

EL EJÉRCITO DE CHILE HACIA EL 2040: DESAFÍOS PERMANENTES PARA UNA GENERACIÓN QUE CAMBIA

SERGIO SILVA BEAS¹

Resumen: *el factor generacional está posicionándose en las sociedades como un ingrediente no solo sociológico, sino que también político, tal como lo reflejaron las protestas en Nepal, Perú, Madagascar y Marruecos, donde la llamada Generación Z tuvo un rol primordial de liderazgo y acción. Este actuar que fue rápido, descentralizado y tecnológicamente conectado, a la vez de eficaz, debiera llamar a las organizaciones a adaptar sus tradicionales mecanismos de participación y comunicación a una ciudadanía digital, garantizando derechos y legitimidad sustantiva. Independiente de ello, estamos ante un elemento que llegó para quedarse, por lo que los ejércitos no quedan inmunes a estos cambios sociales. Por ello, en el presente artículo, se ahondará sobre el fenómeno del cambio generacional y su impacto en el Ejército de Chile, fijando como horizonte al año 2040. Sobre la base de tendencias demográficas y culturales, se proyecta que los mandos superiores estarán compuestos mayoritariamente por oficiales de la llamada generación millennial, mientras que la base del personal institucional estará conformada por miembros de la ya citada Generación Z.*

Palabras clave: *generaciones, sociedad, ejército, liderazgo, ethos militar.*

Abstract: *the generational factor is becoming established in societies not only as a sociological but also a political factor, as reflected in the protests in Nepal, Peru, and Morocco, where the so-called Generation Z played a key leadership and action role. This rapid, decentralized, and technologically connected, yet effective, action should compel states to adapt their traditional participation and communication mechanisms to digital citizenship, guaranteeing rights and substantive legitimacy. Regardless, this is a factor that is here to stay, so militaries are not immune to these social changes. Therefore, this article will delve into the phenomenon of generational change and its impact on the Chilean Army, setting the year 2040 as a horizon. Based on demographic and cultural trends, it is projected that senior commanders will be composed mainly*

1 Periodista y Cientista Político de la Universidad Gabriela Mistral. Magíster en Sociología Militar de la Academia de Guerra del Ejército (ACAGUE) de Chile. Analista del Depto. II, "Estudios y Extensión" del Centro de Estudios e Investigaciones Militares (CESIM).

of officers from the so-called millennial generation, while the institutional personnel base will be made up of members of the aforementioned generation Z.

Keywords: army, generation, Chilean Army, ethos, leadership.

TEMA VIGENTE Y NECESARIO

Que los jóvenes salgan a la calle a protestar por lo que consideran justo, no es algo nuevo. Tampoco lo es que se agrupen en torno a referentes políticos que canalicen sus discursos. Pero lo que se observó este año en Nepal, Perú, Madagascar, Marruecos y Paraguay dista mucho de ser la clásica protesta juvenil callejera. Esos jóvenes, separados por miles de kilómetros, compartían el mismo punto de partida: ser parte de una ciudadanía joven, hiperconectada y moralmente movilizada, que percibe la desigualdad, la corrupción y la desconexión de las élites políticas como afrontas casi personales y –por lo tanto– generacionales. Usaron las redes sociales como territorio político, sin líderes, pero sí unidos a través de íconos reconocibles para todos (cómic, memes, etc.) que los hacía compartir un “lenguaje” común, transformando causas locales en globales.

Lo que ensambla a estos movimientos no es una ideología tradicional, sino una ética de la autenticidad, la transparencia y la dignidad. El lector se podrá preguntar ¿qué tiene que ver ese fenómeno con las instituciones armadas? Cuestionamiento válido, pero que tiene una respuesta inmediata: esos jóvenes forman parte de una sociedad que nutre año a año de hombres y mujeres a las Fuerzas Armadas, las cuales no son inmunes a los cambios que se producen en su entorno inmediato o lejano. Por eso es relevante explorar el tema, ya que en toda organización, el recurso más valioso con el que se cuenta, es el humano. Y ese factor en el Ejército no es una excepción.

En esta realidad, y por lo extensa que puede llegar a ser la carrera militar (más de 30 años), es donde conviven distintas generaciones de oficiales, suboficiales, clases y soldados conscriptos. Cada uno con su particular forma de ver el mundo, el país, el Ejército y sus jerarquías, pero que tienen que internalizar la “cultura” que orienta a la institución de la Defensa más antigua de la nación. La cultura militar tradicional está basada en jerarquías establecidas, obediencia y disciplina. Como se desprende del Ethos Militar², la disciplina es un principio fundamental del Ejército. Impone –al mismo tiempo– la subordinación del militar a los deberes y obligaciones que posibilitan el buen funcionamiento de la organización castrense. Ello trae consigo una distribución de carácter piramidal de responsabilidades que confiere autoridad a cada comandante en función de su puesto, unidad y ubicación en la cadena de mando, lo que implica deberes, responsabilidades y derechos.³ Cada comandante, en consecuencia, es responsable de cumplir y hacer cumplir el deber militar en las unidades bajo su mando, asegurando

2 EJÉRCITO DE CHILE. División Educación (DIVEDUC). MOLD – 02005. Manual Ethos Militar del Ejército de Chile. Edición 2018. [En línea]. Disponible en: <https://cle.ejercito.cl/pdf/ETHOS%20DEL%20EJERCITO%20DE%20CHILE.pdf>

3 EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). MVL – 21001, Manual Liderazgo Militar. Edición 2021. [En línea]. Disponible en: https://cle.ejercito.cl/pdf/Manual_Liderazgo.pdf

la disciplina, el orden, el respeto y el honor del Ejército y de sus integrantes en conformidad con los reglamentos y leyes vigentes.

Frente a este escenario diario, donde conviven día a día distintos grupos etarios, el liderazgo militar debe continuar adaptándose sin renunciar a sus principios, pero siempre de la mano de la competencia, empatía y coherencia. Hoy en día hay una especial claridad y certeza en entender que el solo ejercicio de la autoridad, basado en el grado y/o antigüedad no resulta suficiente. De cara a las nuevas dinámicas sociales, la comunicación se vuelve cada vez más bidireccional (asemejándose a las interacciones propias de las redes sociales), el respeto se gana por mérito y el liderazgo debe motivar desde el propósito y la realización vocacional del joven soldado.

En este marco de la convivencia generacional y de los distintos grupos etarios que cohabitan actualmente en el Ejército, hay un punto de partida, un dato, que nos guiará por el presente artículo. Según las proyecciones demográficas, hacia el año 2040 los mandos superiores del Ejército estarán compuestos mayoritariamente por oficiales pertenecientes a la llamada generación millennial. Este cambio –como se verá más adelante– tendrá impactos profundos en la cultura militar, ya que estos líderes habrán sido formados en un contexto social distinto al de los mandos actuales, con valores orientados al trabajo colaborativo, la flexibilidad, la tecnología y la búsqueda de sentido en el servicio público.

