



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
“Tte Grl Luis María Campos”



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: “La reinserción laboral de los oficiales retirados”.

Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT presenta el Mayor Don ISMAEL DIAZ ROSAENZ.

Director del TFI: Coronel (R) Don ROBERTO MUÑOZ BETELÚ.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de marzo de 2021.

Resumen

El paso a situación de retiro ha constituido, a lo largo del tiempo, un momento de disrupción en la vida del oficial. Las competencias desarrolladas durante los años de ejercicio de la profesión militar constituyen importantes herramientas para enfrentar los desafíos que impone la reinserción laboral, en un ámbito para la mayoría desconocido, pero que muchas veces no son suficientes. El bienestar del personal es una responsabilidad indelegable de comando, en consecuencia su ejercicio debe contemplar y abarcar a todos quienes integran la Fuerza. Los oficiales retirados constituyen gran parte de ese universo sobre el cual deben impactar los beneficios del ejercicio directo de dicha responsabilidad. Inicialmente se debe entender cuáles son los efectos que el paso a retiro genera, siendo esta la base para determinar de qué manera contrarrestarlos en caso no fueran deseados. Luego identificar las competencias que caracterizan a los oficiales retirados a fin de poder orientar el proceso de reinserción laboral y que finalmente el Ejército Argentino adquiera un rol activo y preponderante en ese proceso desarrollando todo lo que estuviere a su alcance.

Palabras clave: retiro, reinserción laboral, bienestar del personal, responsabilidad de comando, competencias, recursos humanos.

Tabla de contenido

Contenidos	Página
Introducción	1
Tema.	1
Antecedentes y justificación del problema.	1
Formulación del problema.	7
Objetivo general.	7
Objetivos particulares.	7
Marco teórico.	8
Metodología a emplear.	12
 Capítulo 1. Efectos que genera el paso a retiro	 13
La centralidad del trabajo.....	13
La teoría de los dos factores.....	15
Conclusiones parciales.	16
 Capítulo 2. Competencias profesionales	 18
Competencias.....	18
Competencias adquiridas en el transcurso del ejercicio profesional.....	19
Conclusiones parciales.	28
 Capítulo 3. Ámbito de los Recursos Humanos	 30
Administración de los Recursos Humanos.	30
Herramientas de uso habitual en los Recursos Humanos....	31
Conclusiones parciales.	32
 Conclusiones finales	 33
Bibliografía.	38
Entrevistas	39
Anexos.	41
Anexo 1 Esquema gráfico – metodológico.	41

Introducción

1. Tema

El bienestar del personal retirado a través de su reinserción laboral.

2. Antecedentes y Justificación del problema

A lo largo de los años en que he ejercido la profesión militar he visto como el sistema mantiene un balance, en términos de capacidades generadas por sus recursos humanos, mediante el *input* de quienes deciden ingresar al Colegio Militar de la Nación y el *output* de quienes por distintos motivos dejan la Fuerza. Esto se da de manera casi biológica en la que los oficiales vivimos nuestros años de servicio como un ser que debe adaptarse a un ámbito totalmente diferente, desarrollarse profesionalmente, alcanza su madurez y, finalmente, cuando las capacidades requeridas comienzan a disminuir debe dar paso a quienes si las poseen. Esto ocurriría en el caso en que se completara el ciclo completo previsto. En la actualidad se da con mayor asiduidad que el mismo se vea interrumpido de manera voluntaria antes de llegar al momento de la madurez profesional entre los 15 y 20 años de carrera.

El cambio disruptivo que se genera por el cambio de situación de revista genera efectos de lo más diversos y que responden a problemáticas distintas en función de las características de quien se retire, influyendo principalmente su edad y causas del paso a retiro. En ambos casos la persona se debe reinventar y es allí donde encuentro un vacío en el que la Institución debería asumir esta transición de la misma manera que lo hace con la incorporación. En definitiva son partes del ciclo que indefectiblemente ocurrirán y de las cuales es responsable.

