



**Programa de desvinculación laboral asistida para los oficiales del  
grado de coronel del Ejército del Perú**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por**

Oscar Arboleda Velasco  
Guillermo Santolalla Espinoza  
Marco Vega Oliveros

**Asesor:**

Profesor: Hugo Matallana Vergara

**2018**

A nuestra Patria siempre amada

A nuestras familias, por su paciencia

A nuestros profesores, por todo lo impartido

## Resumen ejecutivo

Anualmente, el Ejército del Perú realiza una renovación natural de sus cuadros de personal. De entre ellos, los oficiales del grado de coronel representan quizás el segmento profesional militar que llega a ser el más capacitado, poseedor de una larga trayectoria laboral y con la mayor probabilidad de desvincularse de la institución. Desde su ingreso a la Escuela Militar de Chorrillos, el personal militar de oficiales es educado, entrenado y capacitado para su desempeño en puestos vinculados a la seguridad y defensa nacional, cuyo ejercicio operativo se encuentra más asociado a la administración, especialmente a la gestión de personas, la logística, el planeamiento, la inversión y las comunicaciones, así como eventualmente a sectores tan importantes como salud, educación y vivienda. Toda esta trayectoria es truncada con el pase a la situación de retiro, cuyo proceso no comprende un periodo de transición a la vida laboral civil, por lo que el problema se define en el sentido de que el proceso de desvinculación laboral desarrollado en el Ejército del Perú no está enfocado en la recolocación de los oficiales de grado de coronel que pasan a la situación de retiro por la causal de renovación.

Bajo las anteriores consideraciones, el objetivo general del trabajo de investigación es definir los componentes del proceso de desvinculación laboral del Ejército del Perú que deben mejorarse para facilitar la recolocación de los oficiales de grado de coronel que pasan a la situación de retiro. Esto quiere decir que dicha institución castrense tiene y puede generar las condiciones para facilitar el tránsito de dicho personal al mercado laboral, con su recolocación en dicho mercado. La metodología que potencia esta medida es un Programa de Desvinculación Laboral Asistida (en inglés *outplacement*).

Aplicar esta herramienta de gestión de recursos humanos para la desvinculación del personal militar del grado de coronel permite no solo aprovechar sus ventajas (mejor clima laboral, elevado prestigio institucional y disminución de demandas laborales), sino también brindar elementos de juicio para incorporar conocimientos, mejorar las competencias y desarrollar experiencias en áreas que luego facilitarán el tiempo de recolocación del personal militar que se desvincula.

El resultado del trabajo de investigación es un programa de desvinculación laboral asistida enfocado en la recolocación de los oficiales del grado de coronel en situación de retiro por renovación en el Ejército del Perú, que, a diferencia de la experiencia chilena y de la Marina de Guerra del Perú, va más allá de una bolsa de trabajo, incorporándose como un procedimiento adicionado al proceso de pase a la situación de retiro por renovación, como se observa en el modelo francés, el cual establece objetivos de mediano plazo, al estilo de la práctica

estadounidense. Los componentes y las fases del Programa de Desvinculación Laboral Asistida propuesto para el Ejército del Perú han sido adaptados del modelo de *outplacement* aplicado con éxito al sector privado, al cual varios autores reconocen sus beneficios, por lo que mantiene sus principales fases: la identificación de oportunidades (cuyo eje central es el fortalecimiento de las capacidades del oficial), la búsqueda de espacios laborales (con el *networking* como base de las estrategias de recolocación), la transición (los contactos iniciales con el nuevo puesto) y la retroalimentación.

La propuesta del Programa de Desvinculación Laboral Asistida se sostiene en un perfil profesional del personal militar de oficiales de grado de coronel, con que se los identifica como asesores en gestión educativa y administrativa, lo que resulta compatible con la demanda de profesionales del mercado laboral de los últimos años, el cual irá modificándose con la incorporación de la tecnología.

Por otro lado, el programa de *outplacement* propuesto para el personal de oficiales del Ejército de grado de coronel se enfoca en que su nuevo destino laboral se encuentre en el sector público o en los distintos niveles de gobierno, sin soslayar la posibilidad de dirigirlos al sector privado. Esto se explica en el hecho de que el trazado de la carrera del profesional militar del Ejército siempre lo relaciona al aparato estatal, por lo que la velocidad en presentar resultados del programa propuesto dependerá de explotar esta fortaleza identificada, así como la marca personal que sostiene toda su estrategia comunicacional.

La conclusión del trabajo de investigación reconoce la viabilidad política (entendida como el cumplimiento de normas y procedimientos), social (aceptación de una medida de este tipo por parte del sector poblacional al que se dirige) y económica (disposición de recursos valorizados para la implementación) de la propuesta de implementación de un programa de *outplacement* en el Ejército del Perú para oficiales de grado de coronel.

La recomendación que se generó del trabajo de investigación establece la necesidad de realizar un piloto del Programa de Desvinculación Laboral Asistida para el referido grupo de profesionales, que se vaya ajustando progresivamente hasta lograr conseguir consistencia institucional (entendido como su reconocimiento en directivas, normativa, sistemas, procedimientos y presupuesto), e incorporarse dentro de la cultura organizacional, estructura y procedimientos del Ejército.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema de investigación .....</b>	<b>4</b>
1. Problemática de la investigación .....	4
2. Importancia de la investigación .....	13
3. Delimitación.....	14
4. Definición del problema .....	14
5. Determinación de objetivos .....	15
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>16</b>
1. Antecedentes.....	16
2. Marco conceptual.....	17
2.1 Origen del <i>outplacement</i> .....	17
2.2 Importancia del <i>outplacement</i> .....	18
2.3 Concepto de <i>outplacement</i> .....	19
2.4 Objetivos del <i>outplacement</i> .....	20
2.5 Componentes del <i>outplacement</i> .....	20
2.5.1 Diagnóstico .....	20
2.5.2 Determinación de estrategias .....	21
2.5.3 Implementación .....	21
2.5.4 Evaluación .....	21
2.6 Tipos de <i>outplacement</i> .....	21
2.7 Etapas del programa de desvinculación asistida .....	22
2.7.1 Identificación de oportunidades.....	22
2.7.2 Búsqueda.....	22
2.7.3 Transición .....	23
2.7.4 Retroalimentación.....	23
3. Práctica comparada de <i>outplacement</i> .....	24
3.1 Experiencia internacional.....	24

3.2 Experiencia nacional.....	25
<b>Capítulo III. Metodología de la investigación.....</b>	<b>27</b>
1. Diseño metodológico .....	27
2. Población .....	28
3. Procedimiento .....	30
4. Técnicas y herramientas.....	31
<b>Capítulo IV. Diagnóstico del proceso de retiro en el Ejército.....</b>	<b>32</b>
1. Formación educativa y experiencia laboral del personal en retiro.....	32
1.1 Planeamiento de la carrera del oficial .....	32
1.2 Formación del oficial .....	34
1.3 Experiencia laboral del oficial .....	39
2. Proceso de retiro en la administración de personal.....	42
2.1 Etapas del proceso de retiro .....	42
2.2 Indicadores del proceso de retiro .....	42
2.3 Resultados del proceso de retiro .....	43
3. Espacios laborales potenciales para el personal en retiro .....	45
3.1 El perfil laboral del personal militar .....	46
3.2 La formación de los profesionales en el mercado laboral.....	46
3.3 El empleo de los profesionales en el mercado laboral .....	47
<b>Capítulo V. Programa de Desvinculación Laboral Asistida como propuesta .....</b>	<b>49</b>
1. Sustento normativo .....	49
1.1 Normas laborales .....	49
1.2 Disposiciones internas .....	50
1.3 Políticas institucionales.....	50
2. Componentes .....	51
3. Metodología para el programa de desvinculación laboral asistida .....	51
4. Etapas del programa de desvinculación laboral asistida.....	52
4.1 Identificación de oportunidades.....	52
4.2 Búsqueda.....	53
4.3 Transición .....	55
4.4 Retroalimentación .....	55

5. Evaluación del <i>outplacement</i> .....	57
5.1 Indicadores del programa de desvinculación asistida .....	57
5.2 Metas del programa de desvinculación asistida .....	57
5.3 Costo del programa .....	57
5.4 El beneficio versus el costo.....	58
5.5 La Oficina de Recolocación Laboral .....	61
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>63</b>
1. Conclusiones.....	63
2. Recomendaciones .....	65
<b>Bibliografía .....</b>	<b>67</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>70</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>78</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Pregunta: ¿Qué tipo de actividad laboral desarrolla fuera del Ejército?.....	5
Tabla 2.	Pregunta: Si usted labora también fuera del Ejército, ¿cuánto tiempo le dedica a esta actividad laboral? .....	6
Tabla 3.	Pregunta: Aparte del campo estrictamente militar, ¿en qué campos o áreas usted considera que ha desarrollado más su experiencia laboral? .....	7
Tabla 4.	Pregunta: ¿Qué porcentaje de su formación profesional está relacionado con el campo militar?.....	7
Tabla 5.	Pregunta: ¿Cuál es su nivel de posgrado? .....	7
Tabla 6.	Pregunta: Si usted pasara a la situación de retiro, ¿a qué se dedicaría dentro de los primeros seis meses de su desvinculación? .....	11
Tabla 7.	Pregunta: Si usted pasara a la situación de retiro, ¿cuánto tiempo cree que le tomaría recolocarse laboralmente? .....	11
Tabla 8.	Pregunta: ¿Considera usted que las competencias que le brindó el Ejército del Perú pueden ayudarlo a recolocarse laboralmente una vez pasado a la situación de retiro?.....	12
Tabla 9.	Pregunta: Según su percepción, ¿qué porcentaje de coroneles que han pasado al retiro en este último año se recolocaron laboralmente?.....	12
Tabla 10.	Pregunta: ¿Considera usted que el Ejército está organizado o estructurado para promover la recolocación laboral de los coroneles que pasan al retiro? .....	13
Tabla 11.	Componentes del perfil del personal de oficiales .....	34
Tabla 12.	Educación, capacitación y perfeccionamiento del personal militar de oficiales ...	35
Tabla 13.	Programas militares de calificación.....	36
Tabla 14.	Distribución porcentual de los grados académicos obtenidos por los oficiales, 2010-2018.....	37
Tabla 15.	Desempeño laboral en unidades militares según grado del personal militar de oficiales .....	40
Tabla 16.	Comparación de los programas de carrera de entidades públicas.....	41
Tabla 17.	Calificación del personal militar de oficiales para pasar al retiro .....	43
Tabla 18.	Distribución de personal de grado de coronel en situación de retiro por causal, 2010-2018.....	44
Tabla 19.	Comparación de sueldos de coroneles recolocados con personas recolocadas por las empresas <i>de outplacement</i> locales .....	45



Tabla 20.	Costo del programa de desvinculación laboral asistida teniendo en cuenta los recursos y sin demoras.....	58
Tabla 21.	Costo del programa de desvinculación laboral asistida teniendo en cuenta las actividades y el tiempo de espera en minutos (m).....	60
Tabla 22.	Comparación entre las capacidades de la Oficina con las de los proveedores del <i>outplacement</i> .....	62

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Distribución del personal militar de oficiales del grado de coronel, 2018 .....	8
Gráfico 2.	Distribución porcentual de personal militar de oficiales del grado de coronel por edad .....	9
Gráfico 3.	Distribución porcentual de personal militar del grado de coronel, según años en el grado .....	10
Gráfico 4.	Estrategias de desvinculación laboral asistida incorporadas en la experiencia internacional .....	26
Gráfico 5.	Diseño metodológico.....	28
Gráfico 6.	Población participante en la investigación .....	29
Gráfico 7.	Proceso de investigación .....	30
Gráfico 8.	Relación entre sistema, producto y destinatario .....	33
Gráfico 9.	Procesos en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ejército .....	33
Gráfico 10.	Distribución de principales capacitaciones realizadas por oficiales de grado de coronel, 2010-2018.....	37
Gráfico 11.	Evolución de las capacitaciones realizadas según nivel académico, 2010-2018...38	
Gráfico 12.	Tendencia en la obtención de grados académicos en el oficial del grado de coronel al 2034 .....	39
Gráfico 13.	Tendencia del número de oficiales de grado de coronel que pasan a la situación de retiro al 2034.....	44
Gráfico 14.	Perú Urbano: Empleo en empresas privadas formales de diez y más trabajadores por rama de actividad económica, 2016 .....	47
Gráfico 15.	Metodología empleada en el programa de desvinculación asistida.....	52
Gráfico 16.	Áreas del mercado laboral potenciales para el personal militar de grado de coronel en situación de retiro .....	53
Gráfico 17.	Modelo de programa de desvinculación asistida para el personal de oficiales de grado de coronel del Ejército.....	56

## Índice de anexos

Anexo 1.	Formato del cuestionario de la entrevista .....	71
Anexo 2.	Plan de Implementación del Programa de Desvinculación Asistida .....	74
Anexo 3.	Proyecto de soporte informático para la propuesta del Programa de Desvinculación Laboral Asistida.....	76

## **Introducción**

Anualmente, el Ejército del Perú renueva por la Ley N° 28359, Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas (2004), y por la dinámica institucional sus cuadros de personal. Entre ellos, se encuentra quizá el grupo de profesionales más preparado y que por mandato de la ley son en mayor número invitados a pasar a la situación de retiro por causal de renovación, los oficiales en el grado de coronel. Ellos no solo han cumplido con largos procesos de formación académica, sino también han consolidado una experiencia laboral en distintas áreas de la institución, desde puestos vinculados a la administración de personal hasta cargos de representación diplomática en el exterior, experiencias que les han permitido forjar una amplia red de contactos personales e institucionales.

Esta regeneración de personal se realiza por diferentes causales, entre ellas el pase al retiro por renovación, que representa para el personal oficial del grado de coronel un cambio drástico en sus vidas; por ello, difícilmente existe una buena disposición a aceptarlo, especialmente en dicho nivel de la carrera militar, en el cual las expectativas de ascenso aún se mantienen.

Para estos casos, el sector privado ha desarrollado programas de desvinculación laboral asistida o *outplacement*, entendidos como un beneficio enfocado a atender la necesidad laboral de quienes se separan de la organización, con que se les demuestra respeto y se valora el aporte brindado, y, al mismo tiempo, se les envía ese mismo mensaje de consideración a quienes permanecen aún en ella, lo que genera compromiso de estos con la institución y mejora el clima laboral.

De esta manera, dicho programa busca gestionar la carrera del beneficiario en un periodo de tiempo que depende del nivel que tuvo el personal, determinando, en primer lugar, sus competencias y habilidades, y, luego, identificando qué desean hacer una vez separado de la organización; al mismo tiempo, se define una red de contactos que lo puedan ayudar a obtener espacios dentro del mercado laboral y diseñar una estrategia de *marketing* personal.

El presente trabajo centra su interés en desarrollar un programa de este tipo para el personal de oficiales en el grado de coronel que pasa al retiro por la causal de renovación, excluyendo a quienes hayan solicitado su separación de forma voluntaria o a quienes hayan sido separados por medida disciplinaria u otras causales diferentes.

El programa es un modelo adaptado del sector privado al público, que recoge las fortalezas que tiene la institución y las que ha desarrollado individualmente el personal que resulte beneficiario de aquel. La propuesta es interesante porque descubre igualmente vacíos en la formación del oficial, que cubiertos pueden fácilmente potenciar su capacidad de recolocación al momento de pasar al retiro.

Para cumplir con la finalidad de la investigación, se ha dividido el trabajo de investigación en cinco capítulos. El primero describe la problemática que originó la propuesta de solución, y que contribuyó a definir los objetivos y delimitar el aporte de la investigación, básicamente centrado en el diseño de una propuesta de programa de desvinculación laboral asistida para el personal de oficiales de grado de coronel enfocada en la recolocación en el sector público, privado o en los distintos niveles de gobierno.

El segundo capítulo define la base conceptual sobre la cual se desarrolló la propuesta del referido programa, reconociendo los principales lineamientos de los programas de *outplacement* desarrollados principalmente en el sector privado, que han sido a su vez recogidos por la literatura científica.

El tercer capítulo describe la metodología de la investigación empleada, definiendo las técnicas, instrumentos y procedimientos que fueron aplicados para darle forma y coherencia a la propuesta de programa de desvinculación laboral asistida para el Ejército del Perú. En este proceso, se hizo partícipe tanto a personal del grado de coronel del Ejército como a especialistas en la administración de personal dentro de la propia institución.

El cuarto capítulo define el diagnóstico del proceso de pase al retiro del Ejército, reconociendo sus fortalezas y debilidades en tres pilares fundamentales: el planeamiento de la carrera del oficial, la formación que este recibe desde su ingreso a la institución, y la experiencia laboral que desarrolla en los puestos donde es destacado en las diferentes divisiones del Ejército que tienen presencia en todo el territorio nacional.

El quinto capítulo desarrolla la propuesta del Programa de Desvinculación Laboral Asistida. En primer lugar, encuentra el sustento político del mismo; luego, desarrolla las fases de este programa en forma de un proceso, que ha permitido no solo la identificación de los recursos necesarios, sino también la definición de indicadores de resultado necesarios para su evaluación y establecimiento de las estrategias de mejora continua. Asimismo, describe los elementos para la

evaluación de la efectividad de la propuesta del Programa de Desvinculación Laboral Asistida, sustentada en la determinación de los indicadores definidos en el diseño de procesos, con lo cual se dispone de un elemento de juicio adicional para sustentar la viabilidad de aquella.

## **Capítulo I. Planteamiento del problema de investigación**

El presente capítulo define la problemática en términos generales del oficial del Ejército del Perú en el grado de coronel que pasa a la situación de retiro. Este nivel de la carrera tiene particular importancia para la investigación por ser el grado en el que culmina la preparación y la capacitación profesional programada del oficial. De esta manera, el pase al retiro constituye una oportunidad de poner en práctica la experiencia y los conocimientos adquiridos.

### **1. Problemática de la investigación**

La función primordial del Ejército se puede resumir en la preparación de la fuerza con el fin de atender los requerimientos del sector Defensa, en términos de operaciones y acciones militares. Para cumplir con esta tarea, actúan, luego del proceso de selección de los aspirantes a cadetes, dos sistemas: el sistema de educación y el sistema de personal.

En el primer sistema, el oficial recibe no solo formación básica en la Escuela Militar de Chorrillos, sino también formación especializada en las distintas escuelas que posee el Ejército, dependiendo del arma o especialidad elegida. Las directrices para el funcionamiento de este sistema las entrega la Dirección de Educación y Doctrina, mientras que la implementación está a cargo del Comando de Educación y Doctrina.

Casi en paralelo, opera el sistema de personal, cuya función principal se sintetiza en la determinación de los puestos y la asignación a los mismos en las diferentes unidades con que cuenta el Ejército, el Ministerio de Defensa, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas e, incluso, el Ministerio de Relaciones Exteriores. Este sistema está dirigido por la Dirección de Personal y tiene como dependencia operativa al Comando de Personal del Ejército.

Como se puede colegir de la función del Ejército, el Sistema de Educación del Ejército debe orientar la formación académica del oficial hacia un área especializada, como la militar, para atender a un sector específico, como el de Defensa, mientras que el otro sistema debe cuidar que el personal sea empleado para los roles que le han sido establecidos por dicho sector.

Estos dos sistemas permiten que, durante su vida militar, el personal de oficiales de grado de coronel haya desarrollado una larga experiencia en aspectos laborales vinculados a la administración pública y, en menor medida, a la gestión educativa, especialmente cercana a la

gestión de recursos humanos, la gestión logística y la gestión estratégica (planeamiento). No obstante, ninguno de estos sistemas se enfoca al desarrollo profesional del personal de oficiales que pasa a la situación de retiro por causal de renovación, por lo menos apoyándolos en la transición a la vida civil o a su recolocación laboral. Este corte radical de su línea de carrera no solo genera inconformidad, sino también lo motiva a iniciar acciones legales para lograr su reingreso, lo que provoca al mismo tiempo desaliento entre sus pares del mismo grado.

De esta manera, la problemática se sustenta en dos tendencias experimentadas, basadas en la información estadística proporcionada por el Comando de Personal del Ejército (Copere): el creciente número de oficiales de grado de coronel del Ejército que pasan a la situación de retiro, y el aumento de la formación académica y experiencia laboral en aspectos extracastrenses que desarrollan durante su permanencia en el Ejército. En otras palabras, cada año se desvinculan laboralmente del Ejército del Perú oficiales del grado de coronel con un extenso desarrollo profesional no necesariamente vinculado al campo militar.

En efecto, durante el transcurso de su vida profesional, el oficial del Ejército del Perú en el grado de coronel recibe diversas capacitaciones y se especializa en diferentes áreas, principalmente en el ámbito militar y la administración, tanto las que programa la propia institución como las que por iniciativa propia asume el oficial, las cuales luego son desarrolladas fuera de la institución, como lo reconocieron los oficiales del grado de coronel que realizan el Curso de Alto Mando del Ejército y que fueron entrevistados para la presente investigación.

**Tabla 1. Pregunta: ¿Qué tipo de actividad laboral desarrolla fuera del Ejército?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Educación	9	45,0	45,0	45,0
	Administración	3	15,0	15,0	60,0
	Asesoría	1	5,0	5,0	65,0
	No desarrollo ningún tipo de actividad fuera del Ejército	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de la entrevista aplicada a oficiales del grado de coronel del Curso de Alto Mando del Ejército, realizada en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos (Lima), el 17 de julio de 2018.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, la actividad que más desarrollan los coroneles del Ejército fuera del ámbito estrictamente castrense es la educación (45%), seguida por la administración (15%) y asesorías particulares (5%); en otras palabras, el 65% de los entrevistados reconoce realizar paralelamente actividades que no implican necesariamente su actividad castrense.



En ese sentido, el oficial en el grado de coronel es un profesional altamente capacitado, adaptable a diferentes entornos y ambientes, capaz de actuar bajo todo tipo de estrés y presión laboral. Además, el orden y disciplina le dan al oficial un potencial elevado, que adecuadamente aprovechado puede brindar óptimos resultados para organizaciones con alto grado de planificación, tanto en el sector público como privado, aunque su vinculación laboral con este último es limitada en términos de horas destinadas a las actividades identificadas.

**Tabla 2. Pregunta: Si usted labora también fuera del Ejército, ¿cuánto tiempo le dedica a esta actividad laboral?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cuatro horas a la semana	4	20,0	28,6	28,6
	Ocho horas a la semana	2	10,0	14,3	42,9
	Dieciséis horas a la semana	1	5,0	7,1	50,0
	Más de veinte horas a la semana	1	5,0	7,1	57,1
	Laboro ocasionalmente.	5	30,0	42,9	100,0
	Total	13	70,0	100,0	
Perdido	Sistema	7	30,0		
	Total	20	100,0		

Fuente: Resultado de la entrevista aplicada a oficiales del grado de coronel del Curso de Alto Mando del Ejército, realizada en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos (Lima), el 17 de julio de 2018.