Asimismo, estarán a cargo de un recurso humano que percibe el mundo desde otras perspectivas (los pertenecientes a la Generación Z). En este espacio, cabe consignar que una de las principales diferencias que se da entre generaciones tiene que ver con el valor que le asignan los mayores al esfuerzo como característica propia de sus pares y del ascenso social. Por su parte, los más jóvenes tienden, en su mayoría, a creer en la “sensibilidad”, como la principal característica positiva, a la vez de ser más “optimistas” que sus mayores, quienes ven en el concepto “compromiso”, un activo demasiado importante en sus vidas.⁴

Y es en este punto donde ahondaremos en el verdadero desafío de intentar conciliar a estas nuevas generaciones con las tradiciones institucionales, manteniendo el *ethos* militar sin perder la capacidad de adaptación al entorno social que rodea a las Fuerzas Armadas en general y al Ejército en particular.

En las siguientes páginas haremos un repaso a los fundamentos valóricos que sostienen el actuar del Ejército, detallaremos las características de cada generación y del contexto histórico que les tocó vivir, para finalizar con reflexiones y recomendaciones para este cruce generacional que se dará al interior de la institución.

4 JIMÉNEZ, Luciano. Lo que une y separa a tres generaciones de chilenos. La Tercera. 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/lo-que-une-y-separa-a-tres-generaciones-de-chilenos/>

EJÉRCITO DE CHILE

Principios doctrinarios y valores institucionales

Según el Manual de Liderazgo Militar,⁵ la organización del Ejército conlleva una distribución piramidal de responsabilidades que confiere autoridad a cada comandante en función de su puesto, unidad y ubicación en la cadena de mando, lo que implica deberes, responsabilidades y derechos.

En esta línea, los hombres y mujeres que integran la institución, constituyen el principal capital del Ejército, pues son ellos quienes, desplegados a lo largo del país en diferentes condiciones geográficas y climáticas, brindan al máximo sus capacidades al servicio de Chile. Debido a lo anterior, deben contar con una gran capacitación y entrenamiento, así como también con una fuerte formación valórica que les permita responder a la confianza que los chilenos depositan en el Ejército para su protección y ayuda en situaciones de emergencia.⁶ Para lo anterior, es indispensable que los miembros del Ejército adhieran a determinados principios basales de su actuar, es decir, los llamados “valores militares”.⁷ Estos se detallan a continuación.

- **Disciplina.** Es el dominio de sí mismo que mueve a la persona al cumplimiento del deber, supeditando su propia voluntad al bien colectivo. La disciplina es esencial para un Ejército, dado que es un bien insustituible que lo fortalece y lo preserva.
- **Lealtad.** Fidelidad al orden normativo legítimo, a las autoridades republicanas, al Ejército, a la organización a la cual se pertenece, a los superiores, camaradas, subordinados y subalternos.
- **Honor.** Virtud sintetizadora de todos los valores cívicos y militares que mueven a una persona a actuar siempre con la verdad, dignidad, sinceridad, rectitud, honestidad y en coherencia con los principios que dan sustento a sus actos. En definitiva, el honor se sintetiza en ser una persona digna de confianza.
- **Valor.** Fuerza moral y física que lleva a acometer resueltamente grandes desafíos, enfrentando de manera consciente el peligro y la adversidad.
- **Espíritu de cuerpo.** Afecto común. Aquel que, sin caer en corporativismos, deben sentir todos los soldados por la unidad a la que pertenecen y sus integrantes, que lleva a trabajar armoniosamente y en comunidad de propósitos y fines.
- **Abnegación.** Disposición a subordinar los propios intereses al cumplimiento del deber.
- **Cumplimiento del deber militar.** Acción voluntaria y predisposición positiva para cumplir las obligaciones inherentes al servicio, poniendo en primer lugar el amor a la patria. Puede llevar hasta el sacrificio de la propia vida, de ser necesario.

5 EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). Manual Liderazgo Militar. *Op. cit.*

6 EJÉRCITO DE CHILE. Reporte de Sostenibilidad del Ejército. 2019. [En línea]. Disponible en <https://www.ejercito.cl/descargas/desktop/OTk1>

7 SUBSECRETARÍA DE GUERRA. Ordenanza General del Ejército de Chile. Ministerio de Defensa Nacional. 22 de febrero de 2006. [En línea]. Disponible en https://cle.ejercito.cl/pdf/ordenanza_general.pdf

- Integridad. Probidad, honradez, honestidad y rectitud que llevan a actuar permanentemente con honor, de acuerdo con la verdad e inspirados en valores éticos.
- Respeto. Llevar la propia actuación, valorando los derechos, condición y circunstancias de los demás, sin discriminación ni marginación de ninguna especie.
- Espíritu de servicio. Disposición a ofrecer, voluntaria y activamente, su trabajo en beneficio de la unidad y la cohesión social.
- Subordinación al derecho. Sujeción de quienes tienen la potestad legal del uso de las armas, al orden normativo que la sociedad legítimamente se ha dado y que tiene su máxima expresión en la Constitución Política de la República.



Imagen N°1: Juramento a la Bandera 2025.

Fuente: Flickr Ejército de Chile.

En concreto, el personal institucional debe contar con una gran capacitación y entrenamiento, así como también, con una fuerte formación valórica que les permita responder a la confianza que los chilenos depositan en el Ejército para su protección y ayuda en situaciones de emergencia. Pero al mismo tiempo se recalca que su personal es fruto de la sociedad en la cual le tocó vivir, lo que también ha resultado en un activo permanente para el presente de la institución, que siempre ha estado alerta a recoger las experiencias del pasado. El presente y futuro de toda organización es, sin lugar a dudas, producto de su pasado, ya que desde su origen se va configurando una identidad propia, cuya autodefinición le ayuda a proyectarse y a enfrentar los cambios constantes y generacionales que presenta cada período de la historia.

El Ejército de Chile, como una institución de carácter nacional, no está ajeno a este hecho y se conecta con los hombres y mujeres que, en diferentes períodos de la historia

de Chile, desde antes de su descubrimiento y hasta el siglo XXI, han optado por la defensa de la patria que los une.⁸ En concreto, para llevar a cabo sus misiones constitucionales, la institución cuenta con su valioso y heterogéneo capital humano. En este sentido, cabe resaltar que el Ejército acoge a toda persona con vocación de servicio y salud compatible que, voluntariamente, desee integrar sus filas para servir a Chile y a su gente, cumpliendo los requisitos reglamentarios según categoría y modalidad de ingreso. Solo es relevante, en un punto que es más necesario que nunca recordar, adscribir a los valores y disciplina que la organización militar debe poseer para cumplir con sus funciones. Por esas razones, surge como un insumo vital el conocer cuáles son las generaciones que hoy forman parte de la institución y proyectarlas hacia el año 2040.

PANORAMA GENERACIONAL

El término “generación” se refiere a un grupo de individuos, incluso de edades relativamente diferentes, que han vivido en el mismo periodo de tiempo, han sido moldeados por los mismos acontecimientos y –como resultado– son portadores de valores comunes y han desarrollado un enfoque similar del presente y de las perspectivas de futuro.