El mantenimiento de la moral y el bienestar del personal son responsabilidades de comando y los oficiales retirados mantienen el estado militar habiendo cambiado, exclusivamente, su situación de revista (RFP 30-02, 2015, pág. III).

Dentro de las actividades concurrentes del mantenimiento de la moral y como parte de las acciones educativas, se establece el deber de “proporcionar al personal próximo a pasar a retiro, herramientas concretas para reinsertarse en la sociedad” (ROD 19-01, 2006, pág. 123). Sin profundizar la doctrina en la forma de llevarlo adelante.

Esta problemática ha sido abordada por varios autores desde distintas perspectivas. Las investigaciones realizadas por los Tenientes Coroneles Gerardo Jáuregui (2008) y Marcelo

Taboada (2013) dan cuenta de ello. La primera investigación es meramente descriptiva, y como tal, contribuye a tener una idea acabada de la situación, dejando abierta la forma de abordar la problemática. La segunda circunscribe el universo de investigación a los oficiales de estado mayor y analiza cuáles son las competencias adquiridas durante su formación y a partir de ellas las posibilidades de poder ejercerlas en el ámbito privado. Como característica distintiva concentra su análisis exclusivamente en el sector privado como posible ámbito de aplicación de las competencias de los militares retirados. Sin embargo, omite la consideración de la responsabilidad del Ejército Argentino referida a la reinserción laboral de los oficiales retirados como procedimiento, sin aportar ideas acerca de las posibles acciones, programas o estrategias institucionales.

“Un retiro saludable” (Gambandé, 2008), es un ensayo que aborda la problemática de la finalización del servicio activo desde el punto de vista de la persona y la Institución (Fuerza Aérea Argentina) y plantea cómo se debería desarrollar la etapa previa, el retiro propiamente dicho y el pos retiro de sus integrantes que dejan el servicio activo habiendo transcurrido la mayor parte de su vida en él. En este caso, la delimitación excluye a aquellos militares que finalizan su período activo con la antigüedad mínima de 15 años.

El ensayo cita otros proyectos e iniciativas, tanto públicas como privadas los que, según el autor, no abordan de manera integral la problemática, brindando soluciones parciales a una actividad que debería ser interdisciplinaria ocupándose de todas las circunstancias especiales. Los casos referidos por Gambandé son un artículo titulado “La problemática del oficial retirado” (Sisco, 1995) y un proyecto desarrollado por la mutual Sociedad Militar Seguro de Vida, dentro del ámbito privado, iniciativa que no arrojó los resultados esperados debido a la reducida población a la que estuvo dirigida.

En la investigación titulada “La reconversión laboral del personal militar retirado” (Ayerdi, 2003), se describe el sistema de reinserción vigente en las Fuerzas Armadas del Reino Unido de Gran Bretaña, el que guarda semejanzas con el sistema español (SAPROMIL). Ambos se aplican en las tres Fuerzas desde el Ministerio de Defensa. El objetivo principal de éstos es “facilitar y asistir la salida laboral del personal (...) que pasará a retiro permitiendo que los que continúan en actividad dejen a un lado la preocupación por su futuro, dedicándose de lleno a sus tareas” (Gambandé, 2008, pág. 44).

Por su parte, el Ejército Argentino cuenta con un sistema de asistencia y capacitación laboral (SACLE), dependiente de la Dirección de Bienestar, la que a su vez forma parte de la Dirección General de Personal y Bienestar. Se trata de una organización que tiene como misión principal asesorar y asistir al personal de la Fuerza que voluntariamente lo solicite, para facilitar su transición de la situación de actividad a la de retiro y su reinserción laboral en el medio civil. Esta posibilidad se encuentra a disposición de todos los integrantes del Ejército, pudiendo ser extensible a sus familiares directos. La misión del SACLE está dirigida a solucionar problemas que puedan surgir a partir de los cambios de destino, cambio de situación de revista o desvinculación de la Fuerza. Su actividad central está orientada al asesoramiento, para lo cual cuenta con un especialista en recursos humanos y una psicóloga laboral quienes ayudan a determinar el perfil laboral de quien lo requiera y de esa forma orientar su búsqueda, contribuyendo con la confección del currículum y en algunos casos ofreciendo opciones de empleo conforme la disponibilidad.¹ En los últimos 8 años se han concretado entre 40/50 casos exitosos por año, en los que se les ha encontrado una salida laboral a quienes lo solicitaron (Romeo, 2020). Este sistema está dirigido, principalmente, a suboficiales y su grupo familiar directo. En el caso de los oficiales, población a la que está orientado el presente trabajo, no tiene una aceptación que justifique su existencia.