De la Tabla 2, se puede determinar que las labores fuera de la institución son desarrolladas por los encuestados durante la semana ocasionalmente (42,9%), pero un porcentaje igual (42,9%) las realiza permanentemente en un rango de cuatro a ocho horas a la semana, mientras que existen pocos casos de personas que les dedican más de dieciséis horas (7,1%). Esto quiere decir que el personal de oficiales del grado de coronel está familiarizado con complementar sus actividades militares con otras no vinculadas a este ámbito.

La formación académica del oficial se conjuga con la experiencia laboral y, al pasar a la situación de retiro, representa un bagaje profesional interesante para ser considerado en espacios laborales principalmente del sector público. Pese a que este potencial profesional que deja la institución cuenta con los beneficios de ley, el Ejército no ha generado procesos ni preparado personal para asistirlo en su recolocación laboral. Este aspecto se descubre al consultar al personal de oficiales de grado de coronel sobre la experiencia de trabajo ganada durante su carrera profesional.

En la Tabla 3, se detalla el hecho de que el personal militar de oficiales de grado de coronel reconoce haber ganado experiencia en el ámbito de la administración (45%) y la educación (20%),

especialmente en materias vinculadas al primero de ellos, como el planeamiento (10%), el presupuesto (10%) y los recursos humanos (5%), aspectos siempre vinculados a las labores en el

**Tabla 3. Pregunta: Aparte del campo estrictamente militar, ¿en qué campos o áreas usted considera que ha desarrollado más su experiencia laboral?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administración	9	45,0	45,0	45,0
	Educación	4	20,0	20,0	65,0
	Planeamiento	2	10,0	10,0	75,0
	Presupuesto	2	10,0	10,0	85,0
	Recursos humanos	1	5,0	5,0	90,0
	Inversiones	1	5,0	5,0	95,0
	Seguridad	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de la entrevista aplicada a oficiales del grado de coronel del Curso de Alto Mando del Ejército, realizada en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos (Lima), el 17 de julio de 2018.

Ejército. Sin embargo, esta situación ha generado que la formación profesional del personal de oficiales ya no esté relacionada con el campo estrictamente castrense (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Pregunta: ¿Qué porcentaje de su formación profesional está relacionado con el campo militar?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más del 75%	9	45,0	45,0	45,0
	Entre 50% y 75%	9	45,0	45,0	90,0
	Entre 25% y 50%.	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de la entrevista aplicada a oficiales del grado de coronel del Curso de Alto Mando del Ejército, realizada en el Centro Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos (Lima), el 17 de julio de 2018.

La Tabla 4 revela un dato importante: un porcentaje significativo de los oficiales del grado de coronel (45%) reconocen que su formación propiamente militar se ubica en un rango de entre el 50% y el 75%, lo cual demuestra que porcentajes importantes de su preparación con o sin apoyo financiero de la institución comprenden áreas que probablemente terminen siendo aplicadas fuera de la institución. En ese sentido, su nivel académico es mayor, como se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5. Pregunta: ¿Cuál es su nivel de posgrado?**

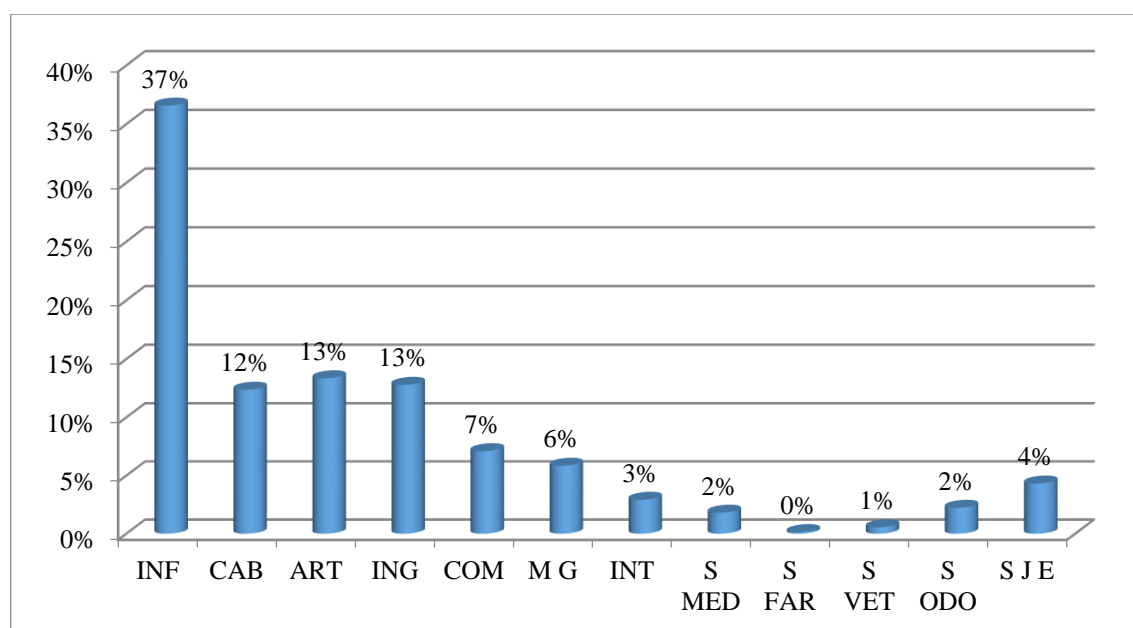
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Maestría	14	70,0	70,0	70,0
	Doctorado	4	20,0	20,0	90,0
	Especialización	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de la entrevista aplicada a oficiales del grado de coronel del Curso de Alto Mando del Ejército, realizada en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos (Lima), el 17 de julio de 2018.

La Tabla 5 registra un porcentaje alto del personal de oficiales de grado de coronel que cuentan con una maestría (70%), así como un porcentaje significativo (20%) de este mismo grupo que posee el nivel académico de doctor, por lo que su nivel de preparación se encuentra dentro de los estándares del mercado laboral.

Por otro lado, con relación a la administración del personal de oficiales del Ejército, las necesidades institucionales y la transitoriedad de la Ley de Situación Militar de las Fuerzas Armadas, sumadas a las limitaciones en el planeamiento de recursos humanos, han implicado una marcada diferencia entre la cantidad de oficiales del grado de coronel que necesita la institución, según los Cuadros de Organización y Equipo (COEQ), y los puestos que tiene disponibles para ser asignados en dicho grado. Es decir, existe un número mayor de coroneles que puestos por ocupar, lo cual evidencia una disparidad. Asimismo, dicho contraste se repite entre las especialidades (armas y/o servicios) con las que podrían responder a la demanda del mercado laboral una vez resuelto el pase al retiro de los coroneles. Como se puede apreciar en el Gráfico 1, de los coroneles registrados en 2018, las especialidades en las cuales se han preparado los oficiales del Ejército son las del arma de Infantería (37%), Artillería (13%), Ingeniería (13%) y Caballería (12%). Se observan especialidades con porcentajes por debajo del 10% que sí han permitido que los oficiales desarrollen una formación que puede resultar compatible con la demanda laboral, como en los casos de Intendencia, Comunicaciones, Material de Guerra, Sanidad, Servicio Jurídico, etc.

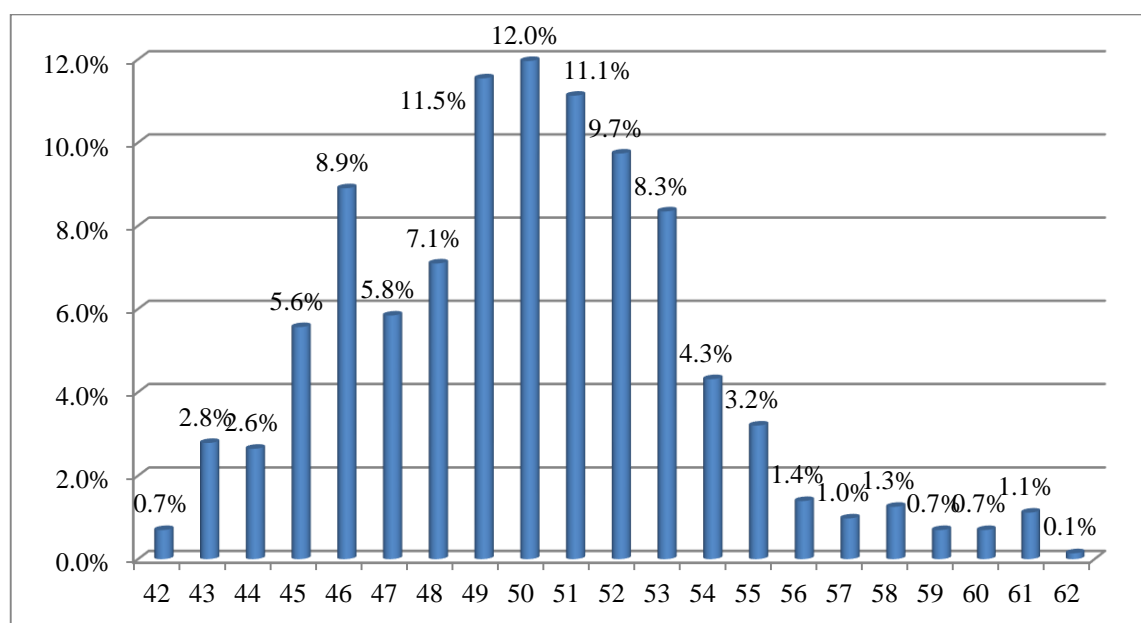
**Gráfico 1. Distribución del personal militar de oficiales del grado de coronel, 2018**



Fuente: Datos proporcionados por la Dirección de Personal del Ejército, 2018.

Si bien los coroneles de Infantería (37%), Caballería (12%) y Artillería (13%) representan un grupo poblacional de profesionales militares cuya especialidad no encontraría compatibilidad en puestos laborales en el sector público o privado, estos han desarrollado una amplia experiencia y conocimiento en la práctica de la gestión pública, vinculados, por ejemplo, al campo logístico o de recursos humanos. Esta situación ha obligado al personal militar de oficiales en dicho grado a desarrollar por iniciativa propia distintas especializaciones extracastrenses, cuyos niveles académicos obtenidos en algunos casos no solo le son útiles como condición para el ascenso, sino también como un bagaje académico que potencialmente puede servirle en el mercado laboral, una vez efectiva su desvinculación laboral, como consecuencia de una renovación que regularmente responde a los años de servicio del oficial, a las vacantes asignadas por promoción para el grado inmediato, a su proyección en la carrera y al límite de edad en el grado.

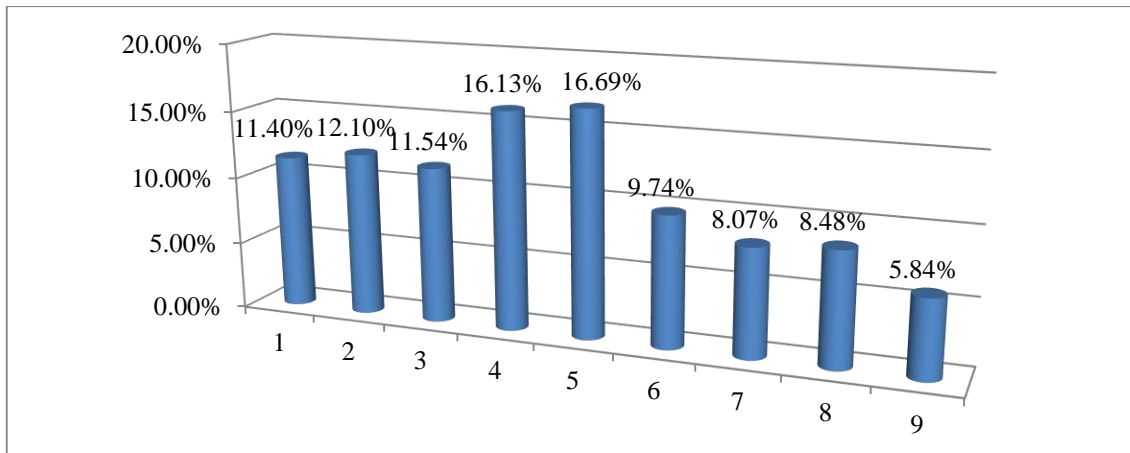
**Gráfico 2. Distribución porcentual de personal militar de oficiales del grado de coronel por edad**



Fuente: Datos proporcionados por la Dirección de Personal del Ejército, 2018.

Como se puede apreciar en el Gráfico 2, el mayor porcentaje (74%) de personal militar de oficiales de grado de coronel se encuentra en el rango de edad de 45 a 53 años. Este indicador porcentual señala que los oficiales del grado de coronel concluyen su carrera en una edad apropiada para continuar laborando en otros ámbitos y actividades laborales. En efecto, según el Decreto Ley 19990, Ley de Sistema Nacional de Pensiones de 1973, la edad mínima para jubilarse es de 65 años; en otras palabras, un oficial del grado de coronel que pasa al retiro por renovación cuenta con entre diez y doce años para seguir laborando.

**Gráfico 3. Distribución porcentual de personal militar del grado de coronel, según años en el grado**



Fuente: Datos proporcionados por la Dirección de Personal del Ejército, 2018.

En general, en el caso del personal militar de oficiales, la línea de carrera no permite que todos los candidatos alcancen el máximo grado, por lo que suceden dos fenómenos: la permanencia por largo tiempo en el grado, como se puede apreciar en los porcentajes significativos de coroneles con siete, ocho y hasta nueve años en el grado (ver Gráfico 3), o el pase a la situación militar de retiro por renovación, lo cual los obliga a afrontar nuevos retos en el mercado laboral.

Un primer intento de atender a toda la población de oficiales que se retiraba del Ejército se realizó entre los años 2011 y 2014 con el denominado Programa de Reconversión Laboral, según información proporcionada por el Comando de Personal, cuyo objetivo fue asesorar y capacitar al personal militar de la institución que pasaba a la situación de retiro por renovación en la reorientación y reforzamiento de las capacidades adquiridas durante toda su carrera para el empleo en otras actividades productivas en su nueva situación. Sin embargo, el programa no tuvo el impacto esperado, debido a la falta de una metodología de acompañamiento hacia la búsqueda y recolocación en un nuevo empleo en el mercado laboral, así como limitaciones presupuestales.

En las Fuerzas Armadas del Perú, solo la Marina de Guerra ha implementado, desde 2017, un programa de desvinculación laboral asistida, que marca un interesante precedente para el Ejército en su finalidad de contrarrestar la ocurrencia de demandas laborales por despido arbitrario, optimizar la imagen de la institución y recolocar efectivamente al personal militar en el mercado laboral, una vez declarado el pase al retiro del oficial, como se puede apreciar en la Tabla 6.

**Tabla 6. Pregunta: Si usted pasara a la situación de retiro, ¿a qué se dedicaría dentro de los primeros seis meses de su desvinculación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buscaría trabajo.	16	80,0	80,0	80,0
	Emprendería un negocio.	2	10,0	10,0	90,0
	Iniciaría acciones legales para regresar.	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de la entrevista aplicada a oficiales de grado de coronel del Curso de Alto Mando del Ejército, realizada en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos (Lima), el 17 de julio de 2018.

Los resultados expuestos en la Tabla 6 muestran que el Ejército anualmente tiene un grupo porcentualmente significativo de profesionales que, luego de pasar al retiro por renovación, desean recolocarse en el mercado laboral; en menor medida, buscan enfocarse en el emprendimiento de un negocio o en el inicio de procesos judiciales en el fuero administrativo para que sean reincorporados en la institución.

Con un programa que asista en la desvinculación laboral al personal militar, se estaría brindando confianza, seguridad y motivación al personal que aún permanece en la institución para que siga identificado con la organización, lo que ayudaría a mejorar el desempeño laboral. Asimismo, la institución evitaría que los pases al retiro se conviertan en procesos traumáticos tanto para el empleado como para el empleador.

En definitiva, el pase a retiro por renovación de los cuadros del Ejército es actualmente una etapa de corte radical que realiza la institución con el personal de oficiales en el grado de coronel, que ha producido efectos negativos para su imagen y descubierto en el personal desvinculado espacios de formación no cubiertos por la institución, pero necesarios para fortalecer su potencial de recolocación en el mercado laboral. Los coroneles entrevistados actualmente consideran que esta tomaría un lapso de tiempo de tres meses (ver Tabla 7).

**Tabla 7. Pregunta: Si usted pasara a la situación de retiro, ¿cuánto tiempo cree que le tomaría recolocarse laboralmente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Un mes	1	5,0	5,0	5,0
	Dos meses	5	25,0	25,0	30,0
	Tres meses	12	60,0	60,0	90,0
	Seis meses	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de la entrevista aplicada a los oficiales del grado de coronel del Curso de Alto Mando del Ejército, realizada en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos (Lima), el 17 de julio de 2018.

La Tabla 7 muestra que la mayoría de los oficiales de grado de coronel encuestados (90%) perciben que recolocarse en el mercado laboral les tomaría entre uno y tres meses. Solo el 10% considera que este lapso puede llegar a los seis meses. Incluso consideran que las competencias incorporadas durante su tiempo de servicio en el Ejército los ayudarían significativamente en la etapa de transición.

**Tabla 8. Pregunta: ¿Considera usted que las competencias que le brindó el Ejército del Perú pueden ayudarlo a recolocarse laboralmente una vez pasado a la situación de retiro?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante	16	80,0	80,0	80,0
	Poco	2	10,0	10,0	90,0
	Nada	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de la entrevista aplicada a los oficiales del grado de coronel del Curso de Alto Mando del Ejército, realizada en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos (Lima), el 17 de julio de 2018.

La información presentada y la data proporcionada por el Comando de Personal del Ejército demuestra que anualmente se desvinculan laboralmente del Ejército del Perú oficiales del grado de coronel de entre 49 a 53 años de edad, cuya mayoría se enfocará en buscar trabajo durante un periodo de uno a tres meses, basados en la confianza de que sus competencias desarrolladas en la institución los ayudará en esa transición (ver Tabla 8). Sin embargo, reconocen que los coroneles que ya pasaron a la situación de retiro no obtuvieron un significativo éxito en el proceso (ver Tabla 9).

**Tabla 9. Pregunta: Según su percepción, ¿qué porcentaje de coroneles que han pasado al retiro en este último año se recolocaron laboralmente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más del 75%	8	40,0	40,0	40,0
	El 50%	3	15,0	15,0	55,0
	El 25%	7	35,0	35,0	90,0
	Menos del 25%	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de la entrevista aplicada a oficiales del grado de coronel del Curso de Alto Mando del Ejército, realizado en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos (Lima), el 17 de julio de 2018.

Un porcentaje significativo de los encuestados (45%) considera que el 25% de los coroneles o menos que han pasado a la situación de retiro han logrado recolocarse en el mercado laboral, mientras que el 40% de los encuestados piensa que el porcentaje de recolocados puede haber superado el 75%. En ese sentido, se muestra que existe un contraste entre la alta expectativa que tienen los encuestados en su recolocación, llegado el momento de desvincularse de la institución, y la difícil experiencia que ellos perciben que está viviendo el personal militar en situación de

retiro en la búsqueda de un nuevo empleo. Se puede considerar que el mercado laboral no los toma en cuenta en vista de que no se han empleado procedimientos formales y adecuados de recolocación laboral; así mismo, el Ejército no está organizado para promover dicha recolocación.

**Tabla 10. Pregunta: ¿Considera usted que el Ejército está organizado o estructurado para promover la recolocación laboral de los coroneles que pasan al retiro?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	75,0	75,0	75,0
	Limitada	3	15,0	15,0	90,0
	Sí	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Resultado de la entrevista aplicada a oficiales del grado de coronel del Curso de Alto Mando del Ejército, realizada en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos (Lima), el 17 de julio de 2018.

De esta manera, el problema de gestión identificado con las evidencias recogidas se describe de la siguiente manera: el proceso de pases al retiro desarrollado anualmente en el Ejército del Perú no considera la recolocación de los oficiales del grado de coronel que pasan a la situación militar de retiro por renovación, pese a tener personal en condiciones (competencias) y apto (edad laboral) para ser recolocado en el ámbito laboral público o privado, al no contar con un programa de desvinculación laboral asistida.

## 2. Importancia de la investigación

Un modelo adecuado de programa de desvinculación laboral asistida (o *outplacement*) para el Ejército del Perú se enfoca a evitar que el prestigio institucional se vea afectado o disminuya el desempeño laboral del personal que continúa laborando en la organización. Este tipo de programa igualmente incorpora un elemento adicional que demuestra el compromiso de la institución con la responsabilidad social. En ese sentido, el trabajo de investigación representa una propuesta útil para la gestión de recursos humanos en el Ejército del Perú, lo que brinda al personal que pasa al retiro una transición menos complicada hacia la vida civil.

La bases teóricas que sustentan el programa en mención demuestran su adaptación al sector público, especialmente el vinculado a la carrera castrense, con un enfoque de acompañamiento en toda la vida laboral del personal. Los componentes y procedimientos de este programa pueden ser la base para su acoplamiento al proceso de gestión de recursos humanos del Ejército, no solo por la base de datos que es necesaria para la viabilidad del programa, sino también por las mejoras y beneficios que se pueden incorporar y que serán significativos para el personal y la institución.



Este programa (o proceso, en su etapa de maduración) puede convertirse en un elemento de juicio para que las personas desde afuera estén convencidas de incorporarse y permanecer en la institución, por cuanto su proyecto de vida laboral está asegurado aun después de desvinculada laboralmente de esta. El trabajo de investigación concibe como importante este elemento para el crecimiento de la organización.

### **3. Delimitación**

El trabajo de investigación define un Programa de Desvinculación Laboral Asistida enfocado en la recolocación de los oficiales del grado de coronel en situación de retiro por renovación en el Ejército del Perú, debido a que son los coroneles el rango jerárquico que en mayor número pasa al retiro por novación, recibe mayor número de capacitaciones y tienen considerable experiencia laboral; así mismo, estos programas de desvinculación laboral asistida se orientan normalmente a profesionales que han laborado durante un periodo de tiempo amplio dentro de una corporación. De esta manera, la propuesta involucra la definición de un proceso de desvinculación asistida, porque sería el valor agregado a la carrera del personal militar, con beneficios para la institución y para el colaborador.

El trabajo determina los componentes y fases del programa de desvinculación asistida, más excluye los protocolos de intervención, que forman parte del trabajo de psicólogos. Asimismo, define la importancia de un *networking* o mercado oculto laboral, considerando también los costos de dicho programa y el marco lógico para el sistema informático que lo soporte.

### **4. Definición del problema**

Teniendo en cuenta la descripción de la problemática, especialmente las tendencias que la sustentan, las preguntas de la investigación que definen el problema son las siguientes:

- Problema general
  - ¿Qué componentes del proceso de desvinculación laboral del Ejército del Perú deben mejorarse para facilitar la recolocación de los oficiales de grado de coronel que pasan a la situación de retiro?

- Problemas específicos
  - ¿Cuáles son los conocimientos, competencias y experiencia que desarrolla el oficial de grado de coronel del Ejército durante su carrera militar tanto en el aspecto formativo como laboral que facilitarían su recolocación en el mercado laboral?
  - ¿Con qué elementos cuenta el Ejército del Perú para facilitar a los oficiales de grado de coronel que han pasado al retiro en su recolocación en el mercado laboral, ya sea en el sector público o privado?

## **5. Determinación de objetivos**

Teniendo en cuenta la definición del problema, se establecen los siguientes objetivos de la investigación.