En términos ordinarios, las generaciones se dividen según escalas temporales de, aproximadamente, 20–25 años. En su concepción original, este periodo indicaba el tiempo medio transcurrido desde el nacimiento de un individuo hasta el de su primer hijo; sin embargo, producto de la propia dinámica social, la clasificación de las distintas generaciones se basa principalmente en motivos culturales.⁹

Para la específica realidad de Chile, esta división generacional adquiere particularidades especiales, debido a que el país se encuentra en una etapa avanzada de envejecimiento poblacional, con una baja fecundidad y un bajo nivel de mortalidad, con un aumento sostenido de la esperanza de vida al nacer.¹⁰ En línea con los factores demográficos que afectan el contexto generacional y su composición, Chile se ha transformado recientemente en un polo de atracción importante para el flujo migratorio regional, lo cual puede ser observado a través del censo y de registros administrativos. Sobre el particular cabe precisar que, el total de inmigrantes a nivel país se multiplicó casi nueve veces entre 2006 y 2022, pasando a representar desde un 1% a un 8,8% de la población,¹¹ alcanzando un total de 1.608.650 personas.¹²

8 EJÉRCITO DE CHILE. División Educación (DIVEDUC). MOLD – 02005. Manual Ethos Militar del Ejército de Chile. *Op. cit.*

9 ENEL GREEN POWER. Clasificación y características de las generaciones: un viaje a través de los tiempos. 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.enelgreenpower.com/es/learning-hub/gigawhat/buscar-articulos/articulos/2024/05/clasificacion-generaciones-x-y-z-alfa>

10 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Presentación resultados nacionales Censo 2024. [En línea]. Disponible en: https://censo2024.ine.gob.cl/wp-content/uploads/2025/02/Presentacion_nacional_CPV2024.pdf

11 JARUFE, Juan. Impacto del fenómeno migratorio en Chile y América Latina. 2024. [En línea]. Disponible en: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/36614/1/Impacto_del_fenomeno_migratorio_en_Chile_y_America_Latina.pdf

12 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Censo 2024, Infografía Nacional 30 de abril. 2024. [En línea]. Disponible en: <https://censo2024.ine.gob.cl/wp-content/uploads/2025/03/Infografia-Nacional-30-de-abril.pdf>

A modo de presentación, se habla de las siguientes generaciones.¹³

Años	Generación	Edad al 2025	Edad al 2040
1928–1945	Generación “silenciosa”	80–97	95–112
1946–1964	Baby Boomers	61–79	76–94
1965–1980	Generación “X”	45–60	60–75
1981–1996	Milenial (o Generación “Y” o nativos digitales)	29–44	44–59
1997–2012	Generación Z (o Centennials o Zoomers o iGen)	13–28	28–43
2013–actualidad	Generación Alpha	0–12	15–27

Tabla N °1: Generaciones y sus años.

Fuente: Elaboración propia.

- **Generación Silenciosa**

La Generación Silenciosa (en inglés, Silent Generation) es el conjunto de personas que nacieron entre 1928 y 1945. Se trata del grupo demográfico que creció durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, y experimentó el auge económico y la estabilidad de la posguerra.

- **Baby Boomer**

Se conoce como Baby Boomers (o simplemente Boomers) al grupo de personas que nacieron entre 1946 y 1964, que fue un período conocido por el aumento de la tasa de natalidad global, factor que también se dio en el país. Su nombre viene de la expresión inglesa “baby boom” que significa “auge de bebés”.

- **Generación X**

La Generación X toma su nombre del libro “Generation X: tales for an accelerated culture”, del escritor canadiense Douglas Coupland, de 1991. La “X” representa a una generación oculta, numéricamente inferior a la anterior y criada, en parte, a la sombra de los boomers.

Crecida en una época de gran prosperidad económica, caracterizada por la división del mundo en bloques (la Guerra Fría) y la influencia cultural estadounidense, esta generación fue testigo de la caída del Muro de Berlín, el hundimiento de la Unión Soviética, la consagración de Estados Unidos como única superpotencia mundial y la emblemática llegada de Internet a nuestras vidas.

13 ENTERAT. Generaciones por años y edad. 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.enterat.com/actualidad/generaciones-anos-edad-nombres.php>

Para los chilenos, esta generación no deja de ser emblemática. Vivieron los alcances y efectos del mundo bipolar en el país, las consecuencias internas de la revolución cubana y la irrupción de la figura del Che Guevara. En relación a lo anterior, también fueron testigos del nacimiento de grupos que propiciaban la violencia política, del advenimiento del Gobierno Militar y la posterior transición hacia la democracia.

- **Generación Y o Milenial**

A continuación de la X, esta generación incluía originalmente a los que alcanzarían la mayoría de edad con el cambio de milenio, aunque a veces el término se utiliza erróneamente para referirse a los nacidos a partir del año 2000.

En Chile son la primera generación que vive adolescencia y adultez posterior al gobierno militar, donde la prosperidad económica se les hizo permanentemente familiar (previo a la llamada crisis Subprime del 2008), además accedieron a la tecnología a temprana edad y al crédito.

- **Generación Z**

La Generación Z (también llamados centennials, zoomers, o digitarios) está compuesta por individuos inmersos en la tecnología digital desde su nacimiento, los llamados nativos digitales.

Su ecosistema predilecto son las redes sociales, con las implicaciones que ello conlleva a nivel social y en términos de salud mental.

- **Generación Alfa**

La primera letra del alfabeto griego caracteriza a la generación más joven de la Tierra en la actualidad. De hecho, es la primera generación nacida íntegramente en el siglo XXI, cuyo crecimiento se produce en un mundo completamente digital e interconectado, donde la tecnología y el uso de pantallas forma parte integrante de la vida cotidiana desde el nacimiento (de ahí el término *screenagers*).

Así también –para esta generación– Internet ha suplantado definitivamente a la televisión como medio de entretenimiento. Su infancia estuvo determinada por la pandemia del COVID-19 y un contexto internacional incierto marcado por tensiones crecientes. Cabe destacar que, la visión del mundo que cada generación exhibe, está ligada de alguna manera, con el contexto histórico que le tocó vivir, ya que las vivencias y sensibilidades determinan una particular visión del mundo y –por consiguiente– su interpretación.¹⁴

¹⁴ ENEL GREEN POWER. *Op. cit.*

En la siguiente tabla se consignan los principales hitos históricos que ha vivido y/o presenciado cada grupo etario.