Como dato estadístico, hasta el año 2019 se dictaron cursos sobre capacitaciones específicas y se realizaron seminarios en todo el ámbito del País, capacitaciones que se dejaron de llevar a delante debido al bajo nivel de eficiencia alcanzado (Romeo, 2020). El referido programa de reinserción laboral de ninguna manera satisface las expectativas de los oficiales retirados producto de una falta de visión en el aprovechamiento de su potencial.

El Ejército Argentino, por su dimensión institucional; tiene la capacidad de suscribir convenios y establecer vínculos con entidades tanto públicas como privadas ampliando las posibilidades de concretar oportunidades para la reinserción laboral. Del relevamiento realizado en bolsas de trabajo como LinkedIn² y los datos obtenidos del SACLE referidos a la participación de los oficiales en el sistema de reinserción laboral, se puede inferir que en oportunidad de buscar generar vínculos que faciliten la reinserción laboral los oficiales optan por bolsas civiles de trabajo y ni siquiera consideran al sistema puesto a disposición por el

¹ <https://www.facebook.com/sacle.reinsercionlaboral/>

² https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=militar&origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER&page=7

Ejército como una opción más. En el año 2017 la participación de oficiales en el SACLE fue del 7%, del total de ellas y la tendencia fue decreciente (Romeo, 2020).

De entrevistas realizadas a oficiales en actividad, tanto nacionales como extranjeros pertenecientes a las Fuerzas Armadas de Chile, México, Uruguay, Perú, Paraguay, Ecuador y Brasil, surgió como denominador común el desconocimiento sobre las herramientas de reinserción laboral puestas a disposición por sus respectivas Fuerzas. Por el contrario el único que demostró conocer con exactitud las opciones a su disposición fue el oficial perteneciente al Ejército de Estados Unidos. Del análisis de los distintos rasgos característicos de cada fuerza surge que más allá de los recursos que diferencian a los ejércitos mencionados, en este caso no son variables determinantes, mientras que sí lo son la percepción que tiene la sociedad y la propia institución sobre sus soldados, donde la participación en conflictos armados contribuye a elevar la estima que se tiene respecto de los integrantes de sus fuerzas armadas.

Del mismo modo, en España, Francia, Reino Unido de Gran Bretaña, entre otras naciones, los militares son altamente valorados por sus sociedades debido a que la mayoría, o muchos de ellos, son veteranos de guerra, condición que exalta su aceptación por parte de la ciudadanía.

Con referencia a los ejércitos del marco regional países como Perú, Chile, Uruguay, Brasil, Ecuador, Paraguay y México cuentan con distintas herramientas tendientes a mitigar este paso y que facilitan la reinserción laboral, pero básicamente lo llevan adelante a través de la reintegración al ámbito de la fuerza, solucionando el problema parcialmente. Más allá de ello, implementan distintas acciones alternativas para disminuir el impacto de pasar a retiro ya sea mediante el cobro de subsidios, seguros de retiro, cursos de capacitación específicos y períodos de licencia extraordinarios que atenúan el traumatismo de la transición. Esto, sin embargo, no satisface las necesidades de hombres y mujeres entre 32 y 60 años; rango etario en el cual lógicamente existen diferentes aspiraciones.

