempo, si te destacás, hay muchas oportunidades de crecimiento. Además, la estructura del Ejército te da herramientas que son útiles incluso fuera de la vida militar.

*Entrevistador: ¿Crees que ofrece una vida de aventuras o es más restrictiva?*

Entrevistado 2: Creo que depende de cómo uno lo vea. Si lo tomás como un trabajo más, puede sentirse restrictivo porque hay muchas reglas y jerarquías. Pero si lo ves como un estilo de vida, hay muchísimas aventuras. Las misiones, los entrenamientos, los desafíos... todo eso lo hace emocionante. A mí me parece un equilibrio entre las dos cosas: hay momentos de adrenalina, pero también se necesita mucha disciplina.

*Entrevistador: ¿Qué cambios recomendarías en el proceso de captación?*

Entrevistado 2: Una de las cosas que recomendaría es que hagan más campañas en redes sociales, con contenido que realmente conecte con los jóvenes. También creo que sería útil tener más sesiones informativas en colegios y que los exámenes de ingreso se puedan hacer en más provincias, no solo en Buenos Aires. Eso abriría muchas puertas para los que vivimos más lejos y no podemos costear los viajes.

### Apéndice 3: Entrevista a joven 3

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. Queremos entender tu proceso de decisión al considerar y finalmente decidir no postularte al Colegio Militar de la Nación. Tus respuestas serán confidenciales.

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a considerar inicialmente ingresar al CMN?*

Entrevistado 3: Desde siempre tuve la idea de hacer algo grande, algo que realmente marcara la diferencia. Ingresar al Colegio Militar era una manera de cumplir ese sueño. Me atraía mucho la idea de servir a mi país, sentir que estaba haciendo algo importante y significativo. Además, veía la vida militar como una oportunidad para desarrollarme, tanto física como mentalmente, y para poner a prueba mi disciplina y compromiso.

*Entrevistador: ¿Y cómo te enteraste de las oportunidades en el CMN?*

Entrevistado 3: Me enteré por internet, la verdad. Vi varias publicaciones y empecé a investigar más a fondo. También tengo familiares en las fuerzas, y escuchar sus historias me hizo interesarme más. Me gustaba ver cómo hablaban con tanto orgullo de lo que hacían, y eso despertó aún más mi curiosidad.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te parecieron más atractivos de la carrera militar?*

Entrevistado 3: Uno de los aspectos más atractivos para mí fue el sentido de propósito. Saber que lo que hacés tiene un impacto real y que estás contribuyendo a algo más grande que vos mismo es muy poderoso. Además, me gustaba la idea de la estabilidad laboral. Vivimos en un mundo tan incierto que tener un trabajo seguro y con oportunidades de crecimiento es un gran plus. También, la disciplina y la formación académica que ofrecen son cosas que valoro mucho.

*Entrevistador: ¿Qué expectativas tenías sobre la formación y la vida en el CMN?*

Entrevistado 3: Tenía expectativas bastante altas. Me imaginaba algo muy desafiante, no solo en lo físico, sino también en lo mental. Esperaba un ambiente exigente, donde la camaradería y el trabajo en equipo fueran esenciales. Sabía que iba a ser un cambio de vida total, y eso me motivaba. Me veía aprendiendo cosas nuevas todos los días, desde liderazgo hasta habilidades técnicas, y convirtiéndome en una versión más fuerte y preparada de mí mismo.

*Entrevistador: ¿Qué factores te llevaron a decidir no postularte?*

Entrevistado 3: Fue una combinación de situaciones personales y problemas económicos. Tuve algunos asuntos familiares que me hicieron priorizar otras cosas. Y, sinceramente, los costos asociados con el ingreso, como los estudios médicos y los viajes a la Capital, eran algo que mi familia no podía asumir en ese momento. Me sentí frustrado porque realmente quería intentarlo, pero a veces la realidad no te deja avanzar como querés.