- Objetivo general
  - Definir los componentes del proceso de desvinculación laboral del Ejército del Perú que deben mejorarse para facilitar la recolocación de los oficiales de grado de coronel que pasan a la situación de retiro.
- Objetivos específicos
  - Determinar los conocimientos, competencias y experiencias que desarrolla el oficial de grado de coronel del Ejército durante su carrera militar tanto en el aspecto formativo como laboral que facilitarían su recolocación en el mercado laboral.
  - Definir los elementos con que cuenta el Ejército del Perú para facilitar a los oficiales de grado de coronel que han pasado al retiro su recolocación en el mercado laboral, ya sea en el sector público o privado.

## Capítulo II. Marco teórico

Este capítulo tiene como finalidad presentar las bases teóricas y normativas que sustentan el diseño de un Programa de Desvinculación Laboral Asistida en el Ejército del Perú. En ese sentido, centra su especial interés en la definición de los componentes del *outplacement*, que se ajuste a las necesidades de un público objetivo tan particular, el de oficiales de grado de coronel.

### 1. Antecedentes

Hasta el momento, no existen estudios que hayan centrado su interés en la elaboración de un programa de desvinculación laboral asistida en las Fuerzas Armadas. Lo más cercano son estudios que proponen modelos generales de *outplacement* para organizaciones con distintas finalidades. De ellos, hemos tomado los componentes recurrentes de la estructura de estos programas.

Según Ochoa Castro (2017), este programa puede ser integrado como parte de las funciones del Departamento de Recursos Humanos, como estrategia enfocada a mejorar la calidad de vida de los empleados. Es más, el autor considera que «hoy la desvinculación programada es un proceso integrado a las políticas de recursos humanos, tal como lo es la selección y vinculación de personal y como proceso tiene ciertas etapas de implementación a saber» (Ochoa Castro 2017: 6).

Ochoa Castro (2017) determinó cinco etapas para el proceso de *outplacement*: el diagnóstico, en el cual se explora integralmente el programa; la intervención, en la que se identifican las necesidades de capacitación de los beneficiarios; la preparación, que hace más atractivas ciertas competencias; la implementación, en la que se diseñan planes individuales de rediseño de carrera; y la retroalimentación, que realiza una evaluación luego de recolocado el personal desvinculado de la organización.

Otro estudio que apunta a definir componentes de los programas de desvinculación laboral asistida es el de Merino Álvaro (2017). La autora plantea la posibilidad, como sucede en España, de que, al momento de ser contratado, el empleador firme con el empleado una cláusula en la que el primero se compromete a pagarle un programa de recolocación una vez finalizado su vínculo con la organización. En Francia, por otro lado, esta medida es obligatoria: en los contratos del empleado se debe consignar dicha cláusula.

Merino Álvaro (2017) definió también las fases del programa de *outplacement*: el diagnóstico profesional y el balance de carrera, en que se identifican las potencialidades del personal; el proyecto profesional, que hace coincidir dichas fortalezas con las oportunidades laborales del mercado; el plan de acción, que define estrategias de búsqueda; la campaña de búsqueda y el perfeccionamiento de técnicas, donde se implementa lo planificado con la disposición de medios necesarios; y la negociación, la contratación y la integración en el nuevo puesto.

## **2. Marco conceptual**

### **2.1 Origen del *outplacement***

El término *outplacement* se acuñó en los Estados Unidos a inicios de la década de 1940 en el lenguaje de los psicólogos industriales como una orientación al personal de nivel operativo despedido. En la década de 1960, volvió al mundo corporativo refiriendo a un beneficio otorgado a miembros de las empresas con cargos directivos. Asimismo, los registros de su práctica son documentados en la siguiente década, en los casos de clérigos que se incorporaban a la vida civil. (Echevarría 2002).

Según Westaby (2004), aunque es una estrategia común de negocios, la reducción de planillas tiene un costo psicológico sobre el control del estrés, la ansiedad y la depresión clínica del personal desvinculado, por lo que las empresas consideraron conveniente proveerle de asistencia contratando organizaciones con recursos y servicios, como consejería en la búsqueda de trabajo, evaluación de la carrera, lista de redes, talleres de redacción de hojas de vida, capacitaciones para manejar entrevistas, *marketing* personal e incluso la recolocación. Todo esto, se realizó «con el fin de evitar litigios, mejorar su imagen hacia la comunidad y elevar la moral de quienes sobreviven al recorte de personal» (Westaby 2004: 19).

Por otro lado, se considera que los programas de desvinculación laboral asistida también «pueden ser una herramienta que permita a las personas desvinculadas no solo profesionales, sino de otros rangos, capacitarse en nuevas habilidades y conocimientos que enriquezcan su experiencia y que haga de su hoja de vida un punto de interés para las empresas que se encuentran reclutando personal» (Ochoa Castro 2017:6). Por ello, Rebai (2006) distinguió dos conceptos dentro de los procesos de recolocación del personal desvinculado: la reconversión (modificar sus habilidades para desarrollar un trabajo distinto al anterior) y la reinserción (reingreso del desvinculado para realizar una actividad similar a la anterior).

Aquitlanti y Leroux, citando a Healy, afirmaron que la finalidad del *outplacement* «es reducir la ansiedad producida por la interrupción de la carrera profesional, incrementar el atractivo de los puestos de trabajo, asegurar una búsqueda de trabajo sistemática y constructiva, disminuir el tiempo de desempleo, y lograr un cambio de carrera que mejore o, al menos, no reduzca el rendimiento del trabajador» (Aquitlanti y Leroux 1999: 177).

Pese a los beneficios que expresa la finalidad del *outplacement*, no se han desarrollado estudios sobre el nivel de satisfacción de los beneficiarios con este programa, ni menos aún con los procesos de evaluación y los resultados que este genera; en efecto, a fines del siglo XX, solo existe una investigación que «intentó predecir la satisfacción del cliente en la superación ejecutiva y examinar las implicancias para la prestación del servicio» (Butterfield y Borgen 2005: 306). Esto genera la concepción de que el modelo teórico puede resultar lógico, pero su utilidad debe someterse a permanente evaluación.

Kirk (1994) señaló que, desde el punto de vista de la concepción occidental, estos programas son realmente un negocio que se iniciaron atendiendo las necesidades laborales de trabajadores operativos víctimas de la crisis económica, pero que ahora se han expandido a puestos gerenciales. También reiteró que estos servicios «se consideran dinero bien gastado porque (a) mantienen los pleitos legales, (b) apuntalan la moral de los empleados que permanecen y (c) hacen que la compañía sea vista como una organización de cuidado» (Kirk 1994: 10).

## **2.2 Importancia del *outplacement***

Según Kirk (1994), los programas de desvinculación laboral asistida son tradicionalmente convenientes para una organización, no solo por el prestigio institucional que consigue fuera de ella, manteniendo su atractivo para otros profesionales, sino también por el clima laboral favorable a la motivación del personal que permanece en esta, así como el enfoque que tiene de disminución de demandas por despido arbitrario.

Por otro lado, los programas de desvinculación laboral asistida pueden considerarse como una política natural de una organización enfocada que, mediante técnicas de gestión de recursos humanos, ayude a enfrentar con éxito la crisis emocional que experimenta tanto el personal separado como su familia (López-Mena 1997).

En consecuencia, para López-Mena (1997), una política de desvinculación programada debe ser, dentro del marco de la gestión de recursos humanos, una acción profesional transparente de carácter administrativo liderada por la dirección competente, enfocada en descongestionar el estancamiento laboral, pero al mismo tiempo manteniendo la productividad de los trabajadores y evitando la pérdida de personal importante para la organización.

Para las organizaciones, el *outplacement*, como política e incluso como metodología, «no es un gabinete psicológico donde se realizan pruebas e informes psicotécnicos; tampoco es un curso de formación sobre cómo encontrar empleo o cómo establecerse por su cuenta, y menos aún una agencia de colocaciones o una bolsa de trabajo, donde la persona espera la llegada de una oferta» (Echevarría 2002: 10).

### **2.3 Concepto de *outplacement***

En definitiva, el *outplacement*, o programa de desvinculación laboral asistida, o recolocación es un proceso enfocado en la reubicación laboral de aquellas personas que dejaron de ser activas en sus labores y para quienes es fundamental empezar con este proceso, que conduzca a una satisfacción para las partes involucradas cuando este finalice (Ochoa Castro 2017: 5).

Según Merino Álvaro, la definición del *outplacement* es más restrictiva y se vincula «únicamente a la recolocación fuera de la empresa, que se realiza ante la desvinculación laboral, frente a la recolocación dentro de la propia empresa, que recibe la denominación de *inplacement*. Por este motivo, se puede considerar que el término *outplacement* es el que más acertadamente recoge el significado de estos servicios tan específicos» (Merino Álvaro 2017: 8).

En todas las concepciones, se mantienen los elementos de recolocación y asesoramiento, por lo que básicamente el *outplacement* es un servicio de recolocación, que lo puede tercerizar la organización o lo puede asumir la institución con sus propios recursos, no solo como una política de gestión de recursos humanos, sino como un proceso dentro de este, aunque siempre con bastante profesionalismo. Según Echevarría (2002), si lo asume la propia institución, se puede considerar como «una política y metodología de desvinculación asistida y programada diseñada para ayudar a las personas a mejorar la calidad de su trabajo y a las organizaciones a implementar las estrategias técnicas de desvinculación con un efecto positivo sobre la productividad» (Echevarría 2002: 7).

Desde estas consideraciones, el indicador principal del programa de desvinculación asistida es uno de eficacia, que comprende no solo el número de personas recolocadas, sino también el tiempo promedio en que se produce esta. A estos puede acompañarles un indicador de calidad, relacionado a la satisfacción de la asistencia o asesoramiento.

## **2.4 Objetivos del *outplacement***

De acuerdo a López-Mena (1997), los programas de desvinculación asistida tienen en común las siguientes finalidades: disminuir el tiempo de desempleo del trabajador desvinculado, ofrecer asistencia técnica dentro de un proceso, facilitar la desvinculación a los que lideran la organización, cambiar la percepción negativa del retirado, entregar herramientas al retirado para su reinserción, mantener su calidad de vida y completar el proceso de gestión de recursos humanos.

## **2.5 Componentes del *outplacement***

Según Merino Álvaro (2017: 12), para estructurar un programa de *outplacement* integral, debe orientarse su finalidad a «asesorar y brindar apoyo psicológico individual destinado a superar la situación de crisis que implica la desvinculación; proporcionar apoyo destinado a identificar y estimular las principales habilidades con las que cuenta la persona; orientar y asesorar sobre la trayectoria laboral y definición de objetivos personales, así como diseñar una estrategia para alcanzarlos, acorde a su situación y a la del mercado actual; [dar] entrenamiento específico para establecer redes de contacto, construcción de currículum vitae, manejo de entrevistas de selección, canales de accesos al mercado, etc.». Con este fin, todo programa necesita integrar ciertos elementos que mejoran su eficacia.

### **2.5.1 Diagnóstico**

En este campo, se desarrolla la identificación de conocimientos, competencias y experiencia del candidato, así como la forma como puede desarrollarlas, incluyendo sus ambiciones y motivaciones. Luego, se buscan ofertas similares al puesto anterior y las modificaciones que ha transitado el puesto con el fin de diseñar un proyecto profesional.

### **2.5.2 Determinación de estrategias**

Este componente implica el diseño de un plan de carrera que gira en torno a estrategias de búsqueda, con el cual se elaboran herramientas de comunicación, y se instruye al candidato en el abordaje de entrevistas de trabajo, así como en la definición de sus objetivos orientados a canalizar sus esfuerzos hacia la búsqueda de un trabajo.

### **2.5.3 Implementación**

Esta fase se desarrolla mediante los espacios donde detectar ofertas de trabajo, como agencias de empleo; el diseño de un plan de negocio; el envío de correos electrónicos; y los medios de comunicación o el *networking*. La asistencia le permite al individuo ir identificando la oferta laboral que más se ajusta a su perfil.

### **2.5.4 Evaluación**

Una vez colocado en el nuevo puesto, el programa establece la realización de un seguimiento para establecer en el plazo de un año la satisfacción del empleado y el nivel de integración conseguido en la nueva organización o en la interacción con los agentes de interés vinculados al negocio que gestiona.

## **2.6 Tipos de *outplacement***

Si bien los programas de desvinculación laboral asistida tienen un común denominador, en el proceso de cada programa, es frecuente el establecimiento de algunas diferencias con respecto a los servicios prestados; el contenido y las diferencias del programa dependen del nivel profesional de los trabajadores (Merino Alvaro 2017). Por ello, el programa de *outplacement* tiene algunas variantes, que mantienen su característica principal de ser una asistencia posempleo.

Para Rebai (2006), pueden existir dos tipos de modelo de programa de desvinculación asistida: uno realizado por el propio personal de la institución que despide (modelo de trabajo interno) y otro ejecutado por un grupo de profesionales especializados en gestión de recursos humanos externos. El primero es esencialmente una consejería y acompañamiento para la búsqueda de empleo, mientras que el segundo es una secuencia de soporte emocional, examen del potencial, definición de objetivos laborales y acompañamiento en la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo.



Otra forma de clasificar es según su regulación. Los programas pueden ser normados por la legislación nacional, como en el caso de Europa, en donde su aplicación es obligatoria, o desregulados, que incluye los casos de Estados Unidos y Latinoamérica, que se constituyen en un servicio retribuido económicamente que las empresas del sector privado incorporan como parte de su estrategia de responsabilidad social corporativa (De la Corte 2012).

## **2.7 Etapas del programa de desvinculación asistida**

López-Mena (1996), Echevarría (2002) y Rebai (2006) identificaron aspectos recurrentes en los programas de *outplacement*, los cuales se pueden ordenar en cinco fases, que se describen a continuación.

### **2.7.1 Identificación de oportunidades**

Según Echevarría (2002), la primera fase del programa de desvinculación laboral asistida comprende el establecimiento de una estrategia de actuación, sus objetivos y factores de éxito, así como de su población objetivo. Ello incluye la planificación de la intervención considerando un análisis del mercado laboral.

### **2.7.2 Búsqueda**

De acuerdo con Echevarría (2002), una vez definida la estrategia del programa, se relaciona la demanda del mercado laboral con las fortalezas de los desvinculados, empleando acciones de autoayuda que permitan mejorar las habilidades para buscar trabajo con el soporte de una red de contactos y asistencia psicológica (motivacional). Asimismo, se diseña un plan de acción, que básicamente son estrategias de búsqueda y comunicación, incluyendo la organización de respuestas en las entrevistas, y la ubicación de las ofertas de trabajo que cumplen el perfil definido. Es decir, el desvinculado ha identificado aspectos importantes de su marca personal, y ha reconocido sus valores y cualidades que brindan un servicio, de tal manera que la oferta que propone calce con la demanda del mercado laboral.

La marca personal representa, de esta manera, la imagen que el individuo proyecta a partir del desarrollo permanente de un conjunto de acciones como en el logotipo, la identidad visual, la forma de vestir, la forma de expresarse, las redes sociales que emplea, la reputación en línea obtenida y la visión que se ha establecido, con el fin de generar una ventaja competitiva.

Andrés Pérez Ortega (2008), un *personal branding sherpa* influyente en España, señaló que la marca personal es uno de los activos más importantes de un individuo, que se basa en las percepciones que los demás tienen de cada uno, por lo que se enfoca en valorarlas por las habilidades blandas que posee distintivamente más que por los conocimientos que le son comunes con otras personas.

En ese sentido, Pérez Ortega (2008) señaló que una marca personal es la percepción del entorno acerca de aquellos atributos que hacen a la persona sobresalir, diferenciarse y ser considerada por aquellos que necesitan de sus servicios. En esencia, es un concepto sencillo y útil que abarca no solo el ámbito laboral, sino también el personal.

Rampersad (2010) estableció una serie de criterios para poseer una marca personal: esta debe ser auténtica (que refleje la verdadera personalidad), ser íntegra (que sea fiel a los cánones morales que se intenta proyectar), ser consecuente (con el comportamiento), ser especializada (que esté enfocada en el talento y habilidad con que se cuenta), tener autoridad (que permita ser percibido como un experto reconocido), ser distintiva (que permita la diferenciación a partir de ella), ser pertinente (tener lo que el público considera importante), ser visible (trasmitir el mensaje permanentemente), ser persistente (la marca necesita tiempo para crecer), tener buena voluntad (que permita ser percibido de forma positiva) y mostrar rendimiento (mejorar continuamente).

### **2.7.3 Transición**

Echevarría (2002) identificó esta etapa como el seguimiento y evaluación del proceso de integración del desvinculado en su nuevo puesto de trabajo, cuya finalidad es determinar el nivel de satisfacción del desvinculado con aquel.

### **2.7.4 Retroalimentación**

Aunque este momento en el *outplacement* resulta una fase importante, según Echevarría (2002), la retroalimentación no se llega a implementar en la mayoría de programas de desvinculación laboral asistida, lo cual la aleja de su sistematización en procesos y disminuye los beneficios frente a los costos de implementarlos de forma sostenible, más aún si se tiene en cuenta que la evaluación permite adaptar el programa al estado del mercado laboral (López-Mena 1997) y a los procesos de decrecimiento de las organizaciones (Rebai 2006).

### **3. Práctica comparada de *outplacement***

A nivel internacional y nacional, se han desarrollado distintas prácticas de desvinculación asistida en las Fuerzas Armadas, que, a menudo, constituyen modelos adaptados limitadamente al ámbito militar, o el desarrollo de algunos elementos o componentes de un programa de desvinculación asistida integral.

#### **3.1 Experiencia internacional**

En los Estados Unidos, el Departamento de Asuntos de los Veteranos ha incorporado programas de trabajo y estudio en los que se brinda asesoramiento para el inicio de emprendimientos empresariales, la asistencia en estudios, la rehabilitación vocacional y la ayuda para conseguir empleo (Gobierno de Estados Unidos 2018). La repotenciación de esta estrategia se experimentó en 2012 con el establecimiento de un Plan de Metas para la Transición Exitosa, el cual se enfocó en la asistencia en la planificación y la búsqueda de trabajo, la identificación de oportunidades educativas, la guía en la gestión de las finanzas personales, la orientación en el acceso a la vivienda y la ayuda médica (Asela y Fuentes 2014).

En España, se cuenta con el Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar (Sapromil), liderado por el Ministerio de Defensa, cuyo objetivo es facilitar la incorporación voluntaria de este personal en el ámbito laboral civil, gestionando el aprovechamiento de sus capacidades. Por ello, tiene cuatro espacios generados luego de su retiro: el desplazamiento interno en el sector Defensa; la administración civil (otros ministerios); y organizar un negocio propio (autoempleo) y laboral en una empresa privada, que es el foco de atención de este sistema (Sapromil 2017). Esta práctica se ha desarrollado por una imposición legal (Ley Orgánica 9/2011 del 27 de julio), que la incorporó como una medida complementaria de apoyo al personal.

El Ministerio de Defensa de Francia ha creado una agencia de reconversión laboral denominada Défense Mobilité, ‘El Servicio Ministerial de Transición Profesional’, que ayuda anualmente a 14.000 soldados a organizar su recolocación laboral, identificando aspectos importantes, como un currículum vitae atractivo, una carta de intención convincente, una entrevista de trabajo exitosa, una formación calificada y una experiencia válida. Con un Certificado de Calidad ISO 9001, esta experiencia resulta hasta el momento la más lograda de los programas de desvinculación asistida en Europa, con una Dirección Central en París, seis centros regionales, una misión de

reconversión de oficiales y un centro de entrenamiento militar, que se enfocan en atender no solo al personal en situación de retiro, sino también a los discapacitados sin límite de tiempo de servicio, y al cónyuge del personal militar y personal civil que trabajó en las Fuerzas Armadas (Ministerio de Defensa de Francia 2018).

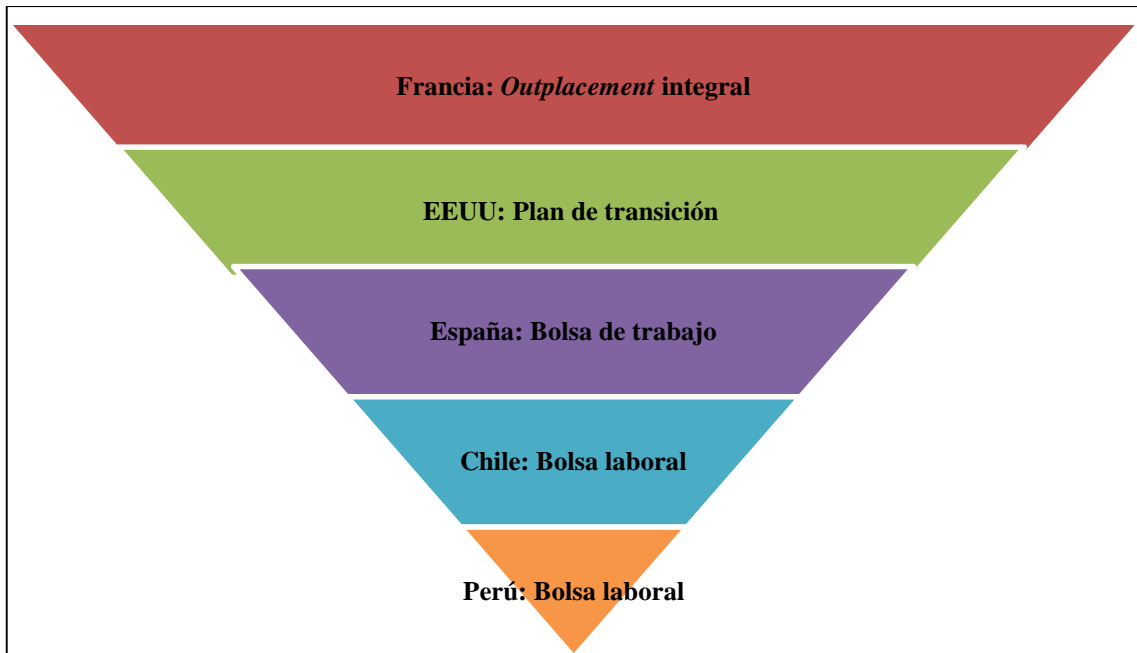
A Latinoamérica la experiencia europea de desvinculación asistida en las Fuerzas Armadas ha llegado de forma muy limitada, y se parece más al modelo español que al francés. Por ejemplo, en el caso de las Fuerzas Armadas chilenas, la Armada ha establecido una Oficina de Reinserción Laboral que, mediante una alianza con Trabajando.com, generó un espacio virtual para que se ingrese el currículum vitae y las empresas publiquen su convocatoria, a la manera de una bolsa de trabajo (Armada de Chile 2018).

### **3.2 Experiencia nacional**

La experiencia peruana registrada es la de la Marina de Guerra del Perú, la cual se acerca más a la práctica chilena de bolsa de ofertas laborales mediante una plataforma electrónica. Esta se administra desde 2017 por una entidad privada, en este caso Bumeran.com, pero liderada por la Jefatura de Reservas Navales y Movilización. En este espacio virtual, el personal militar en situación de retiro elabora su currículum vitae, de acuerdo a un formato, y se le entrega un código de ingreso, el cual luego es colgado en la página web de la institución. Este proceso es administrado por la Oficina de Oportunidad Laboral (Marina de Guerra del Perú 2018).