Fuera del ámbito regional el Ejército de Estados Unidos posee una oficina de recursos humanos por fuerte (nivel brigada/ división) responsable de atender las necesidades de todos aquellos que vayan a desvincularse del ejército sean soldados, suboficiales u oficiales. Está gestionada por civiles especialistas en recursos humanos quienes desarrollan actividades de capacitación, asistencia y búsqueda laboral (My Castañeda, 2020). El programa

implementado se denomina “*Soldier for life – Transition Assistance Program*”. Asimismo, existe una iniciativa privada desarrollada por un Oficial retirado denominada *Military Times* que asesora y asiste a quienes están pronto a retirarse, inclusive funcionando como una bolsa de trabajo.³

Por otro lado, España lleva adelante un programa para reinsertar laboralmente a los militares una vez que se retiran y vuelven al ámbito público o privado, que abarca a las tres fuerzas denominado SAPROMIL (sistema de aprovechamiento de las capacidades profesionales del personal militar). Es un programa lanzado por el Ministerio de Defensa para apoyar a los militares en su transición hacia el ámbito civil en pos de capitalizar la formación en la que el estado ha invertido (Ley Orgánica 9/2011, 2011). De esta manera participan en la iniciativa el Ministerio de Defensa, las Fuerzas Armadas y entidades como las Federaciones Regionales de Empresarios (Europa Press, 2020).

Desde un punto de vista demográfico el impacto que tiene el aumento de la esperanza de vida obligará a reconsiderar las políticas laborales en función del cambio del mundo laboral (Universidad de Wharton, 2010). En el caso del Ejército Argentino, de asumir plenamente sus responsabilidades inherentes al bienestar del personal, puntualmente la referida a los oficiales retirados, la profesión militar constituirá más que un plan de carrera uno de vida (Jáuregui, 2008).

Tal como se percibe, la expectativa respecto de la etapa de la vida laboralmente activa, basta considerar que quienes ingresen al Ejército en la actual década alcanzarán sus 35 años de servicio en un momento donde las proyecciones estiman que la esperanza de vida será entre 85/90 años (Foreman, Márquez, Dolgert, Fukutaki, Fullman, & McGaughey, 2018). Quien se incline a ingresar a la Institución militar imaginará que a los 55 años deberá reformular su actividad profesional para afrontar 15/20 años más de vida laboral. En la actualidad hombres y mujeres pueden acceder a los beneficios de la prestación básica universal acreditando 30 años de aportes efectivos a las edades de 65 y 60 años respectivamente, pudiendo prolongar su actividad laboral hasta los 70 años (Ley N° 27426, 2017).

A partir de este planteo, donde la actividad profesional militar cesa, sin que la etapa laboral de la persona haya finalizado, razonablemente desalentaría la elección de la carrera

³ <https://soldierforlife.army.mil/>

militar como opción atractiva. En la década del '80 la esperanza de vida era de 69 años (Datosmacro.com, 2020). Esta proyección es tomada como referencia porque los actuales generales y coroneles ingresaron al Ejército en esa oportunidad. Durante el tiempo transcurrido el mercado laboral ha sufrido importantes cambios donde la cultura empresarial ha modificado sus paradigmas (Universidad de Wharton, 2010). Dichas modificaciones impactan en el personal militar. A pesar de desarrollar su actividad profesional en el ámbito que le es propio, el retorno a la vida civil es inevitable, como retirado pero inevitable. Esos cambios no siempre han sido acompañados por políticas Institucionales que absorbieran el impacto de nuevas condiciones externas, que en el pasado no afectaban a los retirados, pero actualmente sí lo hacen. La franja de mayor dificultad para acceder al mercado laboral es la de los mayores de 55 años, a la que van dirigidas el 0.5 % de las ofertas laborales (BBC Mundo, 2017).