GENERACIÓN	ACONTECIMIENTOS HISTÓRICOS
Generación silenciosa (1928–1945)	Gran Depresión (1929–1939) Guerra Civil Española (1936–1939) Segunda Guerra Mundial (1939–1945) Nace la Organización de las Naciones Unidas (1945)
Baby Boomers (1946–1964)	Guerra Fría (1947–1991) Plan Marshall para la reconstrucción de Europa (1948–1951) Nace la OTAN (1949) Guerra de Vietnam (1955–1975) Revolución cubana (1959) Salen a la venta las píldoras anticonceptivas (1960) Mundial de Fútbol en Chile y masificación de la TV (1962) Crisis de los misiles de Cuba (1962) Concilio Vaticano II (1962–1965) Asesinato de Kennedy (1963)
Generación X (1965–1980)	Guerra Fría (1947–1991) Revolución cultural china (1966–1976) Revueltas estudiantiles en Francia (1968) Primavera de Praga (1968) Festival de Música de Woodstock (1969) Llegada del hombre a la luna (1969) Atentado JJ.OO. de Múnich (1972) Inicio Gobierno militar en Chile (1973) Conflicto del Beagle (1977–1978) Plebiscito constitucional en Chile (1980)
Generación Y o Milenial (1981–1996)	Guerra de las Malvinas (1982) Se identifica el virus del SIDA (1983) Sale al mercado la plataforma Nintendo (1983) Terremoto en Chile (1985) Visita del Papa Juan Pablo II a Chile (1987) Desastre nuclear de Chernóbil (1986) Plebiscito en Chile (1988) Caída del Muro de Berlín (1989) Término del Gobierno Militar en Chile (1990) Se expande la telefonía celular (1990–en adelante) Fin de la URSS (1991) Guerra del Golfo (1991) Nace la World Wide Web (1991) Guerras yugoslavas (1991–2001)
Generación Z (1997–2012)	Atentados del 11-S en EE.UU. (2001) Instauración del Euro (2002) Surge la plataforma Facebook (2004) Tragedia de Antuco en Chile (2005) Nace red Twitter (2006) Primera presidenta de Chile, Michelle Bachelet (2006) Fallece ex CJE APU (2006) Crisis financiera (2008) Asume Barak Obama en EE.UU. (2009) Terremoto y tsunami en Chile (2010) Aparece la plataforma Instagram (2010) Terremoto y tsunami en Japón (2011)
Generación Alfa (2013–actualidad)	Atentados en París (Charlie Hebdo) (2015) Se promulga el Acuerdo de Unión Civil en Chile (2015) Donald Trump, presidente de EE.UU. (2016) Nace TikTok (2018) Crisis social en Chile (2019) Reino Unido sale de la UE (2020) Pandemia de COVID-19 (2020) Invasión de Rusia Ucrania (2022)

Tabla N° 2: Generaciones y eventos históricos.

Fuente: Elaboración propia.

En un mundo que evoluciona cada vez más rápido, la colaboración entre distintas generaciones puede ser un factor estratégico imprescindible. En particular, son las generaciones que van desde los milenial hasta los alfa las que tendrán más oportunidades de dar forma al futuro comunitario y que, por consiguiente, conformarán las filas del Ejército de las próximas dos décadas.

Generación Silenciosa	Baby Boomers	Generación X	Milenial	Generación Z	Generación Alfa
1928 >	1946 >	1965 >	1981 >	1997 >	2013 >

Tabla N°3: Umbral de año diferenciador por generación

Fuente: ENTERAT. Generaciones por años y edad. 2025. Disponible en: <https://www.enterat.com/actualidad/generaciones-anos-edad-nombres.php>

VISUALIZANDO UN NUEVO EJÉRCITO

Con la finalidad de dirigir y centrar el análisis y poner énfasis en las generaciones que tendrán el mando institucional, nos encontramos con el hecho de que –en una década más– los millenials estarán en la parte cúlmine de su carrera militar, habitando los grados de coronel o general de brigada en el caso de los oficiales y de suboficial o sargento primero en el caso de los suboficiales.



Imagen N°2: Ejercicio Southern Vanguard 2025.

Fuente: Flickr Ejército de Chile.

Por consiguiente, ejercerán el mando sobre los “Z”, quienes tienen una particular visión acerca de las relaciones jerárquicas y la tecnología. Además, tienen una mayor preocupación por el equilibrio entre la vida personal y profesional, así como una alta valoración por la diversidad, el reconocimiento y el liderazgo participativo.

Factores que no van en contra de la cultura militar, pero que sí son activos que hoy la sociedad chilena, en general, está demandando cada día con mayor intensidad.

Al respecto se puede proyectar el siguiente escenario al año 2040.

Año de nacimiento	Edad al 2040	Grado posible (Oficiales)	Grado posible (Suboficiales)
1981	59	GDD o retiro	Retiro
1985	55	GDB o CRL	SOM
1990	50	CRL	SOM
1995	45	TCL o CRL	SOF

Tabla N° 4: Generaciones y proyección de la carrera militar.

Fuente: Elaboración propia.

Escalafón de oficiales y proyección

Los milenial que ingresaron a la Escuela Militar a los 18 años podrían haber alcanzado los siguientes grados hacia 2040:

- Coronel y General de Brigada (nacidos en 1981–1985)
- Teniente Coronel o Coronel (nacidos en 1986–1990)
- Mayor o Teniente Coronel (nacidos en 1991–1996)

Escalafón de suboficiales y proyección

Los milenial que ingresaron a la Escuela de Suboficiales podrían alcanzar estos grados hacia 2040:

- SOM (nacidos entre 1981–1990).
- SOF o SG1 (nacidos entre 1991–1996).

Milenial al mando

Debido a que son los milenial quienes van a liderar el Ejército hacia el 2040 (según la proyección generacional y los tiempos institucionales), se hace necesario profundizar sus características principales. Al respecto, existe un consenso entre psicólogos y sociólogos, que son los siguientes:¹⁵

- Adoptaron los medios digitales

Los miembros de esta generación empezaron a conocer los medios digitales durante su infancia, y en su adultez llegan a un mundo en el que estos predominan junto a la tecnología relacionada con Internet. Por tanto, en su proceso natural de desarrollo se encuentra muy internalizado el manejo y la comprensión de estas nuevas tecnologías.

15 PSICOLOGÍA Y MENTE. Las 6 características de la generación millennial. 2025. [En línea]. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/social/caracteristicas-generacion-millennial>

- Poseen mayor capacidad de multitarea

Debido a que han crecido en un mundo en el que la inmediatez cada vez se hace más habitual, y que con los Smartphone se pueden realizar diversas tareas a la vez, tienen una gran capacidad para abordar múltiples tareas con un buen nivel de atención para cada una de ellas. Esta capacidad no necesariamente se limita a los aparatos electrónicos; es decir, un milenial no tiene que ser dependiente de un teléfono inteligente para realizar múltiples tareas, sino que es capaz de extrapolar dicha capacidad a otros aspectos de su vida.

- Mayor nivel de preparación académica

En términos generales, los que pertenecen a esta generación han tenido mayores oportunidades en lo referente a la preparación académica, subiendo sus niveles de competencia.

Los procesos de formación poco a poco fueron trascendiendo las aulas para convertirse en estilos personalizados de aprendizaje. En estos nuevos estilos, cada persona tiene mayor control sobre los temas en los que profundiza, y no depende únicamente de lo que imparta el docente durante las horas de la asignatura.

Adicionalmente, ahora existen modelos de educación a distancia con los que las personas pueden cómodamente instruirse desde sus hogares, frente al ordenador. Esto ha hecho que una de las características de esta generación sea su capacidad para aprender por su cuenta, muchas veces sin necesidad de un maestro.

- Son ciudadanos del mundo

A pesar de que no salga de su país de origen, esta generación está formada en gran parte por sujetos que conocen y se sienten identificados con personas y culturas distintas a las de su país natal.

Por ejemplo, alguien nacido en Bolivia puede conocer a través de internet a una persona de Uruguay, y comenzar a sentirse identificado con las costumbres y en términos generales, con el estilo de vida de ese país.

- Presentan un mayor nivel de exigencia

Los milenial son personas con tendencia a buscar los buenos resultados; son conscientes de que en la actualidad existen los recursos necesarios para que las cosas se hagan de la mejor manera.

Esta tendencia no se da únicamente en el momento de adquirir un producto, sino que también son exigentes con ellos mismos cuando toca realizar una determinada actividad.

- Buscan un trabajo que los defina

Otra de sus características más distintivas es que pretenden sentirse identificados con su trabajo. Esto es algo que no ocurría con las generaciones anteriores, en las que lo importante era más bien mejorar económica y profesionalmente.