Otra medida que se enfoca en la estrategia de facilitar el acceso a puestos en la administración pública al personal en situación de retiro, pero que no constituye propiamente un programa de desvinculación asistida, sino más bien un insumo importante para potenciar una práctica de este tipo, es la Ley N° 30539, del 7 de febrero de 2017, que autoriza a los gobiernos regionales y locales, así como a las instituciones públicas y empresas estatales, la contratación de pensionistas de la Policía Nacional del Perú y de las Fuerzas Armadas para apoyar en áreas de seguridad ciudadana, seguridad nacional y servicios administrativos, sin verse afectados en la suspensión de su pensión por la nueva remuneración percibida.

**Gráfico 4. Estrategias de desvinculación laboral asistida incorporadas en la experiencia internacional**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El Gráfico 4 presenta la influencia española en la experiencia latinoamericana y peruana identificada de la incorporación de estrategias de desvinculación laboral asistida para el personal militar en situación de retiro, muy alejada de la práctica norteamericana estructurada en un plan de largo alcance, y, más aún, del modelo francés institucionalizado en una agencia con amplio sistema de soporte tecnológico y cobertura poblacional.

### **Capítulo III. Metodología de la investigación**

La finalidad de esta parte es explicar el método de investigación más adecuado para lograr el diseño de un programa de desvinculación laboral asistida en el Ejército del Perú, cuyos beneficiarios sean los oficiales de grado de coronel. Esto quiere decir que la profundidad y la diversidad temáticas son el eje central del estudio, por lo que su metodología se enfoca en definir estrategias que logre avances en esos aspectos.

#### **1. Diseño metodológico**

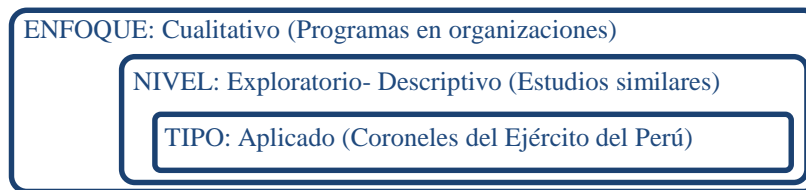
La investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que este es empleado «para estudiar organizaciones, instituciones, movimientos sociales, transformaciones estructurales, entre otros. Por su íntima relación con la creación de teoría y por privilegiar el examen de las diferencias por sobre la búsqueda de las homogeneidades, este tipo de indagación habilita a la incorporación de nuevas y renovadas formas de conocer» (Vasilachis de Gialdino 2014: 34).

Por otro lado, el estudio es de nivel exploratorio-descriptivo, por cuanto se observó, describió, cuantificó, registró, analizó e interpretó la problemática y gestión de la institución, con el fin de describir la situación, tal como ocurren los hechos. Entonces, se trabajó sobre realidades concretas, como son los procesos de desvinculación en el grupo de oficiales del Ejército del Perú en grado de coroneles para describir correctamente lo que viene aconteciendo.

El tipo de investigación es aplicada, ya que los aportes teóricos sobre desvinculación asistida se contrastaron con su aplicación en la realidad del Ejército, de tal forma que contribuyeron a brindar las bases para la búsqueda de solución a problemas específicos en contextos concretos (pase al retiro por renovación de los oficiales del grado de coronel) con un enfoque en procesos. Este tipo de investigación responde a la necesidad de orientar la investigación a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. De esta manera, la literatura solo sirvió como apoyo para la identificación de espacios de mejora en la gestión de los recursos humanos dentro del Ejército del Perú.

A continuación, en el Gráfico 5, se observa el diseño metodológico de la investigación.

## Gráfico 5. Diseño metodológico



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Población

Según Hernández *et al.* (2010), en las investigaciones cualitativas, la elección de la muestra ocurre cuando se define el contexto donde se desarrolla el estudio. En este caso, es el proceso de pases al retiro de los Oficiales Coroneles del Ejército del Perú, ejecutado por el Comando de Personal del Ejército (Copere). Asimismo, «en los estudios cualitativos, el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la investigación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación» (Hernández *et al.* 2010: 394).

Sumándose a estos argumentos, Valderrama (2016: 260) definió qué se debe entender como muestra en los estudios cualitativos: «Es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se recolectarán los datos, pero que no necesariamente es representativo del universo o población global que se estudia». Este autor sugirió que para los estudios de casos, como el que se plantea en la presente investigación, el tamaño de la muestra debería ser entre seis a diez casos (si es en profundidad), o uno o varios (si es en general).

Tanto Hernández *et al.* (2010) como Valderrama (2016) coincidieron en determinar que la muestra se definirá por el número de casos que se puede manejar de manera realista y según los recursos de los que se disponga, cuántos de estos casos nos permiten responder a las preguntas de investigación, y si los casos son frecuentes y accesibles.

Sobre la base de estas consideraciones, la población está constituida por los oficiales del grado de coronel que siguen el Programa de Alto Mando del Ejército (PAME), que suman un total de cuarenta coroneles durante 2018. De esta población, se ha llegado a entrevistar a veinte participantes en las instalaciones del Centro de Altos Estudios Nacionales, ubicado en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima, consultados gracias a su accesibilidad y disposición, debido a

que durante su año de preparación no asumen ningún cargo en la institución ni son destacados al interior del país, y a quienes se les entrevistó debido a que dentro de cinco o seis años, un porcentaje considerable de estos (70 u 80%) pasará al retiro por renovación y necesitará recolocarse. Hay que resaltar que no se llegó a realizar más entrevistas, debido a que, a partir del participante número veintiuno, la información que brindaban los entrevistados era repetitiva; es decir, proporcionaban la misma información que los veinte anteriores participantes. Por ello, se consideraron solo veinte coroneles del total de oficiales que realizan el PAME como muestra de la investigación.

Los resultados son presentados bajo los parámetros de la estadística descriptiva, principalmente del análisis de frecuencia (numérico y porcentajes), lo que contribuyó a caracterizar mejor el fenómeno en estudio sin necesidad de determinar algún tipo de inferencia ni aportes teóricos con relación a toda la población de oficiales del grado de coronel, de la cual solo se ha tomado un grupo no significativo.

#### **Gráfico 6. Población participante en la investigación**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El Gráfico 6 reitera la ubicación de la muestra del grupo de personal militar de oficiales de grado de coronel que, sin ser necesariamente representativo del universo de este personal, se consideró que pueden entregar profundidad al estudio, contribuir a entender el fenómeno y a responder a las preguntas de investigación, y ser un grupo manejable sin generar un costo excesivo.

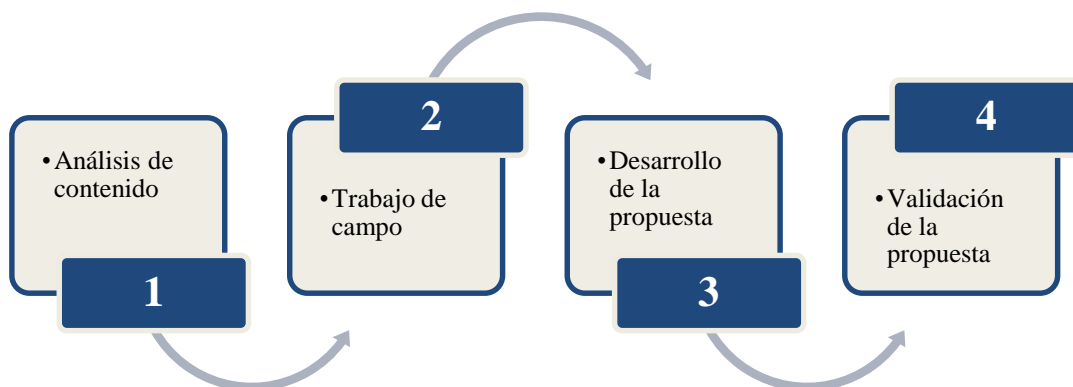


### 3. Procedimiento

La investigación se ha desarrollado en cuatro etapas claramente definidas, cuyos resultados sostienen la propuesta piloto (ver Gráfico 7).

- **Análisis de contenido:** este fue hecho sobre la literatura de apoyo desarrollada hasta el momento sobre desvinculación laboral asistida (*outplacement*) tanto nacional como extranjera. Asimismo, se evaluó la documentación que elaboran las instituciones comprometidas en la formación y administración de la carrera de los oficiales, así como la normativa que sostiene la profesión de estos.
- **Trabajo de campo:** este se desarrolló en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), en el distrito de Chorrillos, con los oficiales del grado de coronel que siguen el Programa de Alto Mando del Ejército. Los resultados explicaron la problemática y las condiciones para elaborar una propuesta del Programa de Desvinculación Laboral Asistida en el Ejército.
- **Definición de la propuesta:** esta corresponde al trabajo de gabinete, que terminó en la definición del referido programa, que no se contradice con la normatividad, sino más bien suma aspectos no considerados en las políticas, estrategias y procesos de gestión de recursos humanos.
- **Validación de la propuesta:** en esta etapa, se realizó la validación del proceso en el programa Bizagi con el fin de darle consistencia metodológica a la propuesta y verificar su coherencia para su monitoreo, y se incorporó una simulación para determinar los costos del programa, el empleo de recursos dentro del proceso y los costos si se consideran los tiempos de espera.

**Gráfico 7. Proceso de investigación**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### **4. Técnicas y herramientas**

Al ser la investigación descriptiva, el trabajo de campo fue desarrollándose necesariamente en paralelo dentro de un lapso de tiempo con la exploración de la literatura (libros, revistas científicas, ediciones de instituciones, tesis, bases de datos a través de Internet). La recolección de toda la información de cada participante ocurrió en un momento único dentro del periodo establecido a través de la aplicación del cuestionario de la entrevista (ver Anexo 1); se consideró entrevista, ya que la investigación es cualitativa. En la presente investigación, se ha aplicado como técnica la entrevista y como herramienta, la encuesta para obtener la información de los oficiales del grado de coronel del PAME; las preguntas de dicho cuestionario fueron estructuradas por los investigadores luego de conversaciones previas entre ellos mismos y con los expertos (el director de Personal del Ejército, el jefe del Comando de Personal del Ejército y el jefe de la Administración de Personal del Ejército), y se mantuvo presente siempre la problemática y los objetivos de la investigación.

Posteriormente, se solicitaron los permisos respectivos a las autoridades del CAEN, y se informó a los coroneles alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército conducido por el CAEN sobre la finalidad del estudio y la importancia de su participación. Luego de obtener su consentimiento, se les realizaron las consultas en forma aleatoria.

El resultado de las preguntas se sistematizó en una base de datos en el programa Excel y se analizó descriptivamente en el programa estadístico SPSS 20.0, teniendo en cuenta la frecuencia y distribución porcentual de las respuestas.

## **Capítulo IV. Diagnóstico del proceso de retiro en el Ejército**

Esta parte es el resultado del trabajo de campo desarrollado con la participación de los oficiales del grado de coronel y de personal especialista en la administración de recursos humanos. Por ello, se describe el procedimiento identificado que se lleva a cabo con el fin de desvincular a estos profesionales del Ejército; asimismo, se identifican los aspectos fundamentales de la formación académica y el desarrollo laboral que consigue este grupo de oficiales al momento que se les comunica su pase al retiro, y que constituyen un insumo interesante para la idoneidad de la propuesta.

### **1. Formación educativa y experiencia laboral del personal en retiro**

En el Ejército del Perú, el sistema educativo y el sistema de administración de personal están dirigidos y gestionados por dependencias distintas. En el primer caso, los lineamientos educativos los establece la Dirección de Educación y Doctrina (Diedoce) y su órgano ejecutor es el Comando de Educación y Doctrina (Coede), mientras que en el segundo caso interactúan de la misma forma la Dirección de Personal (Diper) y el Comando de Personal del Ejército (Copere).

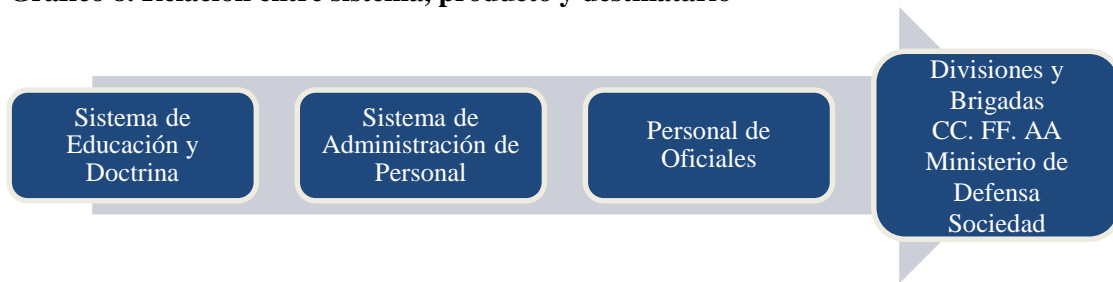
En ese sentido, la producción de información sobre gestión de recursos humanos está compartida entre todas estas direcciones o comandos, lo cual implica planes distintos para la formación como para el empleo del personal de oficiales, que se llevan a cabo en cumplimiento de funciones que responden a una estructura vertical de gestión y que, por ende, se evalúan de acuerdo al cumplimiento de objetivos por Direcciones o Comandos.

#### **1.1 Planeamiento de la carrera del oficial**

De acuerdo a los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2016-2018, la Diper estableció su objetivo general, recursos humanos idóneos requeridos por la fuerza, el cual se divide en cinco objetivos específicos: (i) recursos humanos con disciplina adecuada, (ii) cultura organizacional adecuada, (iii) fuerza operativa con efectivos necesarios para realizar operaciones, (iv) actividades de bienestar que generen compromisos y (v) gestión de personal adecuada. La debilidad del planteamiento de la dirección es la demostración en la realidad de cómo funciona esa relación causal entre los objetivos específicos y el objetivo general.

Pese a esta limitación, el Ejército busca con estos objetivos que los recursos humanos que prepara estén de acuerdo con los perfiles que requiere la fuerza. Se entiende que este requerimiento de personal, entre los que están incluidos los oficiales, proviene de las Divisiones de Ejército, de las Brigadas, del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Ministerio de Defensa y de la sociedad. La relación del sistema de recursos humanos del Ejército con el producto generado por este se resume en el Gráfico 8.

**Gráfico 8. Relación entre sistema, producto y destinatario**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Del Gráfico 8, se deduce que la desvinculación laboral corresponde al Sistema de Administración de Personal del Ejército, que se refiere al pase al retiro por renovación que el personal militar cumple al final de su carrera, por el cual la institución no ha considerado ninguna estrategia, medida, programa o proyecto de asistencia en esa etapa. Esto se debe principalmente a una cuestión estructural: el Ejército no contempla la gestión de recursos humanos como un sistema que englobe sus componentes básicos (ver Gráfico 9).

**Gráfico 9. Procesos en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ejército**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En definitiva, los procesos de administración de personal del Ejército no logran definir una proyección cuantitativa ni cualitativa sobre el personal de oficiales, no solo por la falta de una planificación de las políticas de recursos humanos, que incluya el diseño de una estructura organizacional idónea, sino también por vacíos en la gestión del desempeño, y en la gestión del desarrollo y capacitación, que, como se mencionó, lo asumen, en el caso de esta última, dependencias diferentes del Sistema de Educación del Ejército.

La carrera del personal de oficiales, desde su egreso de la Escuela Militar de Chorrillos, transitará en el sistema administrativo del Ejército, con el proceso de gestión de la carrera, cuyos subprocesos de gestión de legajos, cambios de colocaciones, ascensos y pase al retiro se cumplen funcionalmente, sin una integración de los objetivos personales del profesional con los objetivos institucionales, ni indicadores que vayan estableciendo el cumplimiento de metas en la atención de la demanda del personal y de los destinatarios identificados.

Es importante recordar que, de acuerdo con la literatura de gestión de recursos humanos, «la gestión de la carrera profesional es una responsabilidad que comparte el individuo con la organización. El individuo decide qué es lo quiere hacer; los gerentes, que representan a la organización, deciden qué oportunidades se ofrecen y qué actividades de desarrollo serán requisitos previos para su carrera» (Dolan *et al.* 2007: 206). Esto quiere decir que la planificación de la carrera del personal de oficiales termina siendo una vertiente del planeamiento de los recursos humanos de la institución.

## 1.2 Formación del oficial

De lo expuesto, se determina la separación entre los sistemas que forman y emplean al personal de oficiales del Ejército, por lo que en este caso no se puede llegar a definir la gestión de recursos humanos como un sistema integrado. Más aun, la formación de dicho personal se desarrolla por especialidades y se complementa con distintas capacitaciones asumidas por la institución y por el propio oficial. En términos generales, su formación incluye los siguientes componentes presentados en la Tabla 11.

**Tabla 11. Componentes del perfil del personal de oficiales**

Componentes				
Cognoscitivas		Afectivas		Sicomotoras
Ciencias Militares	Ciencias Humanas	Moral	Psicológico	Capacidad física y mental

Fuente: Datos proporcionados por la Dirección de Personal del Ejército, 2018.

La formación del personal de oficiales del Ejército involucra dos procesos: uno ordinario con un horizonte de tiempo de cinco años y otro de asimilación (procedencia universitaria), que toma un año. Al final del primer proceso, se clasifica al personal militar de oficiales en Armas (Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería y Comunicaciones) y Servicios (Intendencia y Material de Guerra), mientras que, en el segundo proceso, los asimilados se distribuyen en Servicios (Intendencia, Jurídicos, Sanidad, y Ciencia y Tecnología). Luego de esta fase, el personal militar de oficiales continuará con su capacitación y perfeccionamiento hasta el grado de coronel (ver Tabla 12).

**Tabla 12. Educación, capacitación y perfeccionamiento del personal militar de oficiales**

GRADO	CANTIDAD MÍNIMA DE AÑOS EN EL GRADO (EMCH)	CANTIDAD MÍNIMA DE AÑOS EN EL GRADO (ASIMILACIÓN)	TIEMPO DE SERVICIO MÍNIMO	PROGRAMAS		PROGRAMAS NO MILITARES	
				CAPACITACIÓN	PERFECCIONAMIENTO	NIVEL UNIVERSITARIO	IDIOMAS
STTE	4 años	4 años	-----	CURSO BÁSICO (desde el segundo año de teniente)	BÁSICA Y OPERACIONES ESPECIALES (desde primer año de subteniente y/o alférez)	BACHILLER LICENCIATURA	BÁSICO
TTE	4 años	4 años	-----				
CAP	4 años	4 años	-----				
MY	6 años	6 años	-----		ESGE	MAESTRÍA	INTERMEDIO
TTE CRL	6 años	6 años	24 años		CURSO SUPERIOR (Inteligencia, Operaciones psicológicas, Administración)	DOCTORADO	
<b>CRL</b>	<b>6 años</b>	<b>6 años</b>	<b>30 años</b>		<b>ALTO MANDO CAEN</b>		
GRAL BRIG	5 años	Hasta cumplir 40 años	35 años				
GRAL DIV	<b>Hasta cumplir 40 años de servicio</b>	-----	-----				
							AVANZADO

Fuente: Datos proporcionados por la Dirección de Personal del Ejército, 2018.

Los programas de capacitación y perfeccionamiento son programas que directa o indirectamente están relacionados al campo militar, aunque solo los que corresponden propiamente a los programas de Ciencias Militares (que se llevan a cabo en la EMCH y la Escuela Superior de Guerra) cumplen con los distintos niveles académicos que establece la Ley Universitaria, Ley N° 30220, que son reconocidos por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), como órgano técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación.

El resto de la formación militar corresponde a cursos vinculados a cada especialidad, cuyos programas no son actualmente vinculantes para el sector Educación.

**Tabla 13. Programas militares de calificación**

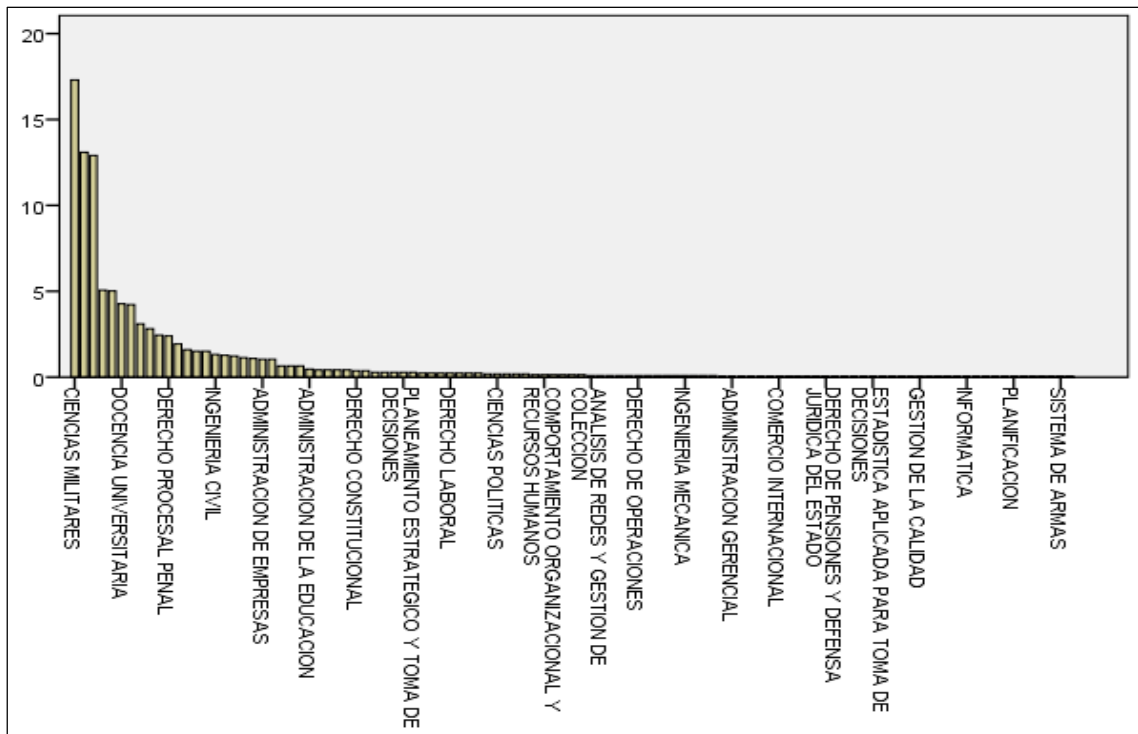
<b>a) Cursos de Especialización</b>	<b>b) Cursos Complementarios a los Cursos de Especialización</b>
Aviador del Ejército	Saltos Operacionales
Regular de Comandos	Orientador
Operaciones Especiales	Caída Libre
Regular de Montaña	Maestro de Salto
Regular de Selva	Doblaje de Paracaídas (Drapla)
Básico Blindados	Paracaidismo
Artillería Antiaérea	Regular de Francotirador
Guerra Electrónica	Explosión, Demoliciones y Desminado
Maestro de Equitación	Parapente y Paramotor
Ingeniería Anfibia	
<b>c) Cursos de Calificación Técnica</b>	<b>d) Cursos de Ciencia y Tecnología</b>
Básico de Inteligencia	Ingeniería de Sistemas (Dicyt)
Básico de Operaciones Psicológicas	Ingeniería Especializada al Campo de la Defensa
Administración de Personal	Ingeniería Geodésica
Administración Logística	Ingeniería Cartográfica Especializada
Mantenimiento Especializado de MG	
Operaciones Aerotácticas	

Fuente: Datos proporcionados por la Dirección de Personal del Ejército, 2018.