En términos económicos el equilibrio entre el aporte de capital que realiza un determinado sujeto y la remuneración que percibe por ello se denomina rentabilidad (Diéguez Souto & Fernández Gámez, 1994, pág. 96). Un adecuado rendimiento del recurso puesto a disposición de un tercero asegura la satisfacción de quien realiza el esfuerzo de inversión, quien por un lado mantiene su capital mientras percibe una ganancia. Conforme este proceso sea virtuoso el sistema se torna viable en términos de rentabilidad. El adecuado empleo de los recursos humanos por parte del Ejército Argentino no sólo debería justificar la inversión efectuada, otorgando como resultado el producto necesario, sino finalmente derramar en el entramado social productivo un capital humano altamente calificado dotándolo de un valor agregado: su disponibilidad. A través de ello el propio Estado capitalizaría el máximo aprovechamiento de un recurso que oportunamente hubiera generado.

Según el concepto planteado por el TC Jáuregui (2008), citado precedentemente, respecto de que un nuevo enfoque sobre la reinserción laboral de los oficiales retirados presentaría un mayor atractivo para quienes desearan ingresar al Ejército. Esto se podría materializar a partir de una mayor certidumbre para quienes transiten la carrera militar, en el entendimiento que al término de su servicio activo, tendrían oportunidades para continuar su vida laboral en el plano público o privado, capitalizando sus competencias profesionales, adaptadas a las demandas del mercado laboral que deban afrontar.

La presente investigación encuentra bases sólidas que permiten desarrollarla con un elevado grado de rigurosidad documental lo cual puede constituir un aporte para el Ejército

Argentino en materia de gestión de recursos humanos. Lo mencionado encuentra sustento en la posibilidad real y concreta de analizar, distinguir y clasificar las competencias de los oficiales a partir de los respectivos Proyectos Curriculares de las distintas carreras y cursos regulares que se encuentran avalados por el Ministerio de Educación. En el año 1995 como consecuencia de la Ley de Transferencia de los Servicios Educativos, la Ley Federal de Educación y la Ley de Educación Superior, se reestructuró el Instituto de Enseñanza Superior del Ejército, modificando su estatuto y ampliando su organización. Allí se optó por realizar una homologación de dependencia de los institutos de dicha estructura con el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación (Ley N° 24521, 1995). Es menester destacar que quienes se hayan graduado en el Ejército Argentino a partir del año 1997 y hasta el 2006, ambos años inclusive, responden a esos perfiles documentados y constituyen la población objeto de estudio de esta investigación por ser quienes luego del 2008 cumplieron los requisitos para solicitar el retiro de la Institución.

3. Formulación del problema

¿Qué acciones podría implementar el Ejército Argentino para facilitar la reinserción laboral de los oficiales retirados de cuerpo comando, provenientes del sistema de incorporación tradicional, que hayan alcanzado un título de grado al finalizar su etapa de formación?

4. Objetivos de Investigación

Objetivo General

Determinar las acciones institucionales necesarias que contribuyan con la reinserción laboral de los oficiales retirados de cuerpo comando, provenientes del sistema de incorporación tradicional, que hayan alcanzado un título de grado al finalizar su formación.

Objetivos Particulares

El primer objetivo particular consiste en describir los efectos psicosociales y económicos generados en los oficiales a causa del cambio de situación de revista y paso a retiro.

El segundo objetivo particular pretende identificar, distinguir y clasificar metódicamente las competencias profesionales de los oficiales egresados del sistema tradicional de incorporación a partir del año 1997, inclusive, en oportunidad de su pase a retiro.

Finalmente, el tercer y último objetivo particular es analizar las herramientas de uso habitual en el área de los recursos humanos para su aprovechamiento en el proceso de reinserción laboral de los oficiales retirados provenientes del sistema de incorporación mencionado precedentemente.

5. Marco teórico

La presente investigación está enmarcada en las siguientes teorías. El primer capítulo en la teoría de la Centralidad del Trabajo de Branimi Sverko y la Teoría de los Factores de la Motivación o de los Dos Factores de Frederik Herzberg. El segundo capítulo en la Educación por Competencias y los distintos Proyectos Curriculares inherentes a la carrera y cursos que modelan el perfil del oficial del Ejército Argentino y el tercer capítulo en la teoría de la Administración de los Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato y del Pensamiento Sistémico de Peter Senge.