*Entrevistador: ¿Hubo algo que te generara dudas o incertidumbre sobre la carrera?*

Entrevistado 3: No dudas sobre la carrera en sí, pero sí algunas preocupaciones sobre cómo sería estar lejos de mi familia. Somos muy unidos, y sabía que iba a ser difícil dejar todo atrás. También me preguntaba si iba a poder adaptarme al nivel de exigencia y a la estructura tan rígida del Ejército. Es algo que te hace pensar mucho antes de tomar la decisión.

*Entrevistador: ¿Cómo crees que la carrera militar podría haber sido más atractiva para ti?*

Entrevistado 3: Creo que ya es bastante atractiva, pero si hubiera más apoyo para los postulantes, como becas o facilidades para los estudios médicos, sería ideal. También me gustaría que hubiera más claridad sobre las especialidades y las opciones de carrera dentro del Ejército. Eso ayudaría a que los jóvenes podamos entender mejor qué nos espera y cómo podemos crecer.

*Entrevistador: ¿Cómo percibes la carrera militar en términos de estabilidad y desarrollo profesional?*

Entrevistado 3: La percibo como una opción muy buena en términos de estabilidad. Sé que, una vez que ingresás, tenés un trabajo seguro, lo cual es muy importante. El desarrollo profesional también es excelente, pero creo que depende mucho de cuánto te esfuerces y de las oportunidades que se te presenten. Lo que más me gusta es que te preparan para enfrentar cualquier situación, y eso es algo que pocas carreras ofrecen.

*Entrevistador: ¿Crees que ofrece una vida de aventuras o es más restrictiva?*

Entrevistado 3: Es un poco de las dos cosas. Tiene un lado muy aventurero, porque te enfrentás a situaciones que no encontrás en otros trabajos: misiones, entrenamientos intensos, lugares nuevos. Pero al mismo tiempo, es muy restrictiva. Hay muchas reglas, jerarquías y responsabilidades. Tenés que estar siempre preparado y seguir órdenes, lo cual puede ser difícil, pero también forma parte de la experiencia militar.

*Entrevistador: ¿Qué cambios recomendarías en el proceso de captación?*

Entrevistado 3: Definitivamente, deberían tener más presencia en escuelas del interior y hacer más eventos para mostrar lo que realmente es la vida de un

cadete. Creo que eso motivaría a más jóvenes a considerar esta opción. También sería bueno que se hagan más charlas informativas y que se expliquen bien todos los requisitos. Y, por supuesto, sería genial que se ofrezcan exámenes de ingreso en más provincias para facilitar el acceso.

## Apéndice 4: Entrevista a joven 4

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. Queremos entender tu proceso de decisión al considerar y finalmente decidir no postularte al Colegio Militar de la Nación. Tus respuestas serán confidenciales.

*Entrevistador: ¿Qué te motivó a considerar inicialmente ingresar al CMN?*

Entrevistado 4: La verdad es que siempre me atrajo la idea de formar parte de algo importante como el Ejército Argentino. Desde chico soñé con ser militar, y la disciplina y el honor que representa siempre me llamaron la atención. Además, el hecho de poder servir a mi país y tener una carrera con propósito me parecía increíble. Es un sueño que tuve desde muy temprano y que se mantuvo con el tiempo, especialmente al ver lo que significa portar ese uniforme.

*Entrevistador: ¿Y cómo te enteraste de las oportunidades en el CMN?*

Entrevistado 4: Me enteré por redes sociales, principalmente por Instagram. Las publicaciones del Ejército y los videos mostrando cómo es la vida de un cadete me fascinaron. También tengo algunos amigos que ya están en la fuerza, y ellos siempre me contaban sobre lo que hacían y las experiencias que vivían. Me motivó un montón escuchar esas historias y ver las imágenes de la vida militar.

*Entrevistador: ¿Qué aspectos te parecieron más atractivos de la carrera militar?*

Entrevistado 4: Me encantó todo lo relacionado con el entrenamiento físico y la disciplina. La idea de trabajar bajo presión y poder controlar las emociones en situaciones complicadas es algo que siempre me interesó. También el hecho de que te preparen para todo tipo de escenarios me parecía muy atractivo. Y, por supuesto, la estabilidad laboral y la oportunidad de crecer en una institución con tanto respeto y trayectoria.