De la Tabla 13, se puede igualmente determinar que los cursos de todos los programas de especialización que no se vinculan al campo militar son los de administración de personal y administración logística. No obstante, si bien estas materias incorporan principios compatibles con la ciencia administrativa, su enfoque se mantiene en el ámbito militar, desarrollándose en reglamentos y manuales, los cuales conforman la doctrina de la institución.

En ese sentido, el personal militar de oficiales complementa su formación con capacitaciones extracastrenses, entre las cuales se encuentran distribuidos en mayor porcentaje Administración (13,1%), Educación (12,9%), Seguridad y Defensa Nacional (5,1%), Gestión Pública (5,0%), Docencia Universitaria (4,3%), Desarrollo y Defensa Nacional (4,2%), Relaciones Internacionales y Defensa Nacional (3,1%), Adquisiciones y Contrataciones del Estado (2,8%), Formulación y Evaluación de Proyectos (2,4%), Derecho Procesal Penal (2,4%), Gestión de Empresas (1,9%) y Alta Dirección de Empresas y Gerencia (1,6%), según información proporcionada por la Dirección de Telemática del Ejército (Ditele [comunicación personal]) (ver Gráfico 10).

**Gráfico 10. Distribución de principales capacitaciones realizadas por oficiales de grado de coronel, 2010-2018**



Fuente: Elaborado de acuerdo con la base de datos de la Dipere, 2018.

Las capacitaciones extracastrenses realizadas y acreditadas en los legajos de los oficiales del grado de coronel entre los años 2010 y 2018 se impartieron en 106 áreas, las cuales también incluyen temas vinculados al campo militar, como la Seguridad y Defensa Nacional. Este tipo de formación les ha permitido obtener distintos grados académicos, con excepción de los diplomados, como se puede apreciar en términos porcentuales en la Tabla 14.

**Tabla 14. Distribución porcentual de los grados académicos obtenidos por los oficiales, 2010-2018**

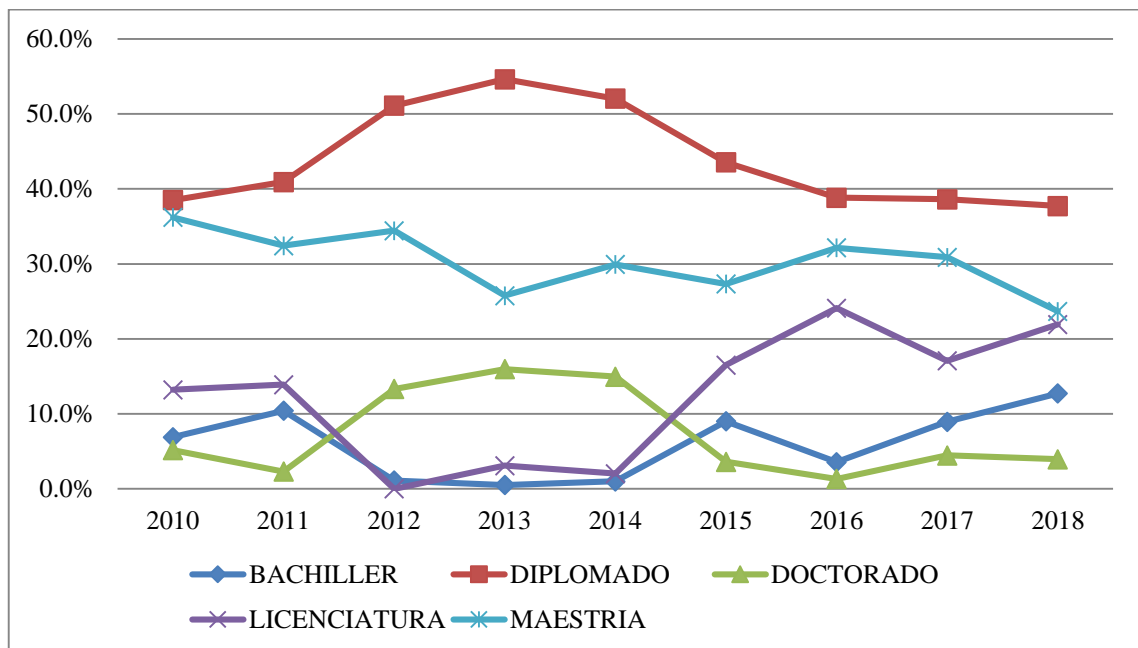
<b>Año de ascenso</b>	<b>BACHILLER</b>	<b>DIPLOMADO</b>	<b>DOCTORADO</b>	<b>LICENCIATURA</b>	<b>MAESTRÍA</b>
2010	6,9%	38,5%	5,2%	13,2%	36,2%
2011	10,4%	40,9%	2,3%	13,9%	32,4%
2012	1,1%	51,1%	13,3%	0,0%	34,4%
2013	0,5%	54,6%	16,0%	3,1%	25,8%
2014	1,0%	52,0%	15,0%	2,0%	29,9%
2015	9,0%	43,5%	3,6%	16,5%	27,3%
2016	3,6%	38,8%	1,3%	24,1%	32,1%
2017	8,9%	38,6%	4,5%	17,1%	30,9%
2018	12,7%	37,7%	3,9%	21,9%	23,7%
<b>Total acumulado</b>	<b>6,3%</b>	<b>43,9%</b>	<b>7,0%</b>	<b>12,8%</b>	<b>30,0%</b>

Fuente: Información brindada por el Comando de Personal del Ejército, 2018.



El detalle de la Tabla 14 confirma la mayor proporción de personal militar de oficiales de grado de coronel que cuenta con diplomados (43,9%); en 2013, se presentaron la mayor cantidad de constancias de este tipo de estudios. Les siguen las maestrías culminadas (30,0%); en 2010, se presentó el mayor número de títulos de este nivel de estudios. En contraste, un menor porcentaje cuenta con doctorado (7,0%). La evolución de la incorporación de estas capacitaciones al legajo de los oficiales en el grado de coronel se observa en el Gráfico 11.

**Gráfico 11. Evolución de las capacitaciones realizadas según nivel académico, 2010-2018**

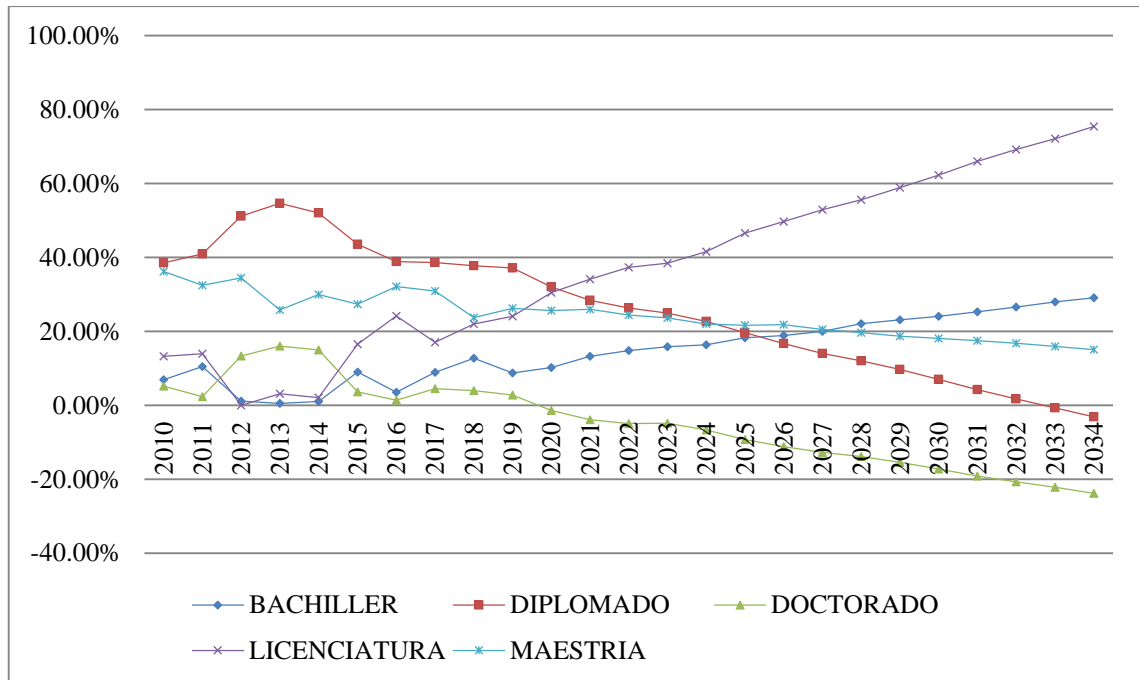


Fuente: Información brindada por el Comando de Personal del Ejército, 2018.

Según el Gráfico 11, desde 2010, el personal militar de oficiales de grado de coronel ha ido disminuyendo sus capacitaciones acreditadas de maestría y doctorado, al igual que los diplomados; en cambio, los grados de licenciatura y bachillerato se han venido incrementando desde 2014 hasta la actualidad.

Al establecer una tendencia en los niveles académicos que obtienen los oficiales hasta el grado de coronel, se puede deducir que el interés por conseguir el bachillerato y la licenciatura iría en crecimiento, especialmente en este último caso (no necesariamente solo en Ciencias Militares), mientras que la recurrencia de diplomados y doctorados está disminuyendo (ver Gráfico 12).

**Gráfico 12. Tendencia en la obtención de grados académicos en el oficial del grado de coronel al 2034**



Fuente: Información brindada por el Comando de Personal del Ejército, 2018.

### 1.3 Experiencia laboral del oficial

El tiempo de servicio mínimo de un oficial en el grado de coronel es de treinta años de servicio. Durante este periodo, ha transitado por diferentes guarniciones, dependencias y puestos desempeñados de la institución en todo el territorio nacional, incluidos los puestos ocupados en el exterior (operaciones de mantenimiento de paz, agregaduría militar en misiones diplomáticas y estudios en Fuerzas Armadas de otros países). El oficial del grado de coronel normalmente realiza dirección y administración de los Estados Mayores institucionales o conjuntos, o forma parte de estos.

Las funciones que cumple un oficial en el grado de coronel se circunscribe a los roles estratégicos del Ejército, como garantizar la independencia, soberanía e integración territorial; participar en el orden interno; participar en el sistema nacional de gestión del riesgo de desastres; participar en la política exterior; y participar en el desarrollo nacional. A continuación, en la Tabla 15, se observa el desempeño laboral según grado del personal militar de oficiales.

**Tabla 15. Desempeño laboral en unidades militares según grado del personal militar de oficiales**

GRADO	TIEMPO DE SERVICIO MÍNIMO	EMPLEO EN UNIDADES TIPO	DESEMPEÑO PROFESIONAL
STTE TTE CAP MY	-----	PP. UU. y UU.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor de su especialidad</li> <li>• Servicio de guardia</li> <li>• Jefe de Sección o Pelotón</li> <li>• Auxiliar de EM</li> <li>• Inst. Escuelas de Formación</li> <li>• Miembro de Fuerza de Misiones de Paz</li> <li>• Miembro de Fuerza en Apoyo a desastres naturales</li> <li>• Comandante de Pequeña Unidad</li> <li>• Oficial de Servicios Técnicos y Administrativos en una Unidad tipo Batallón de Infantería</li> </ul>
TTE CRL CRL	24 años 30 años	UU., GG. UU., CGE, CC. FF. AA. y Mindef	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comandante de Unidad tipo Batallón de Infantería</li> <li>• Miembro de Fuerza de Misiones de Paz y en Apoyo a desastres naturales</li> <li>• Miembro del Estado Mayor en todos los niveles de Comando</li> <li>• Miembro de Estado Mayor conjunto</li> <li>• Observador militar o Estado Mayor Multinacional</li> </ul>
GRAL BRIG GRAL DIV	35 años -----	GG.UU., CGE, CC. FF. AA. y Mindef	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Estado Mayor en todos los niveles de Comando</li> <li>• Director del Estado Mayor General del Ejército</li> <li>• Agregados Militares</li> <li>• Directores de la ETE, EMCH y ESG</li> <li>• Comandante General de Brigadas, DD. EE., Copere, Cologe y Coede</li> <li>• Comandante General del Ejército</li> </ul>

Fuente: Información brindada por la Dirección del Personal del Ejército, 2018.

Al comparar los programas de carrera de las entidades públicas podemos dividir aquellos de formación castrense, como el del Ejército, la Marina de Guerra, la Fuerza Aérea y la Policía Nacional; semejante a la formación castrense, como el caso del Servicio Diplomático; y distinta a la formación castrense, como la carrera magisterial o judicial. Solo en el primer grupo, las entidades públicas ofrecen programas de carrera integrales (de nivel de pre y pos grado), mientras que en el resto incorporan a profesionales para capacitarlos o darles una línea de carrera en cumplimiento de las leyes de creación. Sin embargo, es importante reconocer que, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, existen en el Perú 528 carreras universitarias, 362 carreras no universitarias de nivel superior, 98 carreras de nivel medio y 130 carreras de nivel básico (INEI, 2014), entre las que se encuentran como carreras universitarias las que ofrecen las Fuerzas Armadas. Teniendo en consideración dichos datos se presenta la siguiente tabla comparativa.

**Tabla 16. Comparación de los programas de carrera de entidades públicas**

	<i>Ejército</i>	<i>Marina de Guerra</i>	<i>Fuerza Aérea</i>	<i>Policía Nacional</i>	<i>Servicio Diplomático</i>	<i>Poder judicial</i>	<i>Magisterio</i>
Carreras universitarias	Ciencias Militares	Ciencias Administrativas Marítimas	Ciencias de la Administración Aeroespacial	Administración y Ciencias Policiales.	Maestría en Diplomacia y Relaciones Internacionales	Derecho	Educación
Nivel pregrado	Escuela Militar de Chorrillos	Escuela Naval del Perú	Escuela de Oficiales de la FAP	Escuela de Oficiales de la PNP	Cualquier universidad	Cualquier universidad	Cualquier universidad
Nivel posgrado	Escuela Superior de Guerra del Ejército	Escuela Superior de Guerra Naval	Escuela Superior de Guerra Aérea del Perú	Escuela de Posgrado de la PNP	Academia Diplomática del Perú	Cualquier universidad	Cualquier universidad
Línea de carrera	General de División General de Brigada Coronel Teniente Coronel Mayor Capitán Teniente Subteniente	Vicealmirante Contralmirante Capitán de Navío Alférez de Fragata Capitán de Fragata Capitán de Corbeta Teniente primero Teniente segundo	Teniente General Mayor General Coronel Comandante Mayor Capitán Teniente Alférez	General Coronel Comandante Mayor Capitán Teniente Alférez	Tercer Secretario Segundo Secretario Primer Secretario Consejero Ministro Consejero Embajador	Juez de Paz Juez Especializado o mixto Juez Superior Juez Supremo	Profesor nombrado Profesor contratado Áreas de gestión pedagógica o institucional, formación docente e investigación

Nota: Los programas de carrera corresponden, para el caso de las Fuerzas Armadas, a la Ley de Ascensos de Oficiales de las Fuerzas Armadas; para la Policía Nacional, a la Ley de la Carrera y Situación del Personal de Policía Nacional del Perú (Decreto Legislativo N° 1149); para el caso de la carrera diplomática, a la Ley N° 28091, Ley del Servicio Diplomático de la República; para el Poder Judicial, a la Ley N° 29277, Ley de la Carrera Judicial; para el caso de la carrera magisterial, a la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial – Carrera Pública Magisterial.

## **2. Proceso de retiro en la administración de personal**

El pase a retiro corresponde propiamente al proceso de cambio de situación administrativa del personal militar, cuyo *input* es el número de vacantes para el personal que debe pasar al retiro y que establece anualmente la Dirección de Personal del Ejército (DI) según directiva que formula dicha dependencia obedeciendo los requisitos que debe cumplir un oficial para pasar al retiro. Su *output* es la resolución de cambio de situación administrativa del personal, en la cual se reconoce formalmente dicha situación y, por ende, la desvinculación laboral del administrado. Si el oficial, en este caso del grado de coronel, considera que esta medida ha sido arbitraria, tiene expedita la vía judicial para determinar una indemnización o, en el mejor de los casos, su reincorporación a la institución.

### **2.1 Etapas del proceso de retiro**

Propiamente, existen dos etapas para el proceso de retiro: una en la cual se califica al personal militar de oficiales que pasará a dicha situación y otra en la cual se lleva a cabo toda la gestión para el reconocimiento de sus derechos una vez ya reconocido formalmente su nuevo estado. En el caso del primero, este abarca fases que se detallan más adelante en la Tabla 16.

El pase a la situación militar de retiro por la causal de renovación es dispuesto, según la categoría del oficial, por el presidente de la República o el ministro de Defensa, mediante la respectiva resolución, que debe ser publicada en el diario oficial *El Peruano* o notificada según sea el caso. Cuando se aplica la causal de tiempo cumplido, este alcanza automáticamente al personal militar al cumplir cuarenta años de servicios reales y efectivos.

A la publicación de la relación de pases a la situación militar de retiro, se iniciará el proceso de pase a la situación militar de retiro y el correspondiente pago de sus derechos y beneficios, el cual estará a cargo del Comando de Personal del Ejército. Al mismo tiempo, este conforma un Comité de Coordinación Permanente, encargado de organizar y conducir el proceso de pase a la situación de retiro, y de pago de derechos y beneficios.

### **2.2 Indicadores del proceso de retiro**

La única referencia indirecta y referida a indicadores en este procedimiento es el que corresponde a la obligación del Comité de Coordinación Permanente de controlar que en el más breve plazo

se expida, se apruebe y se gestione la documentación que permita otorgar el pago de los derechos y beneficios que por ley les corresponde a los oficiales, así como su entrega en una carpeta de pase a la situación militar de retiro.

**Tabla 17. Calificación del personal militar de oficiales para pasar al retiro**

<b>N°</b>	<b>A C T I V I D A D E S</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSAB</b>	<b>LUGAR</b>
01	Formulación del proyecto de Directiva	Setiembre	JAPE-SJAO	SJAO
02	Emisión de opinión legal del Departamento de Asesoría Legal del Copere (dictamen)	Primera quincena de octubre	DAL-Copere	DAL-Copere
03	Emisión de opinión legal de la OAJE (dictamen)	Primera quincena de octubre	OAJE	OAJE
04	Aprobación de la Directiva	Primera quincena de octubre	CGE	CGE
05	Citar y hacer conocer a los oficiales miembros de la Junta Calificadora	Segunda quincena de octubre	Oficial Secretario de los CC. II.	Secretaría de los CC. II.
06	Orientación sobre los procedimientos aprobados en la Directiva para ser puestos en ejecución en los trabajos de la Junta Calificadora para Oficiales Generales y Oficiales Superiores.	Segunda quincena de octubre	JAPE	Sala de Acuerdos del Copere
07	Trabajo de la Junta Calificadora de Oficiales Generales	Segunda quincena de octubre	Junta Calificadora	Sala de Acuerdos del CGE
08	Trabajo de la Junta Calificadora de Oficiales Superiores	Segunda quincena de octubre	Junta Calificadora	Sala de Acuerdos del JEMGE
09	Remisión de propuestas de pase a la Situación de Retiro por Renovación al Mindef	Segunda quincena de octubre	Juntas Calificadoras	Sala de Acuerdo respectiva

Fuente: Información brindada por la Dirección del Personal de Ejército, 2018

### 2.3 Resultados del proceso de retiro

Durante el periodo de 2010 al 2018, el proceso de retiro desarrollado en el Comando de Personal del Ejército, en el caso del personal militar de oficiales de grado de coronel, ha permitido que 553 oficiales se desvinculen de la institución. No obstante, el retiro por causal de renovación

comprendió a 502 oficiales de dicho rango, mientras que por motivo de límite de edad se retiraron 25 personas.

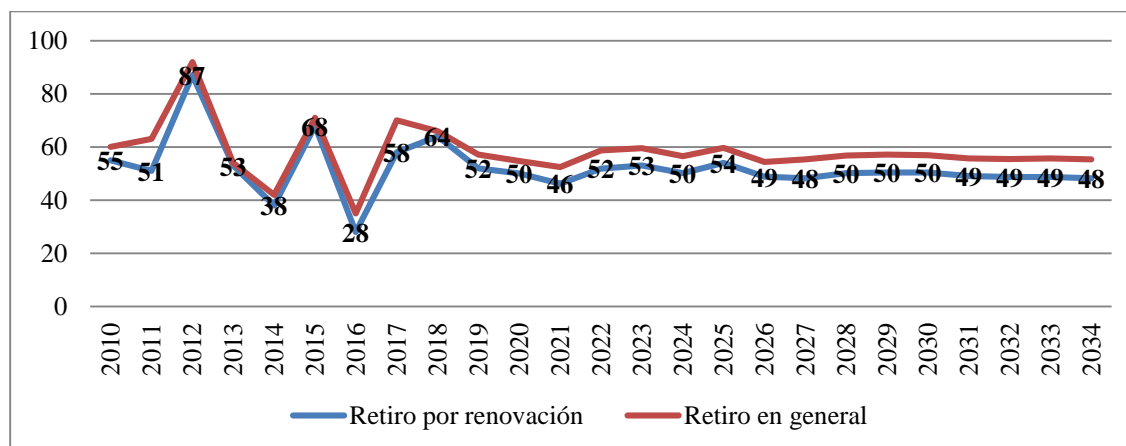
**Tabla 18. Distribución de personal de grado de coronel en situación de retiro por causal, 2010-2018**

CAUSAL DE RETIRO	AÑO DE RETIRO									Total general
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
A su solicitud	1	3			1		1	2	2	10
Acción de armas		1								1
Acto de servicio			2							2
Acto fuera del servicio						1				1
Consecuencia del servicio							1			1
Enfermedad							1			1
Límite de edad en el grado	2	7	3		3	1	3	6		25
Medida disciplinaria				1				1		2
No tiene								1		1
Ocasión del servicio	2	1								3
Otros							1	1		2
<b>Renovación</b>	<b>55</b>	<b>51</b>	<b>87</b>	<b>53</b>	<b>38</b>	<b>68</b>	<b>28</b>	<b>58</b>	<b>64</b>	<b>502</b>
Sentencia judicial						1		1		2
<b>Total general</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>92</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>71</b>	<b>35</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>553</b>

Fuente: Información brindada por la Comandancia de Personal del Ejército, 2018.

De acuerdo a la Tabla 17, desde 2010 a 2018, han pasado anualmente a la situación de retiro por la causal de renovación un promedio de 56 oficiales de grado de coronel. Si se establece una tendencia, se puede determinar que en los siguientes nueve años esta media disminuirá a 50 oficiales, al igual que el promedio del total de desvinculados laboralmente por esa misma causal (454 en situación de retiro), como se puede observar en el Gráfico 13.