Los oficiales retirados de cuerpo comando provenientes del sistema tradicional de incorporación y que al momento de su egreso hayan obtenido un título de grado conforman la población objeto de estudio de esta investigación. Para el presente trabajo se define que el sistema de incorporación tradicional es a través del Colegio Militar de la Nación en su modalidad clásica, excluyendo cualquier otro sistema de formación de oficiales, implementado a lo largo de las tres últimas décadas.

Las dos teorías que dan marco al primer capítulo están relacionadas con el plano psicológico del trabajo. La primera de ellas establece las implicancias que tiene el trabajo para la vida humana mientras que la segunda desarrolla los factores motivacionales estableciendo una disquisición entre aquellos intrínsecos, asociados a la persona, y extrínsecos, asociados al ambiente.

Conforme lo expuesto, resulta menester establecer qué significado le confiere al trabajo la población objeto de estudio, para en función de ello, orientar las acciones necesarias para la satisfacción de uno u otro factor motivacional.

El segundo capítulo tiene como objetivo identificar, distinguir y clasificar metódicamente las competencias profesionales en oportunidad de pasar a retiro. Para esto será de apoyatura la educación por competencias que orienta la educación en el Ejército Argentino y determina

el perfil requerido por sus oficiales, el que le permitiría cumplir con las demandas impuestas por el ejercicio profesional.

La intención investigativa es generar una estrategia *win - win* (Covey, 1989, pág. 127), en el que por medio de la reinserción laboral, se pueda conciliar el interés por el bienestar del personal con la generación de una sinergia sobre el resto de la organización, fortaleciendo sus bases y aumentando la confianza para con la institución que lo ha formado y en la cual ha desarrollado una vocación de servicio. Este cambio de enfoque, permite visualizar las interrelaciones y no sólo las partes del sistema. El conocimiento sobre el grado de afectación de unas sobre otras posibilita introducir cambios sobre determinados lugares que impactan en la organización como un todo, siendo un requisito el entendimiento de la complejidad dinámica del sistema (Senge, 2010, pág. 96).

A los fines de la investigación se conceptualiza como competencia a un saber contextualizado que combina e integra capacidades, habilidades y saberes para lograr un desempeño eficiente que permite resolver problemas o situaciones profesionales. Un conjunto de ellas conforman el perfil que el oficial debe alcanzar para ocupar o acceder a una determinada jerarquía y/o rol. En este proceso interactúan el plano cognitivo, del saber, el procedimental, del saber hacer, y el actitudinal, del saber ser, determinado por un contexto situacional. Estos perfiles se plasman en los diferentes Proyectos Curriculares de las carreras y/o cursos que se imparten en el ámbito de la Institución (Ejército Argentino, 2019, pág. 2), acreditando que quien se gradúa posee las distintas competencias. Pero al momento de evaluar los conocimientos de un militar, resultaría parcial el mero análisis de las competencias desarrolladas a partir de su educación formal, como parte integrante de un sistema, sin tener en cuenta las logradadas producto del saber empírico como parte de la educación asistemática.

El último capítulo se enmarca en la Administración de los Recursos Humanos y el Pensamiento Sistémico. La primera es el resultado del progreso suscitado en el ámbito de los RRHH mientras que la segunda permite tener una visión amplia y general de la organización en el contexto donde se desenvuelve.

Finalmente, y ante la ausencia de líneas de pensamiento sobre la temática abordada, es necesario establecer los límites y el alcance de la responsabilidad de comando, debido que, sobre este aspecto en particular, podrían suscitarse discrepancias entre quienes consideran

que el Ejército cumple acabadamente con ellas y quienes no aprecian que así sea. La investigación versa sobre la base de un cumplimiento parcial de las mismas y como fuera expresado y apoyado en las teorías referidas, se sostiene que la Institución administra al personal retirado, pero no gestiona debidamente sus recursos humanos. De esta manera absorbe múltiples tareas administrativas, pero no abordan la problemática en su totalidad. Bajo una mirada sistémica esta insatisfacción puede incidir en el rendimiento de quienes aún transitan su vida profesional activa, los cuales vislumbrarían su futuro sobre la base de las experiencias vividas por sus superiores.