*Entrevistador: ¿Qué expectativas tenías sobre la formación y la vida en el CMN?*

Entrevistado 4: Mis expectativas eran bastante altas. Sabía que iba a ser duro, un ambiente exigente en todos los sentidos, pero eso era parte de lo que me motivaba. Imaginaba días llenos de entrenamientos intensos, clases exigentes y muchas oportunidades para ponerme a prueba. También esperaba vivir experiencias únicas, como trabajar en equipo y aprender lecciones de vida que solo el Ejército te puede dar. Me veía levantándome temprano, haciendo maniobras en el campo, y superando mis propios límites.

*Entrevistador: ¿Qué factores te llevaron a decidir no postularte?*

Entrevistado 4: Fue un tema complicado. No me postulé porque tuve problemas personales que no pude resolver a tiempo, y también porque económicamente no podía afrontar todos los gastos. Vivo lejos de Buenos Aires, y los costos de los viajes y estudios médicos eran muy altos para mí y mi familia. Además, tenía inversiones personales que estaban funcionando bien, y me daba miedo dejar todo eso por un futuro incierto, al menos en el corto plazo.

*Entrevistador: ¿Hubo algo que te generara dudas o incertidumbre sobre la carrera?*

Entrevistado 4: Sí, hubo algunas cosas. Por ejemplo, no está muy claro el tema de las especialidades, como las fuerzas especiales o los comandos, y cómo se eligen. Me gustaría que explicaran mejor las oportunidades dentro de esas áreas y cómo funciona el sistema de asignación. También, las historias que escuché sobre lo restrictiva que es la vida militar me hicieron dudar un poco, especialmente si tenés que dejar de lado cosas importantes, como estar cerca de la familia.

*Entrevistador: ¿Cómo crees que la carrera militar podría haber sido más atractiva para ti?*

Entrevistado 4: Creo que, si hubiera opciones de preselección en cada provincia, sería más accesible para muchos jóvenes como yo. Además, tener más información clara y detallada sobre las especialidades y el desarrollo dentro de la carrera sería genial. También, mejorar las condiciones salariales en los rangos bajos podría ser un incentivo importante. Sé que eso no depende solo del CMN, pero es algo que marca la diferencia.

*Entrevistador: ¿Cómo percibes la carrera militar en términos de estabilidad y desarrollo profesional?*

Entrevistado 4: La veo como una opción muy estable, pero con algunas limitaciones al principio. Creo que el desarrollo profesional es uno de los puntos más fuertes de la carrera, pero es cierto que tenés que esforzarte mucho y destacarte para llegar lejos. Sin embargo, me parece que el sacrificio vale la pena si estás dispuesto a darlo todo. Lo que más me atrae es la posibilidad de formarte tanto física como intelectualmente, y la oportunidad de hacer una diferencia real.

*Entrevistador: ¿Crees que ofrece una vida de aventuras o es más restrictiva?*

Entrevistado 4: Es un equilibrio complicado. Por un lado, ofrece muchísimas aventuras, especialmente si te asignan a fuerzas especiales o si participás en maniobras y misiones. Por otro lado, es muy restrictiva porque hay muchas reglas que tenés que seguir y siempre estás bajo una estructura jerárquica.

Creo que, si te gusta la aventura, pero estás dispuesto a aceptar las restricciones, puede ser una experiencia increíble.

*Entrevistador: ¿Qué cambios recomendarías en el proceso de captación?*

Entrevistado 4: Definitivamente, deberían usar más las redes sociales de manera efectiva, con contenido que llame la atención de los jóvenes. También pienso que sería útil tener centros de inscripción en las provincias, para que no sea tan complicado llegar a Buenos Aires. Y, finalmente, más videos que muestren la realidad de la vida militar, no solo lo positivo, sino también los desafíos. Eso ayudaría a que los jóvenes sepan exactamente a qué se están metiendo.

## Anexo 3: Entrevista para Expertos en Reclutamiento y Gestión de Talento

### Apéndice 1: Entrevista a experto civil

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. El propósito es conocer tu opinión sobre cómo mejorar la captación y retención de talento en el Colegio Militar de la Nación, basándonos en tu experiencia en reclutamiento y gestión de talento.