**Gráfico 13. Tendencia del número de oficiales de grado de coronel que pasan a la situación de retiro al 2034**



Fuente: Información brindada por el Comando de Personal del Ejército, 2018.

El Gráfico 13 y la Tabla 17 confirman que la desvinculación laboral por causal de renovación es una práctica en el Ejército del Perú que, por el momento, no se sostiene en evaluaciones de eficiencia del personal, ni mucho menos responde a criterios de productividad de la institución, sino más bien se justifica en el cumplimiento estricto de las normas, específicamente la Ley 28359, Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas.

De lo que se tiene registro por parte del Comando de Personal del Ejército, el personal de grado de Coronel en situación de retiro se ha recolocado como asesor en planeamiento y diseño de proyectos de inversión o como docente en las escuelas de formación y especialización con que cuenta el Ejército. El régimen laboral es el de “locación de servicios”. Los sueldos que percibe se pueden comparar con los que proporcionan los programas de desvinculación laboral asistida de empresas locales.

**Tabla 19. Comparación de sueldos de coroneles recolocados con personas recolocadas por las empresas de *outplacement* locales**

	<b>Ejército</b>	<b>Lee Hecht Harrison DBM, Perú</b>	<b>DNA Outplacement</b>	<b>Careerpartners Perú</b>	<b>Recolócate Job &amp; Career Coaching</b>	<b>Right Management ManpowerGroup</b>
Administración	S/ 4.500	S/ 5.600	S/ 4.800	S/ 5.800	S/ 3.800	S/ 6.200
Asesoramiento	S/ 3.500	S/ 7.500	S/ 5.200	S/ 6.300	S/ 4.100	S/ 7.400
Docencia	S/ 1.200	S/ 4.200	S/ 3.800	S/ 4.100	S/ 2.800	S/ 5.400

Nota: La información es referencial y corresponde al promedio mensual de remuneraciones en empleos de nivel gerencial, de asesoramiento o de docencia en universidades, tomando como base el incremento porcentual que declaran las empresas de *outplacement* y los valores establecidos por el Ministerio de Educación (Minedu) y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) en su portal *Ponte en Carrera* ([www.pontecarrera.pe](http://www.pontecarrera.pe)).

La Tabla 19 expresa los valores remunerativos de empleos atribuidos a profesionales con nivel de educación superior completo (Minedu y MTPE 2018), con la atingencia de que el régimen laboral para los coroneles es distinto, ya que en el sector público están limitados de generar una doble pensión.

### **3. Espacios laborales potenciales para el personal en retiro**

Como se verificó en la descripción de la problemática, el personal de oficiales del grado de coronel ha alcanzado experiencia laboral en rubros como la administración (especialmente en áreas como el planeamiento, la gestión presupuestal y los recursos humanos), educación,



seguridad e inversiones. Estos tópicos encuentran compatibilidad con las capacitaciones que son más demandadas en el mercado laboral.

### **3.1 El perfil laboral del personal militar**

Aun cuando se puede pensar que el personal militar tiene un perfil laboral claramente definido, el caso español ha establecido una tendencia que se disocia de esta percepción, en el sentido de que «no hay un perfil homogéneo al que estén accediendo los militares. Las capacidades profesionales son tan variadas que no es posible concretar áreas de actividad más proclives a los gustos del personal militar; sin embargo, los productos y servicios relacionados con la seguridad y la defensa le es más familiar» (Calvo 2014), como se pudo comprobar en la industria militar privada norteamericana desde la década de 1990 y con más fuerza a inicios del siglo XXI (Singer 2008).

De esta manera, de acuerdo con Calvo (2014), el personal militar se involucra laboralmente con sectores de la logística, la ingeniería y el transporte, aunque su desvinculación suele producirse más como una excepción que como una regla, por lo que programas de desvinculación asistida no han sido una tradición en este país. No obstante, en los casos en que el personal militar ha desempeñado una labor en el sector privado, resalta su capacidad de trabajar bajo presión y de conseguir mejores resultados, especialmente en empresas con problemas, aunque no suelen tomar decisiones arriesgadas y ser probos en la conducta financiera (Kellogg Insight 2016).

### **3.2 La formación de los profesionales en el mercado laboral**

De acuerdo a un análisis del mercado de estudios de posgrado en Lima, se ha determinado que existe una tendencia creciente de los profesionales por seguir estudios vinculados a la Administración, entre los que se encuentra el planeamiento estratégico. En marzo de 2016, el diario *Gestión* (2016a) destacó entre las especialidades con mayor demanda a Marketing, Dirección Estratégica, Administración de Proyectos y Gestión Pública. Posteriormente, en mayo, la Cámara de Comercio de Lima ubicó los estudios de MBA en primer lugar, seguidos por Talento Humano, Operaciones, Marketing y Finanzas (Gestión 2016b).

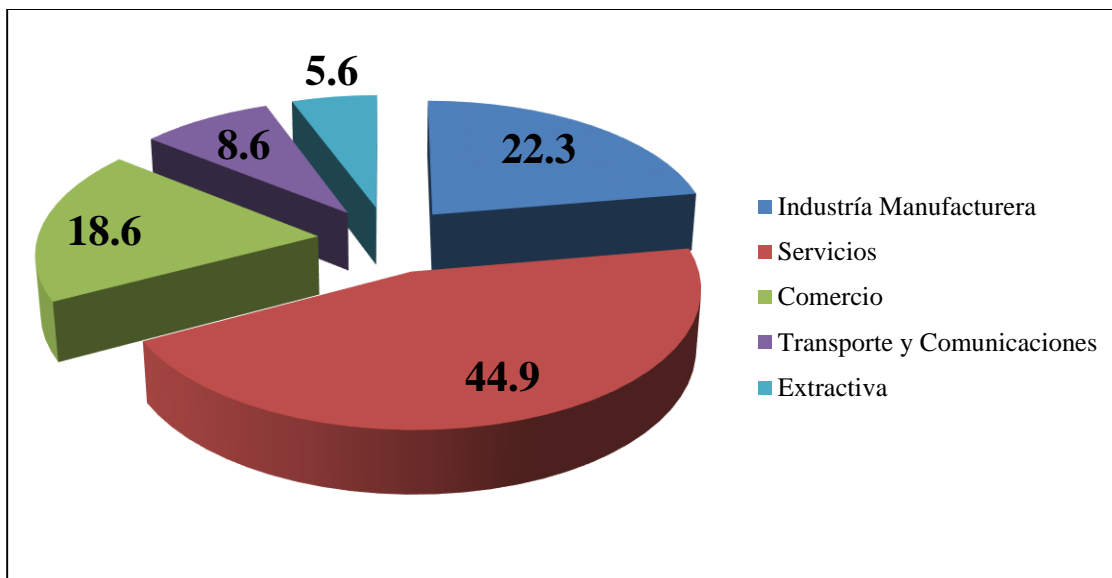
Así mismo, entre los resultados de la XV Encuesta Anual de Ejecutivos, realizada entre el 30 de noviembre y el 6 de diciembre de 2015, la Cámara de Comercio de Lima (2015) señaló que, entre los temas de interés para capacitarse, los encuestados mostraron preferencia por las finanzas (44%), el planeamiento estratégico (20%), el *marketing* (17%), los negocios internacionales (13%), los

recursos humanos (12%), el liderazgo (11%), la logística y la distribución (8%), y la innovación y la tecnología (5%). Los encuestados declararon realizar estas capacitaciones con las siguientes frecuencias: una vez al año (34%), cada seis meses (31%), cada tres meses (22%), cada mes (6%), cada dos años (6%) y cada dos meses (1%). Las modalidades son externas (49%), programas *in house* (17%) y ambos (34%).

### 3.3 El empleo de los profesionales en el mercado laboral

De 2011 a 2016, el mercado laboral peruano generó 890.000 empleos, lo que representa un crecimiento del 5,8% a lo largo de ese periodo, especialmente en sectores de servicios, extracción y comercio, mayormente absorbidos por empresas formales de más de diez trabajadores, que incluyen también la industria manufacturera (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] 2018). En el Gráfico 14, se observa la distribución en porcentaje del empleo en empresas formales de diez y más trabajadores por rama de actividad económica en 2016.

**Gráfico 14. Perú Urbano: Empleo en empresas privadas formales de diez y más trabajadores por rama de actividad económica, 2016**



Fuente: MTPE, 2018.

En 2017, la empresa Aptitus reveló que en el Perú las ofertas laborales estaban reunidas en el sector servicios generales (32%), mientras que el 24% se enfocaba a consumo masivo, un 16% a administración y seguridad, y un 12% a gastronomía y alimentos. En estas áreas, los puestos más solicitados son los de ejecutivo comercial, asistentes contable y administrativo, jefe de recursos humanos, y analista de *marketing*. De esta manera, la formación del personal de oficiales de grado

de coronel puede incidir en la especialización de las áreas de administración de personal. No obstante, esa misma empresa consideró que el mercado laboral en el futuro brindará prioridad a los rubros de ingeniería, construcción y minería; servicios, comercio y finanzas; y tecnología (Perú 21 2018).

El estudio de Universia (2018), basado en 100.000 ofertas de empleo a nivel nacional, es más específico en señalar que las carreras más demandadas por el mercado laboral son las de Seguridad Informática, de Ingeniería Industrial, de Administración de Empresas, de Científico de Datos y de Ingeniería Informática. La demanda laboral se caracteriza por incorporar las variables de ciencia, economía y tecnología (Universia 2018).

Si bien la formación en administración y sus distintas especialidades que ha desarrollado el personal de oficiales del grado de coronel encuentra demanda en el mercado laboral, la ventaja competitiva puede encontrarse en la experiencia. Tan es así que la Encuesta de Escasez de Talento desarrollada por Manpower estableció que la mayor dificultad de los empleadores que buscan cubrir sus puestos de trabajo es conseguir personal con experiencias, más que las capacidades técnicas y la disponibilidad. Esto se debió al bajo nivel de empleabilidad de los postulantes (El Comercio 2018).

La proyección a futuro realizada por las consultoras Global Research Marketing y Phutura Ejecutiva señaló que las especialidades vinculadas a las ingenierías (Ingeniería Industrial, Ambiental, de Sistemas, en Industrias Alimentarias y Mecatrónica) tendrán mayor demanda en el mercado laboral, especialmente la de Ingeniería Industrial (Aptitus 2018).

## **Capítulo V. Programa de Desvinculación Laboral Asistida como propuesta**

Esta parte es producto del trabajo de gabinete, que ha cohesionado los lineamientos generales del proceso de desvinculación laboral asistida (*outplacement*) recogido por la literatura especializada con las entrevistas a especialistas experimentados en la administración de personal dentro del Ejército, que actuaron como validadores de la propuesta. Asimismo, esta propuesta de programa de desvinculación laboral asistida cuenta con la viabilidad política que le otorga el cumplimiento de la normatividad nacional e institucional existente, al igual que el alineamiento con las políticas institucionales del Ejército del Perú.

### **1. Sustento normativo**

#### **1.1 Normas laborales**

Si bien los artículos 44, 45, 46 y 47 de la Ley 28359, Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, describe las causales por las que el oficial del Ejército pasa a la situación de retiro, esta norma no establece, aunque tampoco limita, la responsabilidad de la institución de asistir a la recolocación del personal que se desvincula laboralmente.

Por principio del derecho laboral, la relación de trabajo que sostiene un oficial con el Ejército está sustentada en contrato de trabajo de plazo indeterminado, es decir que esta vinculación se rige no solo por las normas generales consignadas en la ley, sino también por las condiciones particulares establecidas por la propia institución que en esencia guardan compatibilidad con las de un contrato laboral: prestación personal de un servicio, remuneración por este y la dependencia al empleador.

Este tipo de relaciones laborales indeterminadas solo culminan cuando, según la normatividad, se produce una causa justificada, que en este caso son las descritas en los referidos artículos de la Ley 28359, pero en este mismo aspecto debe considerarse no incurrir en un despido arbitrario, que pueda luego ocasionar una indemnización o reposición del personal militar.

De lo expuesto, se puede determinar que ni en la normativa laboral ni en la disposición especial para el personal militar de oficiales de las Fuerzas Armadas se ha establecido una obligación del empleador de asistir al personal militar en la recolocación al mercado laboral al desvincularse de la institución. Entonces, los programas de desvinculación laboral asistida se encuentran dentro

del sector empresarial, cuando el empleador expresamente lo ha reconocido en el contrato de trabajo o lo ha desarrollado de forma voluntaria, dados los beneficios que este le generan.

## **1.2 Disposiciones internas**

El Reglamento de la Ley del Ejército del Perú otorga a la Dirección de Personal del Ejército (Dipere) la facultad de proponer normas y asesorar en las áreas relacionadas de personal y bienestar, y realizar estudios para promover el desarrollo humano en la institución. De igual manera, entrega la responsabilidad de desarrollar los procesos del Sistema de Personal del Ejército al Comando de Personal del Ejército, quien tiene entre sus funciones la realización de procesos y actividades de bienestar del personal, relacionados especialmente con el apoyo social y educación.

La Directiva N° 01 A-2.a/02.00 de enero de 2018, que regula el funcionamiento de la Subdirección de Oficiales de la Dirección de Personal del Ejército, identifica procedimientos administrativos que no han considerado algún tipo de desvinculación asistida, especialmente del personal de oficiales de grado de coroneles que pasan a situación de retiro.

## **1.3 Políticas institucionales**

Aun cuando en la Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 512 CGE/DIPLANE del 5 de octubre de 2016 se reconocen como roles estratégicos de la institución aspectos no vinculados al campo estrictamente militar como la gestión de riesgo de desastres, la política exterior o el desarrollo nacional, no existe una política institucional que se enfoque en el desarrollo de conocimientos, capacidades y destrezas en estos campos, mucho menos con una proyección fuera de la carrera militar.

En contraste al referido silencio normativo del Ejército, la Marina de Guerra ha adaptado esta técnica de desvinculación laboral asistida para la transición a un nuevo empleo de manera armónica del personal que pasa a la situación de retiro, como parte de una estrategia de bienestar de atención a las necesidades de dicho personal.

## **2. Componentes**

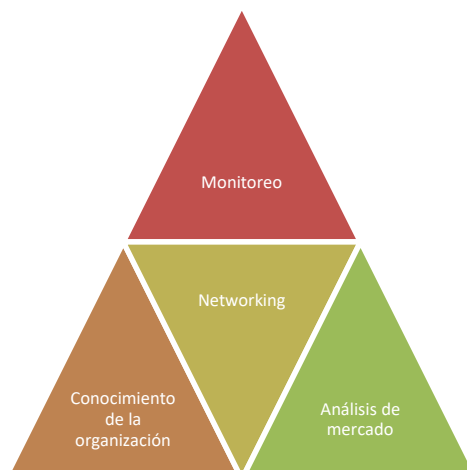
El programa de desvinculación laboral asistida emplea las potencialidades del Ejército, por lo que se sostiene en los siguientes componentes: plataforma informática que gestiona la base de datos del personal que pasa a la situación de retiro; soporte administrativo para la atención del participante; disponibilidad de consultores que acompañen al participante; e infraestructura para el asesoramiento.

## **3. Metodología para el programa de desvinculación laboral asistida**

La metodología corresponde a la forma como se logra que el programa de desvinculación asistida sea eficaz en el cumplimiento de su objetivo principal de recolocación. De esta manera, debe cumplir con los siguientes aspectos relacionados (ver Gráfico 15).

- Conocimiento del perfil profesional del personal: es el estudio actualizado del perfil profesional (académico y laboral) que desarrolla el personal militar de oficiales de grado de coronel durante su permanencia en la institución, así como de las habilidades blandas que va incorporando en su experiencia profesional.
- Análisis de mercado: es el estudio permanente del estado actual del mercado laboral, así como de su proyección futura, con el fin de proveer insumos para la identificación de oportunidades laborales del personal militar de oficiales de grado de coronel que va pasando a la situación de retiro. Para ello, se investigan compañías e industrias, se evalúan los anuncios y las ofertas de empleo, y se relacionan con empresas de reclutamiento y bolsas de trabajo (empresas privadas que por convenio recolocan al personal sin costo para la institución).
- *Networking*: sobre la base de ambos aspectos, se establece una red de contactos para la anticipación en la atención de la demanda laboral con ofertas de trabajadores más idóneos para los agentes de interés identificados (estructura un listado de las primeras cien personas que debe llamar o buscar) con la finalidad de acelerar la transición a un nuevo empleo, para lo cual ya debe contar con un currículum vitae bien confeccionado y estar preparado para enfrentar las entrevistas.
- Monitoreo: con el propósito de detectar mejoras en el proceso de desvinculación laboral asistida, se realiza después de los primeros tres meses de recolocación un seguimiento sobre la satisfacción del empleador.

**Gráfico 15. Metodología empleada en el programa de desvinculación asistida**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### **4. Etapas del programa de desvinculación laboral asistida**

El programa de desvinculación laboral asistida propuesto recoge un modelo básico de aplicación de esta metodología que se desarrolla en cuatro fases, cuya descripción gráfica se detallará más adelante en el Gráfico 17.

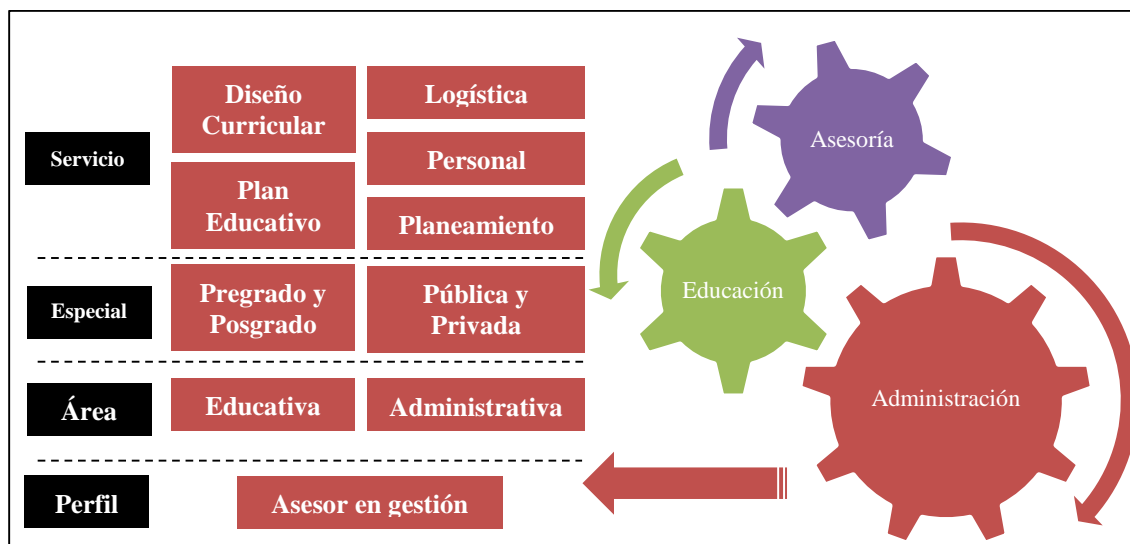
##### **4.1 Identificación de oportunidades**

La primera etapa tiene como finalidad el levantamiento del perfil del oficial, la autoevaluación y determinación de competencias. En ese sentido, corresponde a la preparación de la base de datos del personal militar de oficiales de grado de coronel que pasa a la situación de retiro y que manifiesta por escrito su interés de integrarse al programa de desvinculación laboral asistida. En esta etapa, el equipo de *outplacement* identifica las fortalezas, habilidades y logros de este grupo de oficiales con el fin de establecer mensajes que sean incorporados en su hoja de vida y personalmente logren establecer sus objetivos. Es decir, indaga en el participante su experiencia laboral, en qué se considera ser competente y cuál es su objetivo laboral al respecto.

En definitiva, el resultado de esta etapa es una base de datos del personal militar de oficiales de grado de coronel en situación de retiro que, con un autoconocimiento personal y manejo de la perspectiva del mercado laboral actual, se dispone a iniciar la búsqueda asistida de un nuevo empleo. En ese sentido, de los resultados del análisis del mercado laboral peruano de los tres últimos años, el examen de la base de datos de la institución y la evaluación de la percepción de

los entrevistados se puede determinar resultados preliminares en el sentido, expresados en el Gráfico 16.

**Gráfico 16. Áreas del mercado laboral potenciales para el personal militar de grado de coronel en situación de retiro**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las actividades que se desarrollan en esta etapa son la aceptación formal del personal militar para participar en el programa; la entrevista con el personal militar a cargo del programa; y, si fuera necesario, la cita con especialista en psicología.

## 4.2 Búsqueda

En esta etapa, se trabaja el diseño del currículum vitae (define el propósito y elementos principales, así como un formato) del personal militar de oficiales de grado de coronel que pasa a la situación de retiro destacando las fortalezas, habilidades y logros identificados en la primera parte del programa. Inmediatamente, se incorpora inmediatamente este producto a una bolsa de trabajo que estará a disposición de las organizaciones públicas o privadas; para ello, se cuenta con la página web institucional, la cual ofrece el enlace web respectivo para que el candidato acceda al sistema e inserte su currículum vitae en la bolsa de trabajo.

Una vez que las organizaciones públicas o privadas han identificado a su candidato, se prepara al personal militar en situación de retiro para que afronte con éxito su entrevista, respondiendo preguntas frecuentes; estableciendo estrategias específicas para la entrevista; definiendo



preguntas para el reclutador, como la del salario; y se lo asesora sobre actualización de redes y marca personal.

Es importante remarcar que en esta etapa las organizaciones privadas de *outplacement*, como complemento, han logrado obtener el acceso a la base de datos de las empresas y han generado convenios con consultoras; además, han logrado incorporar herramientas virtuales como los cursos en línea de capacitación, los simuladores de entrevistas y las evaluaciones del comportamiento.

El producto final de esta etapa es un personal militar de oficiales de grado de coronel en situación de retiro que, sobre la base de un plan de *marketing* personal que contiene una estrategia de red de contactos, cuenta con la capacidad de abordar de manera exitosa una entrevista de trabajo en el sector de su especialidad.

Las actividades que se desarrollan en esta etapa son las siguientes: la reunión con personal militar para el diseño de currículum vitae, la definición de una red de contactos e identificación de ofertas laborales, y la transmisión de herramientas para el desarrollo de *marketing* personal y estrategias de abordaje de entrevistas. De esta manera, ya se definen criterios de marca personal de la siguiente manera:

- Perfil: (a) asesor en gestión educativa con especialidad en niveles de pregrado y posgrado, cuyos servicios se enfocan en el planeamiento educativo y el diseño curricular, o (b) asesor en gestión administrativa con especialidad en el sector público y privado, cuyos servicios son el planeamiento estratégico, la gestión de recursos humanos y los procesos logísticos. En ambos casos, cuenta con una nutrida red de contactos a nivel de los gobiernos regionales y locales, así como en los distintos sectores estatales.
- Estrategias: (a) para 2021, el recolocado debe posicionarse en el sector educativo y administrativo público como un consultor confiable; (b) para 2021, debe ser reconocido como un gestor eficientemente productivo en los procesos de administración de personal y logística en el sector público o privado. Asimismo, el recolocado incorpora valores como disciplina en el trabajo, eficiencia en la gestión de procesos y credibilidad en la determinación de soluciones a problemas. Se diferencia de otros profesionales por la capacidad de asumir riesgos calculados, ser racional en la administración de recursos y generar resultados positivos bajo presión.