A modo de síntesis: Los milenial son sujetos altamente vinculados con las nuevas tecnologías, aunque no necesariamente limitados por ellas. Asimismo, se puede decir que son profesionales multitask, que aportan nuevas ideas en su lugar de trabajo y que buscan consensos con sus superiores y subordinados, apelando a relaciones más horizontales. No viven para trabajar, porque saben que necesitan complementar su existencia con tiempos de ocio o de crecimiento personal.

La horizontalidad de los Z

Los milenial y los Z presentan diferencias notables respecto a sus predecesores, tanto en sus expectativas laborales como en sus hábitos de comunicación, relación con la autoridad y comprensión del rol institucional.¹⁶

La Generación Z emergió en un contexto global marcado por el desarrollo tecnológico exponencial, la pluralidad como activo importante y una creciente incertidumbre económica¹⁷. Comprender sus características resulta esencial para instituciones como el Ejército, que enfrentan el desafío de integrar a estos jóvenes en un marco organizacional jerárquico y disciplinado.

A continuación, se detallan sus principales rasgos:

- Nativos digitales

La Generación Z ha crecido rodeada de tecnología digital, dispositivos móviles e internet. Esto ha configurado su forma de aprender, comunicarse y procesar información. En el contexto militar, esta competencia digital representa una ventaja potencial para la modernización de las capacidades tecnológicas del Ejército, especialmente en áreas como ciberdefensa, inteligencia artificial y guerra de información.

- Comprometidos con el cambio social

Se caracterizan por un alto compromiso con causas sociales, como la equidad de género, la inclusión y los derechos humanos. Este sentido de justicia puede generar tensiones con estructuras

16 LA TERCERA. Millennials se convierten en la generación con más trabajadores en Chile. 2019. [En línea]. Disponible en: <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/millennials-son-la-mayor-fuerza-laboral-en-chile/900365/>

17 ALMEYDA, David. Captación de talento en la Armada. Desafíos ante el nuevo escenario de los recursos humanos. En: Revista general de Marina 286/2. marzo de 2024. España. [En línea]. Disponible en: https://armada.defensa.gob.es/archivo/rgm/2024/03/rgmmar2024_Parte07.pdf

más tradicionales, pero también abre la posibilidad de revisar prácticas institucionales en favor de una cultura organizacional más inclusiva y alineada con los valores democráticos y republicanos.

Las masivas protestas sociales lideradas por esta generación en Nepal, Marruecos, Madagascar y Perú, reflejan la gran convocatoria que tienen sus discursos (mediante una hipervisibilidad digital, a través de hashtags y transmisiones en vivo), donde una ciudadanía interconectada exigió nuevas formas de gobernanza, más transparentes, horizontales y participativas¹⁸. Estos datos no son menores, ya que reflejan dos factores esenciales a tener en cuenta: una amplia organización en red que tiende a diluir las jerarquías y una alta velocidad de respuesta (convocatorias, campañas, etc.).

- Nuevas formas de relación social

Priorizan relaciones horizontales y colaborativas por sobre estructuras jerárquicas. Esta disposición puede generar conflictos con la rigidez estructural de la disciplina militar, pero también permitir nuevas formas de liderazgo basadas en el ejemplo y la confianza mutua.

- Dominio de las redes sociales

Utilizan intensamente las redes sociales como Instagram y TikTok para expresar sus intereses y posicionamientos. Este uso constante de medios digitales permite comprender mejor sus códigos comunicacionales, fundamentales para campañas de reclutamiento o comunicación institucional. Pero también podría suponer un riesgo personal o institucional derivado de la sobreexposición de su vida privada y la publicación de algún tipo de pensamiento crítico a nivel político.

- Resolución de conflictos a través del diálogo

Tienen una inclinación hacia el diálogo, la empatía y la búsqueda de consensos. Este rasgo, adecuadamente canalizado, puede enriquecer la resolución de conflictos internos y mejorar la cohesión de grupos dentro de las unidades militares.

- Conciencia medioambiental

Están profundamente comprometidos con el cuidado del medio ambiente y prefieren instituciones y marcas que promuevan prácticas sostenibles. Para el mundo castrense, este valor podría representar una oportunidad para fortalecer su imagen a través de políticas de sostenibilidad en logística, construcción y operaciones.

18 ZOVATTO, Daniel. El grito global de la generación Z y su eco en América Latina. La Tercera. 12 de octubre de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.latercera.com/opinion/noticia/el-grito-global-de-la-generacion-z-y-su-eco-en-america-latina/>

- Espíritu emprendedor

La Generación Z valora la autonomía laboral y el emprendimiento por sobre el empleo tradicional. Este espíritu, lejos de oponerse al mundo militar, podría canalizarse en proyectos de innovación institucional, modernización de procesos o desarrollo de nuevas doctrinas en defensa nacional.

A modo de síntesis: Ante un escenario internacional incierto e inestable, el joven de la Generación Z se encuentra completamente mimetizado y adaptado. Es, por así decirlo, su hábitat natural.¹⁹ Sobre este particular, el estudio “Generación Z y la Educación Militar Profesional Conjunta”, desarrollado por la Academia de Defensa del Reino Unido, RAND Europa y King’s College London, determinó que esta generación es la menos propensa a unirse a las Fuerzas Armadas que las anteriores y es mucho menos proclive a considerar su carrera militar como un compromiso para toda la vida. Ello se refrenda al precisar que priorizan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal; la familia, la estabilidad laboral y un sueldo seguro a fin de mes, aunque son menos propensos a poder permitirse el estilo de vida de generaciones anteriores y no pueden comprar viviendas.²⁰



Imagen N°3: Protestas en Lima, Perú, septiembre 2025.

Fuente: Perú21.

Pero el análisis de los Z impone una mayor amplitud que lo solo descriptivo y que tiene que ver con lo simbólico. Al priorizar la horizontalidad en sus relaciones profesionales y sociales, el desafío es generar hitos que los unan en medio de una agenda diversa y sin líderes reconocibles. Y es aquí donde aparecen los símbolos (el del animé japonés “One Peace” fue el más utilizado), debido a que permiten a los jóvenes mostrarse unidos frente a un sistema que perciben como injusto y opaco. Su activismo (como en Nepal y Perú), se enmarca en un mundo post-ideológico,

19 GALLARDO, María del Pilar. El soldado del futuro. Revista Española de Defensa. 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www.defensa.gob.es/Galerias/gabinete/red/2021/11/p-44-45-red-388-soldado.pdf>

20 DASCALU, Diana; OGDEN, Theodora; RETTER, Lucia, UTTING, Kate. Generation Z and Joint Professional Military Education. 2024. [En línea]. Disponible en: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA3249-1.html

donde la división clásica de los nichos políticos no existe y se privilegia un activismo íntimo y colectivo al mismo tiempo.²¹

DESAFÍOS GENERACIONALES

Como ya hemos visto, los milenial, los Z y –en menor medida los X– marcan presencia en el Ejército actual. Ello implica una alta familiaridad con la tecnología, una orientación hacia la inmediatez y la necesidad de encontrar sentido en sus funciones más allá del cumplimiento del deber.