*Entrevistador: Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los mayores desafíos en la captación de talento para las fuerzas armadas en comparación con el sector privado?*

Experto civil: La principal dificultad es la competencia con el sector privado en términos de compensación. Las fuerzas armadas no pueden ofrecer los mismos sueldos, y eso genera problemas en la atracción y retención. Aunque la carrera militar pueda ser muy atractiva en términos de propósito y trascendencia, el tema del salario es crítico. Las motivaciones económicas son fundamentales y, sin una base sólida, todo el atractivo de la carrera se diluye. Además, el Ejército, por su historia reciente y por la falta de recursos, ha quedado rezagado frente al sector privado.

*Entrevistador: ¿Qué elementos crees que deberían incluirse en la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) de una institución como el CMN para hacerla más competitiva?*

Experto civil: El desarrollo profesional debería ser el pilar central. Los jóvenes valoran la empleabilidad, es decir, las oportunidades de crecimiento y desarrollo que puedan tener a lo largo de su vida. El CMN debería publicitar mejor su capacidad de formar a líderes con habilidades que se puedan aplicar en otros ámbitos. Si los salarios estuvieran a un nivel competitivo, la formación y las experiencias que ofrece la carrera militar serían un gran atractivo.

*Entrevistador: ¿Qué factores son más valorados por los jóvenes profesionales cuando eligen una carrera hoy en día?*

Experto civil: Principalmente, buscan empleabilidad, desarrollo profesional y flexibilidad. Quieren trabajos que les permitan seguir creciendo y aprendiendo, y no se comprometen con una organización sino con su propio desarrollo. La flexibilidad es otro factor importante, junto con un buen balance entre vida personal y profesional. También, quieren saber exactamente cuánto van a ganar y qué beneficios tendrán.

*Entrevistador: ¿Cómo podría una institución tradicional y estructurada como el CMN adaptarse para satisfacer las expectativas modernas sin perder su identidad?*

Experto civil: Es complicado porque el CMN tiene una cultura muy arraigada. Sin embargo, se podría modernizar ofreciendo más opciones de desarrollo, como cursos en tecnología o intercambios internacionales. También, podrían trabajar en la flexibilidad de los horarios, sin comprometer la disciplina necesaria. Adaptarse implica entender qué valora esta nueva generación y encontrar formas de integrarlo sin perder los valores fundamentales.

*Entrevistador: ¿Conoces algún caso exitoso de reclutamiento en una organización similar que podría ser replicado en el CMN?*

Experto civil: Sí, el ejemplo de la UK Army es muy interesante. Han hecho campañas que resaltan no solo el patriotismo, sino también el desarrollo personal y profesional. Utilizan historias personales y contenido atractivo en redes sociales para conectar con los jóvenes. También, las ONGs como Amnistía Internacional saben cómo captar talento al enfocarse en valores y causas trascendentes.

*Entrevistador: ¿Cómo se podría utilizar la tecnología y las redes sociales de manera más eficaz para captar a los jóvenes interesados en una carrera militar?*

Experto civil: Las redes sociales son clave. El CMN debería estar presente en plataformas como TikTok e Instagram con contenido auténtico y dinámico. Videos que muestren la vida de un cadete o que exploren los lugares emblemáticos de la institución serían muy efectivos. La clave es personalizar y segmentar el contenido para diferentes públicos, mostrando tanto los desafíos como las oportunidades.

*Entrevistador: ¿Qué estrategias recomendarías para que el CMN mejore su Propuesta de Valor al Empleado y logre retener a sus oficiales jóvenes a largo plazo?*

Experto civil: Lo principal es tener una estrategia clara sobre el tipo de ejército que se quiere ser. Si se busca un ejército más moderno y ágil, hay que comunicar ese proyecto de futuro. Invertir en tecnología, mejorar los salarios y ofrecer un plan de desarrollo claro son pasos esenciales. Además, mostrar cómo el ejército puede ser un camino hacia una carrera de impacto podría atraer y retener a más jóvenes.