- **Diseño:** las áreas de interés son la administración y la tecnología. Su trayectoria de vida ha sido la instrucción, el liderazgo de equipos de trabajo y la gestión de recursos. Ha desarrollado un prestigio en la trasmisión de conocimiento al personal bajo su cargo, la revisión permanente de la tecnología de vanguardia para hacer más eficiente su trabajo, la identificación de los errores y aciertos en el ejercicio de sus funciones, la generación de relaciones de ayuda mutua entre su equipo de trabajo, y la identificación de competencias y habilidades entre sus integrantes.

### **4.3 Transición**

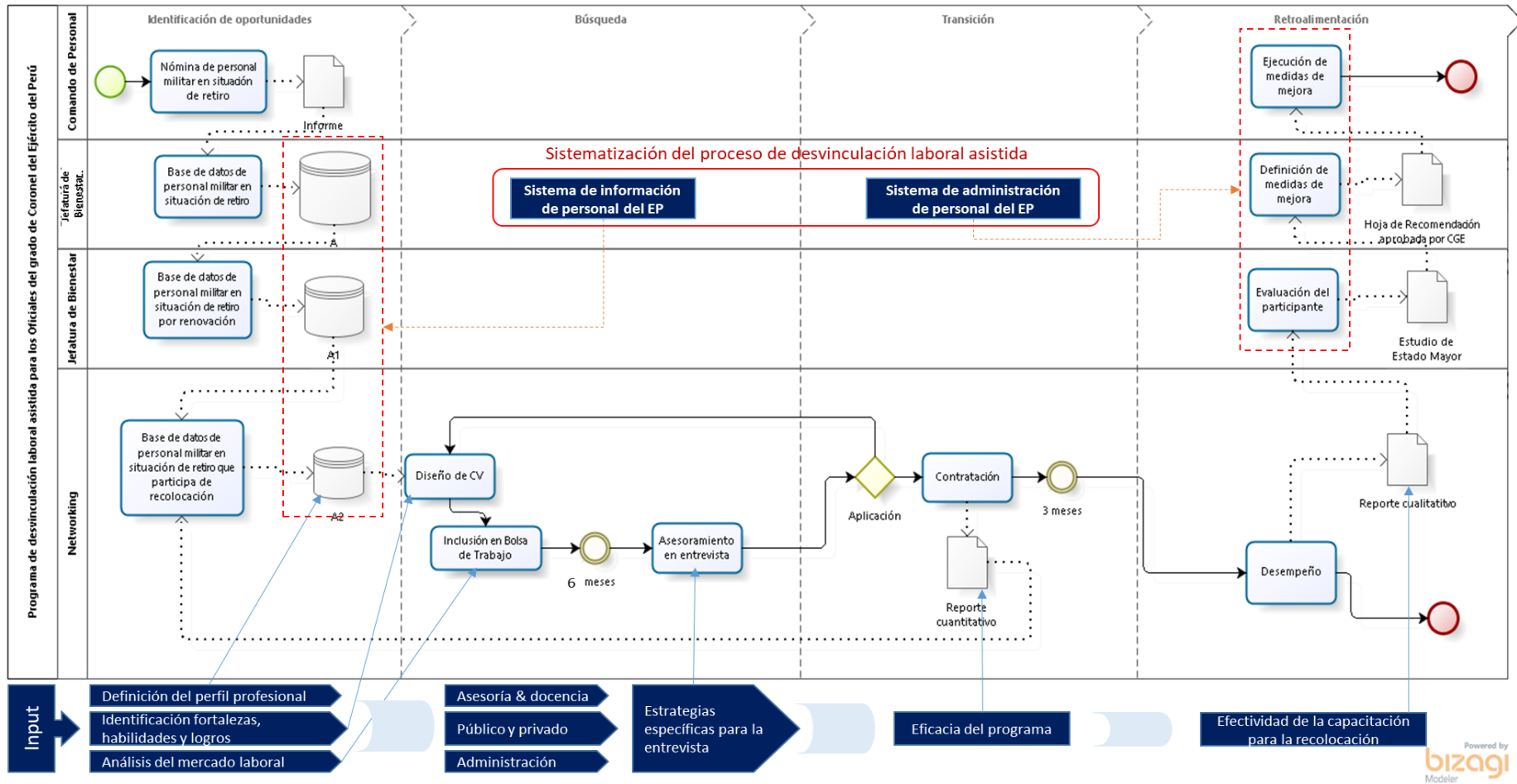
Esta etapa comprende desde el momento en que el personal militar de oficiales de grado de coronel en situación de retiro se presenta a las entrevistas de trabajo hasta días después de que se firma el contrato de trabajo o se acuerdan las condiciones del mismo, con lo cual inicia su nueva vida laboral. De esta manera, al final se presenta como producto los acuerdos laborales, que luego serán reportados.

### **4.4 Retroalimentación**

Esta etapa corresponde al acompañamiento del personal militar de oficiales de grado de coronel en situación de retiro que ha sido recolocado, en términos de comparar la percepción que tiene el empleador sobre su desempeño y la satisfacción del empleado de las condiciones de su nuevo empleo.

El producto final es un informe de desempeño, que se remitirá a las áreas correspondientes y competentes del Sistema Educativo del Ejército para que se adopten las medidas necesarias, para que de esta manera no solo se mejore el perfil profesional del personal militar de oficiales de grado de coronel en situación de retiro, sino también la competitividad de los profesionales que son formados y empleados en el Ejército.

**Gráfico 17. Modelo de programa de desvinculación asistida para el personal de oficiales de grado de coronel del Ejército**



Fuente: Elaboración propia, a través del empleo del programa Bizagi, que se utiliza como una plataforma de negocios digitales para automatización de negocios, gracias a la modelación intuitiva de procesos, 2018.

## **5. Evaluación del *outplacement***

Como se ha podido conocer en el marco teórico, la desvinculación laboral asistida debe constituirse en un proceso planeado de la gestión de los recursos humanos, de la misma forma como se planea la contratación, la capacitación y el desarrollo profesional del personal que forma parte de una organización con el fin de que esta transición se realice de la manera más satisfactoria posible tanto para la institución como para el personal desvinculado (Pirani 2006).

### **5.1 Indicadores del programa de desvinculación asistida**

Existen en este caso dos tipos de indicadores que se espera del programa de *outplacement*: uno de producto o directo, y otro de resultado o indirecto.

- **Indicadores de producto**

- Número de oficiales del grado de coronel en situación de retiro recolocados semestralmente
- Porcentaje de satisfacción de los nuevos empleadores sobre el desempeño de los oficiales del grado de coronel en situación de retiro

- **Indicadores de resultados**

- Número anual de demandas laborales por despido arbitrario de oficiales del grado de coronel en situación de retiro por renovación

### **5.2 Metas del programa de desvinculación asistida**

El registro de efectividad de los programas en Latinoamérica lo reportó Chile en 2014, con el 78% de 230 empleados de altos cargos recolocados en el periodo de seis meses, con apoyo de una agencia especializada, pero el grupo dentro del rango de edad de 45 a 55 años no superó los 4,3 meses para ubicar un nuevo puesto de trabajo (Treviño y Carrizales 2015). Teniendo en cuenta este dato, se espera conseguir que el 88% de los asesorados logre cumplir con el objetivo de reinserción en el mercado laboral anualmente. Asimismo, se pretende que el periodo de recolocación promedio sea de seis meses, dependiendo del cargo al que se aplique.

### **5.3 Costo del programa**

El programa de desvinculación laboral asistida tiene dos análisis: el primero es la consideración de los costos de los recursos empleados en el proceso sin tiempo de espera y el segundo, el costo del programa tomando en cuenta las actividades, considerando los tiempos de espera del proceso.

**Tabla 20. Costo del programa de desvinculación laboral asistida teniendo en cuenta los recursos y sin demoras**

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Analista	27,65%	S/ 0,00	S/ 1.156,48	S/ 1.156,48
Administrador	40,81%	S/ 79.980,00	S/ 0,00	S/ 79.980,00
Psicólogo	30,36%	S/ 39.990,00	S/ 0,00	S/ 39.990,00
Infraestructura	88,06%	S/ 0,00	S/ 0,06	S/ 0,06
Equipos	69,64%	S/ 0,00	S/ 0,05	S/ 0,05
Mobiliario	57,70%	S/ 0,00	S/ 2,08	S/ 2,08
Servicios	100,00%	S/ 0,00	S/ 0,07	S/ 0,07
<b>Total</b>		<b>S/ 119.970,00</b>	<b>S/ 1.158.74</b>	<b>S/ 121.128,74</b>
			<b>Career Partners</b>	<b>S/ 240.000,00</b>
			50,47%	<b>S/ 118.871,26</b>

Fuente: Elaboración propia, a través del empleo de la simulación del programa Bizagi, 2018.

La Tabla 18 muestra los costos de la propuesta en estudio (S/ 121.128,74) y los costos de la empresa privada especialista en gestión del talento humano, Career Partners (S/ 240.000,00), y se manifiesta una diferencia significativa entre ambas propuestas de S/ 118.871,26, que representan un 50,47% mayor. Pese a que es mucho mayor la propuesta privada, la ocurrencia de tiempos de espera, estimada en cada actividad, eleva los costos del proceso diseñado por los retrasos, como se aprecia en la Tabla 19.

#### 5.4 El beneficio versus el costo

El costo del programa es de S/ 121.128,74 por la recolocación de cincuenta oficiales del grado de coronel por año. Los beneficios cualitativos para los oficiales y para la institución son los siguientes:

- **Para los oficiales:**

- Mejora de la empleabilidad, el *networking* y las expectativas laborales
- Evitamiento de los conflictos administrativo-judiciales por disconformidad del pase a retiro
- Superación en corto tiempo de la crisis personal y familiar originada por la renovación
- Mejora de la línea de carrera en su predictibilidad
- Potencialización del capital humano
- Oportunidad de desarrollo profesional y realización personal fuera de la institución

- Oportunidad de conocer y analizar todas las opciones del mercado laboral
  - Entrenamiento en las técnicas más efectivas para la búsqueda de un nuevo trabajo
  - Desenvolvimiento apropiado en las entrevistas de empleo
  - Elaboración de un buen currículum vitae
  - Fortalecimiento de la autoestima y de la personalidad
  - Mejora de la capacidad adquisitiva
- **Para el Ejército del Perú:**
    - Mejora de la imagen institucional interna y externa
    - Generación de confianza en todos los ámbitos
    - Mejora de la Política Pública de Recursos Humanos
    - Mejora en la aplicación de la Ley de Situación Militar de las Fuerzas Armadas
    - Mejora de la legislación laboral castrense
    - Reconocimiento del factor humano como principal activo estratégico del desarrollo organizacional
    - Conversión de los recolocados en referentes institucionales
    - Estructuración de una red de contactos institucional
    - Realzamiento de los valores de la organización e identificación de sus integrantes
    - Aseguramiento y manutención en la institución del compromiso, motivación, dedicación y lealtad de los oficiales que continúan laborando
    - Manifestación del uso adecuado de los recursos humanos
    - Reducción de conflictos administrativo judiciales por la disconformidad
    - Identificación continua y permanente de las exigencias del mercado y necesidades de capacitación por parte del sistema educativo del Ejército
    - Mejora del uso de herramientas informáticas
    - Modificación positiva de la cultura institucional
    - Exigencia institucional de mejora continua y permanente de la calidad
    - Incidencia en el logro de una gestión pública por resultados
    - Mejora del proceso de desvinculación del personal militar
    - Legitimación de la organización ante sus integrantes

Como se indicó, el Programa de Desvinculación Laboral Asistida tiene un costo de S/ 121.128,74; sin embargo, existen beneficios sustanciales para los oficiales que pasan al retiro por renovación y para el Ejército del Perú. Entonces, el costo beneficio del programa es positivo.

**Tabla 21. Costo del programa de desvinculación laboral asistida teniendo en cuenta las actividades y el tiempo de espera en minutos (m)**

Actividades	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)	Tiempo mínimo esperando recursos (m)	Tiempo máximo esperando recursos (m)	Tiempo promedio esperando recursos (m)	Desviación estándar esperando recursos (m)	Tiempo total esperando recursos (m)	Costo fijo total
Actualización de base de datos	50	50	10,27	3.345,8	1.283,07	64.153,39	0	3.335,61	1.272,83	1.076,4	63.641,43	S/ 46.500,00
Inscrito en el programa	43	43	40	5.135,08	2.963,18	127.416,65	0	5.095,07	2.923,18	1.603,8	125.696,56	S/ 39.990,00
Diseño del currículum vitae	43	43	300,28	11.140	5.825,93	250.515,03	10,28	10.850	5.535,93	3.070,08	238.045,03	S/ 39.990,00
Inclusión en bolsa de trabajo	43	43	261,92	11.170	7.735,82	332.640,21	141,92	11.050	7.615,82	2.856,73	327.480,21	S/ 39.990,00
Asesoramiento de entrevista	43	43	1.007,1	12.300	9.296,91	399.767,27	702,07	11.995	8.991,91	2.021,67	386.652,27	S/ 39.990,00
Evaluación del programa	22	23	4.212,5	12.495	9.780,57	215.172,52	3.912,47	12.195	9.540,11	1.819,68	219.422,52	S/ 21.390,00
Evaluación de la capacitación	10	10	8700	11.630	1.0473,5	104.735,04	8.340,04	11.270	10.113,5	952,18	101.135,04	S/ 9.300,00
No inscrito en el programa	7	7	63,89	80,16	70,57	493,96	0	0	0	0	0	S/ 6.510,00
Aplicación al empleo	42	43	1730	1730	1.730	72.660	0	0	0	0	0	S/ 0,00
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>50</b>	<b>262,43</b>	<b>40.437,11</b>	<b>20.431,63</b>	<b>1.567.554,07</b>					<b>1.462.073,06</b>	<b>S/ 243.660,00</b>

Fuente: Elaboración propia, a través del empleo de la simulación del programa Bizagi, 2018.

## 5.5 La Oficina de Recolocación Laboral

La Oficina de Recolocación Laboral debe estar ubicada en la Jefatura de Bienestar del Ejército, la cual depende del Comando de Personal del Ejército y debe contar como mínimo con el siguiente personal:

- Un oficial del grado de teniente coronel (jefe)
- Un analista de sistemas (encargado del ingreso y proceso de los datos)
- Un administrador (encargado de la ayuda a los desvinculados con la confección de su currículum vitae y de su administración)
- Un psicólogo (encargado de preparar al personal para enfrentar las entrevistas)

La Oficina de Recolocación Laboral deberá contar con un espacio en la página web del Ejército del Perú para que los oficiales en situación de retiro puedan acceder a información de la oficina y descargar los formatos de solicitud de participación en el Programa de Desvinculación Laboral Asistida, para efectos de ser considerados en el programa e integrarlos a la plataforma de soporte informático propuesta en el Anexo 3.

Como se verá en la siguiente tabla, al comparar las capacidades de la Oficina con las de los proveedores privados del Outplacement, se destaca que la ventaja comparativa que la mayoría de ellos poseen se debe a la disposición de plataformas digitales especializadas, que se sustentan en algunos de ellos en una base de datos vinculada a su matriz en el exterior, con lo que no sólo cubren la demanda laboral nacional sino también internacional.

Junto a este recurso, los proveedores privados del servicio de outplacement cuentan con experiencia en la recolocación, así como de un equipo especializado, cuyos integrantes poseen una cartera de potenciales clientes, incluido una relación con profesionales dedicados exclusivamente a la búsqueda directa de un perfil determinado de profesionales, que regularmente son escasos.

La ventaja comparativa que genera la capacidad de la Oficina de Recolocación del EP, que también se registra en la siguiente tabla, es el potencial conocimiento del perfil de cada uno de los integrantes de la institución, así como de fortalecerlo en un periodo determinado, con el fin de responder a la demanda laboral más inmediata para ellos.



**Tabla 22. Comparación entre las capacidades de la Oficina con las de los proveedores del *outplacement***

	<i>ORL-EP</i>	<i>Lee Hecht Harrison DBM, Perú</i>	<i>DNA Outplacement</i>	<i>Careerpartners Perú</i>	<i>Recolócate Job &amp; Career Coaching</i>	<i>Right Management ManpowerGroup</i>
<b>Personal</b>	Cuatro profesionales (oficial, analista, administrador, psicólogo), concedores del ámbito militar.	Un asistente virtual, un asesor virtual de marketing personal y un promotor.	Un encargado de atención al cliente, dos gerentes, dos <i>coach</i> y un consultor de negocios.	Diecisiete profesionales (diez consultores asociados, seis gerentes y directores, y un asistente)	Un consultor, un <i>coach</i> y un analista	Tres consultores en logística, comunicaciones y búsqueda de empleo
<b>Infraestructura</b>	Oficina en la Jefatura de Bienestar del Comando de Personal del EP (San Borja)	Oficina en la Avenida Real 159, San Isidro. Solo para atención de promotores.	Una oficina en EE. UU. y seis en Latinoamérica, incluido el Perú (calle Amador Merino Reyna 307, piso 11, of. 1101, San Isidro)	Una oficina de dos niveles en avenida Benavides 1944, of. 601, Miraflores. Incluye módulos, sala de juntas y recepción.	1 Oficina en calle Aldabas 559, oficina 1003, urb. Las Gardenias, Santiago de Surco	Una oficina en calle Monterosa 233, piso 11, urb. Chacarilla del Estanque, Santiago de Surco.
<b>Tecnología</b>	Página web y redes sociales	Active Placement: Plataforma con inteligencia artificial, que vincula a la oferta laboral nacional e internacional.	Plataforma en línea para auto-recolocación, siguiendo tres etapas: preparación, estrategia y ejecución	Plataforma virtual Candtrack, que permite tener un seguimiento las 24 horas del día	Acompañamiento en el desarrollo de un <i>networking</i>	Plataforma Righteverywhere para las capacitaciones en línea
<b>Equipos</b>	Computadoras vinculadas en red	Computadoras vinculadas en red	Computadoras vinculadas en red	Computadoras vinculadas en red y equipos audiovisuales	Computadoras vinculadas en red	Computadoras vinculadas en red
<b>Mobiliario</b>	Muebles de oficina y de sala de juntas	Muebles de oficina	Muebles de oficina	Muebles de oficina y sesiones	Muebles de oficina	Muebles de oficina
<b>Ventaja comparativa</b>	Conocimiento de la realidad y trabajo presencial.	Empleo intenso de tecnologías de la información y comunicaciones	Proceso virtual de auto-recolocación, con sesiones directas con <i>headhunters</i>	Alto porcentaje de seguimiento presencial, base datos de pedidos, simulaciones e informes	Asesorías personalizadas	Trabajo con la organización desde el planeamiento, la comunicación y la introducción de cambios

Fuente: Elaboración propia, tomando información de fuente abierta.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

Con relación al objetivo general, Definir los componentes del proceso de desvinculación laboral del Ejército del Perú que deben mejorarse para facilitar la recolocación de los oficiales de grado de coronel que pasan a la situación de retiro, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Institucional: la recolocación del personal militar de oficiales de grado de coronel en situación de retiro depende del establecimiento de una política pública de recursos humanos orientada a prolongar el interés del Ejército en hacer uso adecuado de su potencial humano, aun después de que el oficial haya dejado la institución, cuya propuesta puede partir de la Dirección de Personal del Ejército (Dipere).
- Gestión: la asistencia para la recolocación al mercado laboral del personal militar de oficiales de grado de coronel en situación de retiro debe ser considerada como la última etapa del proceso de pase a la situación de retiro que gestiona el Comando de Personal del Ejército (Copere), que se incluya y estructure dentro de la propia institución en la forma de un programa de desvinculación laboral asistida.
- Tecnología: El manejo de la información sobre los oficiales del grado de coronel en situación de retiro que declara formalmente su interés de participar en un programa de *outplacement* necesita centralizarse en la Jefatura de Bienestar del Ejército, incorporándole indicadores sobre conocimientos, competencias y áreas de experiencia laboral. Para ello, se debe identificar y estructurar un marco lógico sistematizado.

Con relación al primer objetivo específico, Determinar los conocimientos, competencias y experiencia que desarrolla el oficial de grado de coronel del Ejército durante su carrera militar, tanto en el aspecto formativo como laboral que facilitarían su recolocación en el mercado laboral, se han establecido las siguientes conclusiones:

- Conocimientos: a lo largo de su carrera, el personal de oficiales de grado de coronel ha incorporado conocimientos a nivel de posgrado que no son de la disciplina militar, pero que le han servido en la mayoría de casos como insumos para el desarrollo de su trabajo, aunque su empleo haya sido limitado. La mayoría de esta formación académica no militar la ha

desarrollado en Administración (incluyendo distintas especialidades de esta y subespecialidades, como la Gestión Pública), Educación (incluyendo la docencia universitaria), la Defensa Nacional (con especialidades en Desarrollo Nacional o Relaciones Internacionales), y en su minoría especialidades vinculadas al Derecho y la Ingeniería.

- Competencias: el personal militar de oficiales de grado de coronel tiene profesionalmente un perfil de administrador (planea, organiza, gestiona y controla recursos), educador (por su dedicación a la instrucción, entrenamiento, planeamiento, dirección y evaluación de educandos) y asesor (por la necesidad permanente de analizar y recomendar soluciones a diferentes problemáticas), como consecuencia del tiempo dedicado a actividades que han requerido estas competencias, logradas en la vía educativa como de experiencia laboral, tanto dentro como fuera de la institución castrense.
- Experiencia laboral: el personal militar de oficiales de grado de coronel en situación de retiro ha logrado experiencia en el ámbito de la administración y la educación, especialmente en materias vinculadas al primero de ellos, como el planeamiento, el presupuesto, los recursos humanos, la logística y las inversiones. Estos aspectos siempre están vinculados directa o indirectamente a las labores que ha desarrollado en las distintas dependencias y reparticiones del Ejército, como instructor, jefe administrativo, comandante de unidades militares, miembro del Estado Mayor, o, en algunos casos, agregado u observador militar.

Con relación al segundo objetivo específico, Definir las condiciones con que cuenta el Ejército del Perú para facilitar a los oficiales de grado de coronel que han pasado al retiro su recolocación en el mercado laboral, ya sea en el sector público o privado, se han establecido las siguientes conclusiones:

- Normativa: el Ejército del Perú ha aprobado disposiciones para la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, mediante la Resolución de Comandancia General del Ejército N° 1946, del 24 de julio de 2015, en los que se ha potenciado la gestión por procesos enfocada en generar resultados positivos en la mejora de los servicios orientados a los ciudadanos, descrita en detalle en la Directiva N° 008-H1.c, del 31 de mayo de 2016, que permite institucionalizar un proceso que mejore el servicio de bienestar que brinda a su personal y familias.