Los Z, más en específico, han crecido en entornos hiperconectados, lo que plantea nuevos retos –más desafiantes que los que plantean los milenial– en términos de disciplina, cohesión de grupo y adaptabilidad al entorno institucional. Y es claramente un desafío, ya que el modelo militar se ha sustentado históricamente en la jerarquía, la disciplina y la obediencia como pilares inamovibles para su funcionamiento. La organización del Ejército conlleva una distribución piramidal de responsabilidades que confiere autoridad a cada comandante en función de su puesto, unidad y ubicación en la cadena de mando. Ello implica deberes, responsabilidades y derechos. Cada comandante, en todos sus niveles, es responsable de cumplir y hacer cumplir el deber militar en los escalones bajo su mando, asegurando la disciplina, el orden, el respeto y el honor del Ejército y de sus integrantes en conformidad con los reglamentos y leyes vigentes.

Desde esta perspectiva, la irrupción de los milenial ha traído consigo el inicio de un cambio cultural. Esta generación, marcada por una preferencia por estructuras horizontales, una valoración de la autonomía personal y una comunicación constante con sus pares, plantea un desafío para instituciones que dependen del mando vertical y la subordinación. Lo anterior se desprende de que la jerarquía en el ámbito militar no es sólo una cuestión de tradición, sino una necesidad organizacional. En situaciones de conflicto o crisis, donde las decisiones deben tomarse con rapidez y ejecutarse sin cuestionamientos, la cadena de mando asegura el orden y la cohesión. Esta lógica ha sido eficiente a lo largo de la historia, y su alteración podría poner en riesgo la operatividad de las unidades. El respeto a la autoridad y el cumplimiento de órdenes son considerados virtudes fundamentales dentro del *ethos* militar.

Por otro lado, los milenial han crecido en un contexto social muy diferente: hiperconectividad, participación ciudadana, redes sociales y economías colaborativas. En Chile este fenómeno se ve acentuado por la alta penetración que tiene Internet en los hogares, lo que coloca a nuestro país en la vanguardia latinoamericana en ese sentido.

21 ÁLVAREZ, Carlos. Generación Z y seguridad. El Mostrador. 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/columnas/2025/10/12/generacion-z-y-seguridad/>

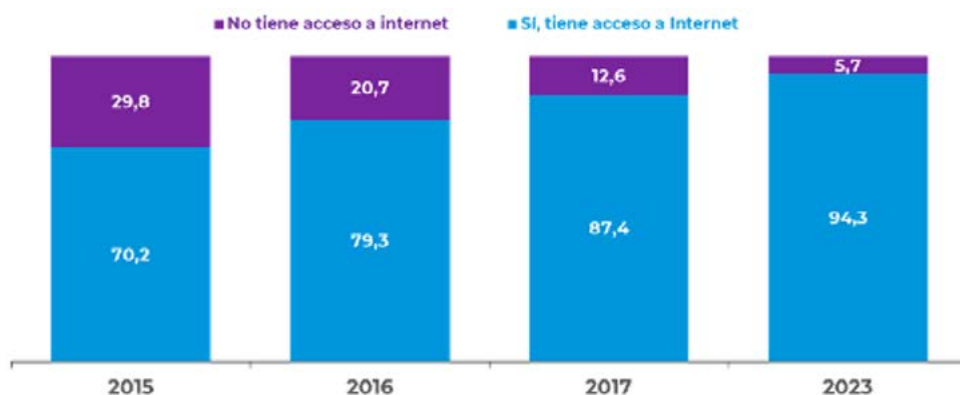


Imagen N°4: Hogares en Chile con Internet pagado.

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones.

Están acostumbrados a entornos donde sus ideas son valoradas, buscan retroalimentación constante y rechazan estructuras que perciben como autoritarias o inflexibles. Al percibirse ellos mismos como personas tolerantes, a la hora de ejercer algún tipo de liderazgo, lo hacen de forma más bien participativa y no meramente autoritaria. Esta inclinación hacia la horizontalidad no implica necesariamente una aversión al orden, sino una demanda de mayor diálogo, reconocimiento y sentido del propósito en sus labores. Al mismo tiempo, algunos mandos pueden interpretar estas actitudes como falta de disciplina o compromiso, reforzando un círculo de incomprensión mutua. Lejos de ser irreconciliables, ambas visiones pueden complementarse, siempre y cuando se desarrolle todo a la luz de una relación basada en la doctrina institucional.

De todas formas, la institución puede beneficiarse en seguir adoptando ciertas prácticas de liderazgo moderno que podrían apoyar esta transición, tales como el liderazgo basado en el ejemplo; comunicación empática; desarrollo de habilidades blandas y reconocimiento del mérito individual. Esto no implica dismantelar la jerarquía, sino modernizar su expresión y poner el ejemplo personal como principal activo. Así, la relación entre la jerarquía militar y la mentalidad horizontal millennial no debe entenderse como una confrontación inevitable, sino como una oportunidad de evolución institucional.

En este caso, comprender los códigos culturales de las nuevas generaciones no es una amenaza, sino una forma de fortalecer la cohesión y adaptabilidad de las instituciones castrenses. En tiempos donde los desafíos son cada vez más complejos, combinar orden con inteligencia emocional puede ser la clave para un Ejército moderno, integral y con mandos que ejercen efectivamente un liderazgo real, con carácter, basado en el ejemplo, convencimiento y espíritu de servicio, y no uno impuesto por la mera autoridad que involucra el rango. Al respecto, viendo las características propias de cada generación y los valores que impregnan el actuar militar, se puede desarrollar la siguiente tabla de calor.

Valor	BB	X	Milenial	Z	Alfa
Disciplina	Medio-Alto	Medio	Bajo-Medio	Bajo	Por definir
Lealtad	Alto	Medio	Medio	Bajo	Por definir
Honor	Alto	Medio	Medio	Bajo	Por definir
Valor	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Por definir
Espíritu de cuerpo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Por definir
Abnegación	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Por definir
Cumplimiento del deber militar	Alto	Medio	Medio	Bajo	Por definir
Integridad	Alto	Medio	Medio	Medio	Por definir
Respeto	Alto	Medio	Medio	Bajo-Medio	Por definir
Espíritu de Servicio	Medio-Alto	Medio	Bajo-Medio	Bajo	Por definir
Subordinación al derecho	Medio-Alto	Medio	Medio	Bajo	Por definir

Simbología

	Casi inexistente compromiso y baja adhesión a los valores
	Bajo compromiso, pero adhesión intermitente a determinados valores
	Compromiso y adhesión constante, pero sin convicción
	Compromiso y adhesión constante, pero con altos niveles de convicción
	Alto compromiso y adhesión constante a los valores

Tabla N°5: Cuadro comparativo que integra datos y conceptos consignados en el presente artículo.

Fuente: elaboración propia

De este gráfico se puede desprender que el verdadero choque generacional no se dará con los millenials, sino que más bien con la Generación Z, que es el grupo etario que será mayoritario en el Ejército cuando los primeros ocupen puestos de mayor jerarquía en ambos escalafones. Entonces podemos estar frente a una situación novedosa, donde el choque no se verá ahora, sino que más bien a futuro. Vemos que los X y milenial comparten en gran parte su visión de mundo, pero que estos últimos y los Z no tanto.