## Apéndice 2: Entrevista a experto militar

**Introducción:** Gracias por participar en esta entrevista. El propósito es conocer tu opinión sobre cómo mejorar la captación y retención de talento en el Colegio Militar de la Nación, basándonos en tu experiencia en reclutamiento y gestión de talento.

*Entrevistador: Desde su perspectiva, ¿cuáles son los mayores desafíos en la captación de talento para las fuerzas armadas en comparación con el sector privado?*

Experto militar: El desafío principal es captar jóvenes de calidad, tanto a nivel académico como en términos de valores. No queremos que el ejército sea visto como una opción de último recurso, sino como una carrera prestigiosa. El nivel sociocultural e intelectual de los postulantes es crucial, ya que estamos formando a los futuros líderes del Ejército. Necesitamos jóvenes con una base sólida que puedan proyectarse a largo plazo.

*Entrevistador: ¿Qué elementos deberían incluirse en la Propuesta de Valor al Empleado del CMN?*

Experto militar: Inicialmente, debemos destacar que es una carrera apasionante, llena de aventuras y basada en valores como el servicio a la patria. Sin embargo, también es importante ofrecer una proyección económica a futuro. Los jóvenes deben saber que, aunque el salario inicial no sea alto, el progreso económico es posible con el tiempo. También, los beneficios como el sistema de retiros y la obra social deberían ser comunicados claramente.

*Entrevistador: ¿Qué factores son más valorados por los jóvenes profesionales cuando eligen una carrera militar?*

Experto militar: La estabilidad laboral es uno de los factores más atractivos. Aunque no vayan a ganar una fortuna, los jóvenes valoran la seguridad que ofrece el Ejército. También, los valores y el sentido de propósito son importantes. Es fundamental que entiendan que el esfuerzo y el sacrificio pueden llevarlos a progresar en la carrera. Las recompensas deben estar ligadas al mérito, como los incentivos económicos por capacitación.

*Entrevistador: ¿Cómo podría una institución tradicional como el CMN adaptarse para satisfacer estas expectativas modernas sin perder su identidad?*

Experto militar: Debemos ser estratégicos y entender qué buscan los jóvenes hoy en día. Adaptarse no significa perder nuestra esencia, pero sí modernizar nuestros métodos. Por ejemplo, debemos usar las redes sociales de manera eficaz para captar su atención. También, ofrecer más programas de capacitación y especialización puede ser una forma de motivar a los jóvenes.

Lo importante es mantener nuestros valores, pero presentarlos de una manera que resuene con las nuevas generaciones.

*Entrevistador: ¿Conoce algún caso exitoso de reclutamiento que podría ser replicado en el CMN?*

Experto militar: Sí, el uso de redes sociales por parte de las fuerzas armadas de otros países, como la UK Army, es un ejemplo a seguir. Han logrado modernizar su imagen y atraer a los jóvenes con contenido relevante y atractivo. También, iniciativas que destacan el desarrollo personal y las oportunidades de aventura han sido muy exitosas y podrían adaptarse al contexto del CMN.

*Entrevistador: ¿Cómo se podría utilizar la tecnología y las redes sociales de manera más eficaz para captar a los jóvenes?*

Experto militar: Las redes sociales son una herramienta poderosa si se utilizan correctamente. Debemos crear contenido que muestre la realidad de la vida militar, con un enfoque positivo pero auténtico. Videos detrás de cámaras, testimonios de cadetes y recorridos por las instalaciones son ideas que pueden atraer a los jóvenes. Es importante ser activos en las plataformas que ellos usan, como TikTok e Instagram.

*Entrevistador: ¿Qué estrategias recomendaría para mejorar la retención de oficiales jóvenes en el largo plazo?*

Experto militar: Una estrategia clave es vincular las recompensas con el mérito. Programas de incentivos por capacitación y habilidades, como los que premian el dominio del inglés, son un buen ejemplo. También, debemos comunicar claramente los beneficios a largo plazo, como el sistema de retiros. La clave es que los jóvenes se sientan valorados y vean que hay un camino claro para progresar en la carrera.

---