- **Formación:** para la preparación del personal militar de oficiales, el Ejército cuenta con dos instituciones educativas de nivel de pregrado y posgrado, licenciadas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, como organismo público técnico especializado, adscrito al Ministerio de Educación, que facilita a este personal militar cumplir con el requisito de obtención del grado académico dentro de las exigencias de calidad tanto en docencia, pedagogía, material y contenidos educativos, como la Escuela Militar de Chorrillos y la Escuela Superior de Guerra del Ejército.

## **2. Recomendaciones**

Con relación a la conclusión general, relacionada con los componentes del proceso de desvinculación laboral del Ejército del Perú que deben mejorarse para facilitar la recolocación de los oficiales de grado de coronel que pasan a la situación de retiro, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Que la Dirección de Planeamiento y de Personal del Ejército del Perú como órganos de planeamiento institucional y de personal respectivamente incorpore una política pública de recursos humanos en el siguiente sentido: contribuir a asegurar el bienestar de la familia militar, aun después del pase a la situación de retiro por renovación del personal militar, mediante la asistencia en la desvinculación laboral.
- Que el Comando de Personal del Ejército del Perú como órgano de administración de personal incorpore como última etapa del proceso de pase a la situación de retiro del personal militar por renovación el Programa de Desvinculación Laboral Asistida, que sea administrado por la Jefatura de Bienestar del Ejército. Para dicho efecto, debe promoverse la modificación del Reglamento del Ejército, contenido en el Decreto Supremo NO. 005-2015- DE a fin de hacer orgánica la disposición de gestión, incorporándose el texto siguiente:

**Artículo 37.- Jefatura de Bienestar del Ejército.** La Jefatura de Bienestar del Ejército es la unidad orgánica técnico-administrativa responsable de ejecutar lo relacionado a las actividades de bienestar del personal militar y civil del Ejército, y tiene las funciones específicas siguientes:

37.1 Planear, dirigir y ejecutar actividades relacionadas con el bienestar para el personal del Ejército y sus familiares directos con respecto al apoyo social, educación, viviendas de

servicio, recreación y bazar. Esta disposición alcanza al personal que pasa a la situación de retiro por renovación en materia de recolocación laboral.

- Que la Jefatura de Bienestar del Ejército del Perú desarrolle una base de datos del personal militar que pasa a la situación de retiro por renovación, incorporando indicadores como los conocimientos desarrollados, las competencias generadas y las áreas de experiencia laboral.
- Que la Dirección de Educación y Doctrina como órgano de planeamiento institucional y el Comando de Educación del Ejército como órgano ejecutor realice los ajustes pertinentes luego de la retroalimentación del Programa de Desvinculación Laboral Asistida en las competencias y conocimientos del perfil del personal militar, teniendo en cuenta la misión institucional y la dinámica del mercado, y asumiendo que a futuro el personal por imperio de la ley ha de ser objeto de renovación.
- Mediante Hoja de Recomendación aprobada por el Director de la entidad Ejército del Perú, se debe habilitar el presupuesto de S/ 121.128,74 para el Programa de Desvinculación Laboral Asistida del personal militar del Ejército del Perú.

## Bibliografía

- Aptitus (2018). "4 carreras con mayor demanda para este 2018". En *Aptitus*. 1 de enero de 2018. Consulta: 2 de mayo de 2018. <<https://maseducacion.aptitus.com/noticias/ciencias/4-carreras-con-mayor-demanda-para-este-2018/>>
- Aquitlanti, T., y Leroux, J. (1999). "An integrated model of outplacement counseling". *Journal of Employment Counseling*, número 36, p. 177-181.
- Armada de Chile (2018). *Oferta exclusivas para el personal en retiro de la Armada de Chile*. Armada de Chile, 2 de agosto, consulta: 16 de agosto de 2018. <<http://www.armada.trabajando.com/verofertas.cfm?ofertas=exclusivas>>
- Asela, A., y Fuentes, M. (2014). *Caracterización de los efectos del retiro por parte de los miembros del nivel ejecutivo de las Fuerzas Militares: Caso Armada Nacional*. Cartagena de Indias : Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Butterfield, L., y Borgen, W. (2005). "Outplacement counseling from the client's perspective". *The Career Development Quarterly*, número 53, p. 306-318.
- Calvo, J. (2014). "Por qué debe una empresa contratar a un militar". *El País, Cinco Días*. 17 de noviembre. Consulta: 3/06/2018. <[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/17/pyme/1416242905\\_082458.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/17/pyme/1416242905_082458.html)>
- Cámara de Comercio de Lima (2015). "Resultados de la XV Encuesta Anual de Ejecutivos". *La Cámara*, número 703, p. 6-45. Consulta: 20 de junio de 2018. <<https://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION703/Ed%20Digital%20703.pdf>>
- Careerpartners. (20 de diciembre de 2018). *Outplacement*. Obtenido de Careerpartners International Perú: <http://www.careerpartners.com.pe/outplacement/>
- De la Corte, J. (2012). "La reforma laboral: el *outplacement* como medida de flexibilización del mercado de trabajo". *SEJ*, número 322, p. 1-24.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGrawHill.
- Echevarría, M. (2002). *Outplacement: Una alternativa para la desvinculación laboral*. Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.
- El Comercio (2018). "Mercado laboral técnico: ¿faltan profesionales calificados?" *El Comercio*. 22 de febrero, págs. 13-14.
- Gestión (2016a). "Estas son las especialidades con mayor demanda". *Gestión*. 21 de marzo. Fecha de consulta: 15/06/2016. <<https://gestion.pe/suplemento/comercial/posgrados/estas-son-maestrias-mas-demanda-mercado-1001906>>

Gestión (2016b). "MBA es la especialidad preferida por los peruanos". *Gestión*. 9 de mayo.

Gobierno de Estados Unidos (18 de julio de 2018). "Beneficios para militares". *Gobierno de Estados Unidos*, 18 de julio, consulta: 20/08/2018. <<https://gobierno.usa.gov/beneficios-familias-militares>>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.(2010). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill.

INEI. (2014). *Clasificador de carreras de educación superior y técnico productivas*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Rampersad, H. (2010). *Tu marca personal*. Madrid: Editorial LID.

Kellogg Insight (2016). "¿Por qué los ejecutivos con experiencia militar rinden más bajo presión?". En *América Economía*. Consulta: 11/08/2018. <<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/por-que-los-ejecutivos-con-experiencia-militar-rinden-mas-bajo-presion>>

Kirk, J. (1994). "Putting outplacement in your place." *Journal of Employment Counseling*, número 31, p. 10-17.

Lee Hecht Harrison. (20 de 12 de 2018). *De outplacement a active placement*. Obtenido de Lee Hecht Harrison DBM: [https://lhh.pe/servicios/outplacement/active-placement/?gclid=EAIaIQobChMI6I2xq-iu3wIVkFmGCh08bgZsEAAYASAAEgJ7Z\\_D\\_BwE](https://lhh.pe/servicios/outplacement/active-placement/?gclid=EAIaIQobChMI6I2xq-iu3wIVkFmGCh08bgZsEAAYASAAEgJ7Z_D_BwE)

Ley N° 28359, Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas (2004).

López-Mena, L. (1997). "La desvinculación asistida (*outplacement*) y la continuidad en el empleo". *Revista de Psicología*, número 6, p. 49-67.

Marina de Guerra del Perú. (2 de agosto de 2018). "Bolsa laboral". *Marina de Guerra del Perú*, 2 de agosto, consulta: 15/08/2018. <<http://marinaguerraperu.bumeran.com.pe/index.bum>>

Merino Alvaro, A. (2017). *Outplacement: Una vía alternativa al despido convencional*. Palencia: Universidad de Valladolid.

Ministerio de Educación [Minedu], y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2018). "¿Cómo va el empleo?". En *Ponte en Carrera*. Fecha de consulta: 20/12/2018. <[www.ponteencarrera.pe](http://www.ponteencarrera.pe)>

Ministerio de Defensa Francés (2018). "Défense mobilité". *Ministerio de Defensa Francés*, 2 de agosto de 2018, fecha de consulta: 10/08/2018. <<https://www.defense-mobilite.fr/mon-profil-de-candidat>>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2018). *Demanda de ocupaciones a nivel nacional 2018*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Ochoa Castro, C. (2017). *Implementación del outplacement como estrategia de responsabilidad organizacional*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.

- Perú 21 (2018). "Conoce cuáles son los sectores donde girará la demanda laboral en el 2018". *Perú 21*, 27 de abril, p. 12-13.
- Pérez Ortega, Andrés (2008). *Marca Personal: cómo convertirse en una opción preferente*. Madrid: ESIC.
- Pirani, N. (2006). *Programa de desvinculación asistida*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Rebai, F. (2006). "Programa de desvinculación asistida por la empresa". *Invenio*, 9(17), p. 119-132.
- Recolócate Job & Career Coaching. (20 de diciembre de 2018). *Reinserción y Recolocación laboral*. Obtenido de Recolócate Job & Career Coaching: <http://www.recolocate.pe/index.html>.
- Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar [Sapromil] (2017). "Orientación laboral a la vida civil". *Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar*, 14 de setiembre, consulta: 20/07/2018.  
<[http://www.sapromil.es/multimedia/videoteca/listado/Orientacion\\_Laboral.html](http://www.sapromil.es/multimedia/videoteca/listado/Orientacion_Laboral.html)>
- Singer, P. (2008). "Militares privados: beneficios vs. política pública". *Política Exterior*, número 125, p. 65-77.
- Treviño, J., y Carrizales, G. (2015). "Outplacement: Análisis de efectividad como estrategia de reinserción laboral". *VinculaTégica*, 1(1), p. 1537-1559.
- Universia (2018). "La formación con mejor salida laboral de 2018". *Universia Perú*. 26 de enero. Consulta: 16/06/2018.  
<<http://noticias.universia.edu.pe/educacion/noticia/2018/01/26/1157552/formacion-mejor-salida-laboral-2018.html>>
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2014). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Westaby, J. (2004). "The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives". *Journal of Employment Counseling*, número 41, p. 19-24.



## **Anexos**

## **Anexo 1. Formato del cuestionario de la entrevista**

### **Entrevista dirigida a oficiales coroneles (PAME)**

La presente entrevista tiene por finalidad diagnosticar el proceso de desvinculación laboral llevado a cabo por el Ejército, así como la percepción de su futuro fuera de dicha institución. En ese sentido, el equipo de investigación se compromete a dar a sus resultados un tratamiento estrictamente confidencial y reservado, por lo que agradeceremos la mayor sinceridad al momento de contestar la pregunta. Las conclusiones a las que se arribe serán de valiosa utilidad para el establecimiento de las bases de una propuesta de mejora.

#### **DATOS GENERALES:**

1. Entidad donde labora:
2. Grado militar:
3. Especialidad militar:
4. Cargo que ocupó recientemente:
5. Tiempo que labora en la entidad:
6. Grado académico alcanzado:
7. Especialidad académica:

#### **CUESTIONARIO:**

##### ***Sobre su experiencia laboral***

8. ¿Desarrolla usted algún tipo de actividad laboral fuera de la institución?
  - a) Administración de una empresa. Especifique el rubro:.....
  - b) Docencia. Especifique el nivel:.....
  - c) Asesorías. Especifique el rubro:.....
  - d) Otros. Especifique:.....
  - e) No desarrollo ningún tipo de actividad fuera de la institución.
9. Si la respuesta anterior ha sido positiva, ¿Cuánto tiempo le dedica a dicha actividad?
  - a) 7 horas a la semana.
  - b) 14 horas a la semana.
  - c) 21 horas a la semana.
  - d) Más de 21 horas a la semana. Especifique la cantidad:.....
10. Si su respuesta a la pregunta ocho (08) ha sido positiva, ¿qué porcentaje de sus ingresos mensuales representa lo percibido por esa actividad?
  - a) Menos del 10%.
  - b) Entre 10% y 50%.
  - c) Más del 50%. Especifique:.....
  - d) Lo realizo gratis.
11. Aparte del campo militar, ¿en qué rubros o áreas ha desarrollado más su experiencia laboral dentro de la institución?
  - a) Recursos humanos.
  - b) Logística
  - c) Comunicaciones
  - d) Planeamiento
  - e) Inversiones
  - f) Otros. Especifique:.....

### *Sobre su formación profesional*

12. ¿Qué porcentaje de su formación está relacionado con el campo militar?
- a) 100%
  - b) 80%
  - c) 50%
  - d) 25%
13. ¿Cómo se financió la capacitación en temas que NO están vinculados al campo militar?
- a) 100% lo asumió la institución
  - b) 80% lo asumió la institución, 20% recursos propios
  - c) 50% lo asumió la institución, 50% recursos propios
  - d) 25% lo asumió la institución, 75% recursos propios
  - e) No financió nada la institución, 100% recursos propios
  - f) No tengo ese tipo de especialización.
14. Si usted ha desarrollado algún tipo de formación académica, ¿qué tanto considera que usted desarrolla lo aprendido en su actividad laboral diaria?
- a) Aplico un 100% de lo aprendido.
  - b) Aplico un 70% de lo aprendido.
  - c) Aplico un 50% de lo aprendido.
  - d) Aplico menos del 30% de lo aprendido.

### *Sobre su desvinculación laboral*

15. Si usted se retira de la institución, ¿cuánto tiempo considera le tomará encontrar un nuevo empleo?
- a) 1 semana
  - b) 1 mes
  - c) 3 meses
  - d) 6 meses
  - e) 1 año
  - f) No me interesa trabajar.
16. ¿Considera usted que con la formación profesional y la experiencia laboral que le brinda la institución puede conseguir empleo fuera de esta una vez que pase al retiro?
- a) Sí
  - b) No
17. Según su percepción de lo sucedido a sus colegas que han pasado al retiro de grado de coronel, ¿qué porcentaje de los que usted conoce han conseguido empleo?
- a) Más del 80%
  - b) 50%
  - c) Menos del 30%
  - d) No ha conseguido empleo ninguno.
  - e) No les interesa trabajar.
18. De ese porcentaje estimado, ¿en qué sector o nivel de gobierno se han ubicado laboralmente la mayoría de sus colegas que han pasado al retiro?
- a) Sector privado
  - b) Sector Defensa
  - c) Otras áreas del sector público
  - d) Gobierno nacional

- e) Gobierno regional
  - f) Gobierno local
19. Si este año usted fuese pasado al retiro, ¿qué tan motivado estaría de iniciar acciones legales para su reincorporación?
- a) Muy motivado
  - b) Medianamente motivado
  - c) Poco motivado
  - d) Nada motivado
20. ¿Le interesaría que el Ejército se preocupe por acompañarlo en la transición a su vida civil, una vez determinado su pase al retiro, para efectos de ayudarlo a recolocarse en un puesto de trabajo?
- a) Sí
  - b) No

## **Anexo 2. Plan de implementación del Programa de Desvinculación Asistida**

La entidad Ejército del Perú, en su afán de ofrecer satisfacción y atender en forma efectiva las necesidades de los administrados, generar cambios, o ajustarse a los que se produzcan en el entorno, tiene la necesidad de implementar los sistemas que garanticen la mejora continua en todos sus procesos y acciones para lograr resultados efectivos en términos de productos y de gestión pública.

Por tanto, el modelo de mejora propuesta, el Programa de Desvinculación Laboral Asistida para los Oficiales del Grado de Coronel del Ejército del Perú, constituye una herramienta fundamental de apoyo a la política pública institucional, que concreta para el personal militar y para la entidad una serie de beneficios; por ello, requiere su implementación.

### **1. Objetivo**

- Implementar el Programa de Desvinculación Laboral Asistida para los Oficiales del Grado de Coronel del Ejército del Perú
- Contar con una plataforma útil para desvincular laboralmente a los oficiales del grado de coronel del ejército del Perú dentro del marco del proceso de renovación regulado en la legislación militar

### **2. Implementación**

La implementación del Programa de Desvinculación Laboral Asistida para los Oficiales del Grado de Coronel del Ejército del Perú supondrá innovación, cambios en la organización y exigencia de resultados de su gestión mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicio al administrado objeto del beneficio. Las acciones cumplen los siguientes requisitos:

- Técnicas: las acciones que se ejecutarán son estrictamente técnicas desde el punto de vista de la administración de personal, resultantes de un proceso de estudio de la problemática y la generación de alternativas de solución.
- Coherentes: Las acciones que se ejecutarán son coherentes con el programa de modernización del Estado y el planeamiento institucional.
- Objetivas: las acciones son viables y posibles de realización dentro del marco administrativo y legal.
- Flexibles: las acciones son susceptibles de ser modificadas y mejoradas por imprevistos internos y del entorno sin que se pierda el objetivo original.

#### **2.1 Componentes**

El programa cuenta con los siguientes componentes: la plataforma informática, que gestiona la base de datos del personal que pasa a la situación de retiro; el soporte administrativo, para la atención del participante; la disponibilidad de consultores que acompañen al participante; y la infraestructura para el asesoramiento.

#### **2.2 Difusión y comunicación**

Previamente al inicio del proceso, existirá una etapa preliminar claramente definida de difusión y comunicación, dentro y fuera de la institución.

### 3. Fases de implementación

- **Fase 1. Conocimiento del perfil profesional del personal:** estudio actualizado sobre el perfil profesional (académico y laboral) que desarrolla el personal militar de oficiales de grado de coronel durante su permanencia en la institución, así como las habilidades y las competencias que ha incorporado en su experiencia profesional.
- **Fase 2. Análisis de mercado:** estudio permanente del estado actual del mercado laboral, así como de su proyección futura, con el fin de proveer insumos para la identificación de oportunidades laborales del personal militar de oficiales de grado de coronel que va pasando a la situación de retiro; para ello, se investigan compañías e industrias, se evalúan los anuncios y ofertas de empleo, y se relacionan con empresas de reclutamiento y bolsas de trabajo (empresas privadas que por convenio recolocan al personal sin costo para la institución).
- **Fase 3. Networking:** sobre la base de ambos aspectos, se establece una red de contactos para la anticipación en la atención de la demanda laboral con ofertas de trabajadores más idóneos para los agentes de interés identificados (se estructura un listado de las primeras cien personas que debe llamar o buscar), con la finalidad de acelerar la transición a un nuevo empleo, para lo cual ya debe contar con un currículum vitae bien confeccionado y estar preparado para enfrentar las entrevistas.
- **Fase 4. Monitoreo:** con el propósito de detectar mejoras en el proceso de desvinculación laboral asistida, se realiza después de los primeros tres meses de recolocación un seguimiento sobre la satisfacción del empleador.

### **Anexo 3. Proyecto de soporte informático para la propuesta del Programa de Desvinculación Laboral Asistida**

El Modelo del Programa de Desvinculación Laboral Asistida presentado en el Gráfico 16 contempla un proceso con diferentes etapas que requiere una plataforma de soporte informático que permita al personal que labora en la oficina de Recolocación Laboral integrar dichas etapas, y obtener productos o reportes en cada una de las mismas para las actividades de selección, participación y seguimiento, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

### **Gráfico 18. Proyecto de plataforma informática para el soporte del Programa de Desvinculación Laboral Asistida**

<b>Antecedentes</b>	<b>Selección</b>	<b>Participantes</b>	<b>Reportes &amp; Seguimiento</b>
Información Personal	Personal en retiro por causales	Diseño de CV & Perfiles	Participantes por periodo
Formación Académica	Inscripción Candidatos - Solicitudes	Bolsa de trabajo	Participantes por perfiles
Experiencia laboral	Propuesta Participantes	Asesoramiento entrevista	Participantes no contratados
		Colocaciones y contrataciones	

#### **3.1 Módulo Antecedentes**

En este módulo se integra información de la base de datos del Copere relacionada con los antecedentes de los coroneles que se encuentran en la situación militar de retiro, su información personal, su formación académica dentro y fuera de la institución, así como su experiencia laboral, para generar reportes que permitan al analista de datos la identificación del perfil de los participantes del Programa de Desvinculación Laboral Asistida.

#### **3.2 Módulo Selección**

Este módulo facilita el trabajo del analista para la etapa de identificación de oportunidades de los participantes, integrando información de la base de datos del Copere relacionada a los coroneles que serán seleccionados para ser considerados como participantes y que hayan remitido su solicitud respectiva a la Oficina de Recolocación Laboral, según el formato puesto a disposición en la página web institucional, generando el reporte del personal que será considerado en el programa.

#### **3.3 Módulo Participantes**

En este módulo se integra información relacionada al currículum vitae de los participantes. Se los incluye en la bolsa de trabajo, se los asesora para participar en entrevistas y a los que alcanzan la contratación o recolocación, facilitando el trabajo del analista en la etapa de búsqueda y transición del modelo propuesto, generando los reportes respectivos en cada etapa.

### **3.4 Módulo Reporte y Seguimiento**

En este módulo, se generan reportes relacionados con el desempeño del programa y evaluación de los participantes que permita al analista la definición de medidas de mejora como parte de la etapa de retroalimentación del modelo propuesto.



## **Nota biográfica**

### **Oscar Arboleda Velazco**

Coronel del Ejército del Perú, nacido en Chimbote, Áncash, el 29 de julio de 1973. Egresó como bachiller en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Chorrillos en enero de 1994. Realizó el Programa de Maestría en Ciencias Militares. Se desempeñó como jefe de Unidad en el Batallón de Fuerzas Especiales N° 39, como observador militar de la Organización de las Naciones Unidas y como jefe de Estado Mayor de Operaciones en la Cuarta Brigada de Montaña de Puno. Realizó el Programa de Alto Mando del Ejército (Programa de Maestría de Gestión Pública en la Universidad del Pacífico). Actualmente, se desempeña como agregado militar de Defensa acreditado en la Federación Rusa; cuenta con veinticuatro años de servicio

### **Guillermo Santolalla Espinoza**

Coronel del Ejército del Perú, nacido en Trujillo, La Libertad, el 12 de junio de 1973. Egresó de la Escuela Militar de Chorrillos en enero de 1994 con el grado de subteniente de Infantería, bachiller en Ciencias Militares. Se desempeñó en diferentes guarniciones del país. Realizó el Curso de Estado Mayor del Ejército y Estado Mayor Conjunto; el Curso de Estado Mayor en Bogotá, Colombia; y un MBA en Administración Estratégica de Empresas en Centrum Católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se desempeñó como comandante del Batallón de Infantería N° 15 en Tocache, San Martín; como jefe de Estado Mayor Operativo en Tingo María, Huánuco; y el Programa de Alto Mando del Ejército (Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico). Actualmente, se desempeña como asesor del alto mando del Ejército; cuenta con veinticuatro años de servicio.

### **Marco Vega Oliveros**

Coronel del Ejército del Perú, nacido en Mariscal Luzuriaga, Áncash, el 12 de mayo de 1972. Egresó de la Escuela Militar de Chorrillos en enero de 1994 con el grado de subteniente de Material de Guerra, bachiller en Ciencias Militares. Es magíster en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Realizó el Curso de Estado Mayor del Ejército y Estado Mayor Conjunto. Se desempeñó como ejecutivo del Departamento de Administración de Oficiales de Servicios del Copere, como comandante del Batallón de Transportes N° 511, como subdirector de la Escuela de Material de Guerra, como jefe del Centro de Mantenimiento de

Blindados del Ejército. Realizó el Programa de Alto Mando del Ejército (Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico). Actualmente, se desempeña como jefe del Departamento de Telemática del Copere; cuenta con veinticuatro años de servicio.