Concretamente, percibir a la Generación Z desde una óptica más bien cercana a la sociología militar, concede anticipar los desafíos y oportunidades que supone su integración en el Ejército. Lejos de representar una amenaza para la estructura jerárquica, su inclusión puede traducirse en innovación, adaptación y fortalecimiento de la imagen institucional ante la opinión pública.

¿QUÉ ENCONTRAREMOS EL 2040?

En el dinámico universo de la seguridad y la defensa, hay un aspecto donde sí hay certezas y que dice relación con que las amenazas a la seguridad han dejado de ser exclusivamente interestatales y convencionales. Hoy vivimos en una era marcada por riesgos multidimensionales, donde los actores difusos –como organizaciones transnacionales, redes cibernéticas o movimientos ideológicos globales– desafían los marcos tradicionales de la seguridad y la defensa.

Este escenario está exigiendo un cambio cultural dentro de las instituciones armadas. La noción de adversario ha mutado: ya no se trata de un actor claramente visible, sino de dinámicas sociales y tecnológicas que erosionan legitimidades, influyen en narrativas y disputan el control simbólico del conflicto.

La deslegitimación del uso de la fuerza –mediante campañas informativas, manipulación en redes sociales o activismo transnacional– se convierte en una herramienta central de la confrontación bajo el umbral de la guerra. En este nuevo contexto, el factor humano adquiere un valor estratégico renovado.

Por consiguiente, el soldado del Ejército de Chile con miras al 2040 (el cual, no olvidemos, es parte y reflejo de una sociedad en constante cambio), no solo será un operador de sistemas de armas o tecnologías disruptivas, que emergerán como un importante apoyo del componente táctico, que seguirá siendo fundamental para las unidades de combate, ya sea en operaciones de guerra, mantenimiento de la paz o apoyo en catástrofes, sino también un sujeto social inmerso en un entorno híbrido, donde las competencias cognitivas, éticas y comunicacionales tendrán un rol relevante en el accionar institucional.

Su formación deberá responder a una visión integral, en el que el entrenamiento técnico se complementa con una profunda comprensión de los fenómenos sociales, culturales y tecnológicos que configuran el entorno operativo. La irrupción tecnológica, en este punto, no solo transforma el modo de hacer la guerra, sino también las relaciones de poder dentro de las instituciones y con la sociedad.

En definitiva, el desafío de la Defensa no será solamente técnico ni estratégico, sino profundamente humano y social: comprender y adaptarse a un mundo en transformación constante, donde la seguridad dependerá tanto de la fuerza como de la capacidad de leer e interpretar las nuevas lógicas del poder y el conflicto.

Iniciativas posibles

Frente a un Ejército que en 2040 será liderado por mandos de la generación millennial y contará con una base compuesta mayoritariamente por miembros de la Generación Z (*centennial*), es indispensable establecer líneas de acción específicas. Estas podrían incluir:

Fortalecimiento de la comunicación intergeneracional

La cadena de mando, a pesar de ser eventualmente consciente de estos fenómenos sociológicos, no debe perder de vista que su rol sigue siendo fundamental a la hora de transmitir orientaciones y conceptos propios del deber militar, que la tecnología por sí sola no es capaz de reemplazar. En

ese sentido deberá orientar su acción hacia el uso efectivo de herramientas y habilidades comunicativas tanto a nivel personal, como institucional.

Incorporación de nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza militar

En razón de las características del personal que está ingresando a la institución, las mallas curriculares debieran fortalecer la modernización de los diversos procesos educativos. Al respecto, aprovechando los avances que ha tenido el Ejército, se podría profundizar aún más en el concepto de aulas híbridas, con clases presenciales y remotas, donde las aptitudes del docente se refuercen mediante el uso de pantallas interactivas, pizarras digitales y otras herramientas, en miras a que el alumno perciba a su institución como un estamento conectado con lo que ocurre en el mundo civil. Clave en este sentido es avanzar en lo referente a módulos de simulación y realidad virtual, en pro del entrenamiento, la formación de los mandos y el ejercicio de toma de decisiones.

- Institucionalizar espacios de escucha activa y diálogo estructurado

Sin perder de vista la naturaleza de la profesión militar y de su cultura, se pueden generar iniciativas para fortalecer la cohesión interna, mejorar la comunicación intergeneracional y alinear las prácticas organizacionales con las características actuales de la sociedad chilena, particularmente en torno al respeto a la dignidad humana, la inclusión, la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en base al mérito y otros tópicos que pudieran ser contextualmente relevantes. Sobre este punto, desarrollar (idealmente en conjunto con clima y cultura institucional) instancias periódicas de diálogo al interior de las unidades, con participación transversal de los diferentes grados y categorías del personal. Estas instancias podrían ser moderadas por oficiales que tengan una formación en liderazgo militar. Ello, además, tiende a reforzar la valoración de la cadena de mando en el personal.

- Reforzar la estructura valórica en la formación militar

Independientemente de los cambios y evoluciones que se perciben en la sociedad nacional, no se debe perder de vista que el ingreso al Ejército (salvo el Servicio Militar) sigue siendo de carácter voluntario, donde quienes deciden formar parte de la Institución, asumen que esta posee determinados principios basales que guían su actuar (los llamados “valores militares” que se detallaron al inicio de este estudio). Por consiguiente, el Ejército, debe mantener y/o reforzar su carácter valórico, ya que esos principios son un elemento diferenciador en un contexto social lleno de incertidumbres.

Relacionado con lo anterior, cabe precisar que los valores no necesitan cambiar según el contexto social; lo que puede modernizarse es la forma de transmitirlos (de ahí la importancia del liderazgo y las tecnologías). La incorporación de estas nuevas tecnologías responde a las características

culturales y comunicacionales de las nuevas generaciones, lo que permite seguir fortaleciendo la legitimidad institucional, la capacidad adaptativa y la vinculación cívico-militar.

En concreto, la preparación de los mandos medios debe estar orientada no solo a la operatividad, sino también al manejo de dinámicas humanas más complejas e inclusivas, entendiendo la diversidad como una fortaleza para la cohesión institucional (en línea con lo que los “Z” pregonan). Con todos estos antecedentes, además, y en vista de la alta visibilidad digital que tienen los Z (como ya se ha detallado en este artículo), sería importante avanzar en una formación doctrinaria en este aspecto, reforzando conceptos con el norte de asegurar en la mayor medida posible que toda interacción pública respalde la imagen del Ejército como institución al servicio del bien común.

En este mismo ámbito, hay que tener presente que las características del ciudadano al 2040 se encontrarán condicionadas por su entorno social, conductual y valórico, propios de una sociedad dinámica y que busca certezas. A modo de ejemplo de todo lo anterior, se muestra la siguiente tabla.

Valor	Riesgo potencial Z con nativos digitales	Foco de conflicto	Respuesta institucional sugerida
Honor	Trivialización del comportamiento público y pérdida de límites entre lo personal e institucional.	Publicaciones personales que afectan la imagen del militar.	Formación en identidad digital y reputación profesional.
Lealtad	Expresión de críticas a decisiones internas en redes sociales.	Opiniones sobre políticas o mandos difundidas públicamente.	Fortalecer canales internos de comunicación y expresión.
Abnegación	Búsqueda de reconocimiento personal en redes sociales.	Autopromoción en contextos operativos o institucionales.	Resignificar la abnegación como valor relevante en lo digital.
Disciplina	Uso informal de redes que afecta la cadena de mando.	Filtración de órdenes, bromas o memes sobre procedimientos.	Protocolos de comunicación claros y formativos.
Prudencia	Impulsividad en la reacción ante situaciones institucionales.	Comentarios prematuros o fuera de contexto.	Formación en autocontrol y liderazgo que modele prudencia.

Tabla N °6: Cuadro que simula determinados conflictos generacionales en el futuro.

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

La adaptación del Ejército de Chile hacia 2040 no puede ser ajena a la evolución generacional y a los nuevos referentes de liderazgo que demandan los soldados del futuro. El liderazgo debe ser ejercido con propósito, dirección y motivación, apelando a la convicción más que a la mera obediencia. Este enfoque cobra especial sentido ante generaciones que valoran la coherencia, el ejemplo personal y el reconocimiento.

Desde el enfoque institucional, la fuerza moral sigue siendo el principal componente de cohesión y eficacia operativa. Así, el Ejército deberá integrar esta dimensión en sus políticas de personal,

donde el bienestar, el reconocimiento simbólico y la participación efectiva fortalecerán la moral y la cohesión. Como se señala en los Reportes de Sostenibilidad institucional,²² la gestión del capital humano debe orientarse a “*formar líderes capaces de actuar con integridad y compromiso*”, promoviendo ambientes inclusivos y sostenibles.

En este contexto, la transformación institucional exigirá una profesionalización aún mayor de la formación militar, con énfasis en el rol formador del comandante, la instrucción intensiva y el fomento de la iniciativa táctica y estratégica. Lo anterior, a la par de una fuerte educación digital a todo nivel. El liderazgo militar hacia 2040 deberá movilizar no sólo capacidades operativas, sino también vínculos de confianza, cohesión y sentido de propósito.

La fuerza moral y la vocación de servicio seguirán siendo el eje articulador de la legitimidad institucional. Como indica el Manual de Liderazgo, “la motivación principal del militar radica en su realización como soldado”, lo que implica un liderazgo con presencia, abnegación y ejemplo. En tal sentido, el referido texto es enfático al señalar lo siguiente: la clave del liderazgo militar radica en demostrar una abnegación superior ante los subalternos y reflejar que el mando no es un privilegio, sino una responsabilidad que conlleva un sacrificio diario²³. La adaptación generacional no puede ser entendida como una amenaza, sino como una oportunidad de revitalización doctrinaria y estratégica. En este punto, los valores que dan soporte a una organización adquieren una mayor relevancia, debido a que contribuyen a conformar la cultura institucional, definiendo cómo se confrontan situaciones imprevistas o de alto riesgo.²⁴

Los desafíos del siglo XXI requieren comandantes que sean al mismo tiempo gestores eficientes, pedagogos del ejemplo y líderes de la acción colectiva. El compromiso con una cultura de liderazgo ético, sostenible e inspirador constituye el principal capital estratégico del Ejército para enfrentar el futuro con cohesión, eficacia y sentido de misión. De esta manera, el Ejército mantendrá su vigencia y su vínculo con la sociedad a la que sirve.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Sanhueza, Carlos. Generación Z y seguridad. 11 de octubre de 2025. El Mostrador. [En línea]. Disponible en: <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/columnas/2025/10/12/generacion-z-y-seguridad/>

ALMEYDA, David. Captación de talento en la Armada. Desafíos ante el nuevo escenario de los recursos humanos. Revista General de Marina. España. 286/2. marzo de 2024. [En línea]. Disponible en: https://armada.defensa.gob.es/archivo/rgm/2024/03/rgmmar2024_Parte07.pdf

22 EJÉRCITO DE CHILE. Reporte de Sostenibilidad del Ejército. Año 2019. *Op. cit.*

23 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC) Manual Liderazgo Militar. *Op. cit.*

24 LÓPEZ-RODRÍGUEZ, Guillermo. *Op. cit.*

DASCALU, Diana; OGDEN, Theodora; RETTER, Lucía, UTTING, Kate. Generation Z and Joint Professional Military Education. 2024. [En línea], disponible en: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA3249-1.html

EJÉRCITO DE CHILE. División Educación (DIVEDUC). MOLD – 02005. Manual Ethos Militar del Ejército de Chile. Edición 2018. [En línea]. Disponible en: <https://cle.ejercito.cl/pdf/ETHOS%20DEL%20EJERCITO%20DE%20CHILE.pdf>

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). MVL – 21001, Manual Liderazgo Militar. Edición 2021. [En línea]. Disponible en: https://cle.ejercito.cl/pdf/Manual_liderazgo.pdf

EJÉRCITO DE CHILE. Reporte de Sostenibilidad del Ejército. 2019. [En línea], disponible en <https://www.ejercito.cl/descargas/desktop/OTk1>

ENEL GREEN POWER. Clasificación y características de las generaciones: un viaje a través de los tiempos. 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.enelgreenpower.com/es/learning-hub/gigawatt/buscar-articulos/articles/2024/05/clasificacion-generaciones-x-y-z-alfa>

ENTERAT. Generaciones por años y edad. 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.enterat.com/actualidad/generaciones-anos-edad-nombres.php>

GALLARDO, María del Pilar. El soldado del futuro. Revista Española de Defensa. 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www.defensa.gob.es/Galerias/gabinete/red/2021/11/p-44-45-red-388-soldado.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Presentación resultados nacionales Censo 2024. [En línea]. Disponible en: https://censo2024.ine.gob.cl/wp-content/uploads/2025/02/Presentacion_nacional_CPV2024.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Censo 2024, Infografía Nacional 30 de abril. 2024. [En línea]. Disponible en: <https://censo2024.ine.gob.cl/wp-content/uploads/2025/03/Infografia-Nacional-30-de-abril.pdf>

JIMÉNEZ, Luciano. Lo que une y separa a tres generaciones de chilenos. La Tercera. 2025, [En línea]. Disponible en: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/lo-que-une-y-separa-a-tres-generaciones-de-chilenos/>

JARUFE, Juan. Impacto del fenómeno migratorio en Chile y América Latina. 2024. [En línea]. Disponible en: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/36614/1/Impacto_del_fenomeno_migratorio_en_Chile_y_America_Latina.pdf

LA TERCERA. Lo que une y separa a tres generaciones de chilenos. 1 de octubre 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/lo-que-une-y-separa-a-tres-generaciones-de-chilenos/>

LA TERCERA. Millennials se convierten en la generación con más trabajadores en Chile. 26 de noviembre de 2019. [En línea]. Disponible en: <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/millennials-son-la-mayor-fuerza-laboral-en-chile/900365/>

PSICOLOGÍA Y MENTE. Las 6 características de la generación millennial. 2025. [En línea]. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/social/caracteristicas-generacion-millennial>

SUBSECRETARÍA DE GUERRA. Ordenanza General del Ejército de Chile. Ministerio de Defensa Nacional. 22 de febrero de 2006. [En línea]. Disponible en https://cle.ejercito.cl/pdf/ordenanza_general.pdf

ZOVATTO, Daniel. El grito global de la generación Z y su eco en América Latina. La Tercera. 12 de octubre de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.latercera.com/opinion/noticia/el-grito-global-de-la-generacion-z-y-su-eco-en-america-latina/>