En la lógica del funcionamiento institucional las prioridades pasan del plano de la abstracción al real por medio del establecimiento de políticas, asignación de medios y recursos para alcanzar los fines. Cuando las políticas no son acompañadas por el resto de los componentes mencionados quedan en el plano de las ideas, confirmando finalmente que no constituyen una prioridad.

Producto del déficit institucional en materia de reinserción laboral la pérdida que se genera es mayor a la aparente y extensible a otras áreas más allá del bienestar. No sólo la Institución deja de ejercer la debida contención del personal, sino que también permite la fuga de un capital humano, que más allá de pasar a retiro, podría continuar siendo funcional al Ejército. La revisión documental no advierte sobre los efectos, tanto cualitativos como cuantitativos, que han generado los retiros prematuros de oficiales. El disponer de la dimensión real de la pérdida puede contribuir a valorizarlo y, al mismo tiempo, a direccionar la búsqueda laboral. Esta línea argumentativa pretende capitalizar a la reinserción como una variable de motivación para el servicio activo, planteo que se contrapone a lo establecido reglamentariamente donde al detallar las actividades del SACLE el RFP 30-02 (2015) establece que: “No debe constituir una puerta para la migración de la Fuerza por parte del personal en actividad”. La naturaleza de esta expresión es la de proteger el recurso humano del Ejército y evitar contribuir con la deserción del personal. Se infiere que esta actividad está orientada a quienes han cumplido los años de servicio necesarios para la percepción del mayor porcentaje del haber y por esa causa pasan a retiro, excluyendo a todos aquellos que lo hacen entre los 15 y 35 años de servicio. De igual manera pretende constituir un beneficio pero no un incentivo para quienes aún pueden continuar en la Fuerza, situación particularmente considerada en la presente investigación.

Contrariamente a lo expuesto un organismo eficiente que genere posibilidades concretas de actividad laboral acorde con las expectativas de quienes pasarán a retiro contribuirá a transmitir tranquilidad y serenidad a los jóvenes para desarrollar su actividad profesional. Llegado el momento, el Ejército lo asistirá con su reinserción disipando la incertidumbre, que en general, es la sensación que tiende a alejar de la Institución a los oficiales más modernos. Como evidencia de lo mencionado, la cantidad de bajas y retiros prematuros registrados en las últimas décadas constituyen una causa suficiente para demostrar que la existencia de este beneficio podría coadyuvar con la intención de evitar retiros en las condiciones que fueron expresadas. El Estado Nacional, a través del Ejército, realiza una gran inversión en la formación y perfeccionamiento de los oficiales quienes constituyen su principal fortaleza (De Vedia, 2020). En resguardo de ello emplea algunas acciones tendientes a proteger dicho capital y retener al personal mediante compromisos de servicio que varían en tiempo según la capacitación adquirida. Lo cierto es que, en una organización de tamaño envergadura, sumado a las nuevas tendencias de flexibilización laboral donde en algunos casos, inclusive, llama la atención la inmovilidad laboral (BBC Mundo, 2017), el Ejército debe propender a revertir una tendencia profunda yendo en contra de una realidad que en la actualidad es norma. Frente a ello la motivación debería emerger de fuentes esenciales, aceptando que la autodesvinculación prematura será cada vez mayor. Por lo tanto, las políticas Institucionales debieran propiciar la contención indirecta. De esta manera se buscaría proteger el recurso humano, trabajando sobre factores que desarrollen una elevada moral, seguridad y confianza que se traducirán en la elección diaria de quienes permanecen en la Fuerza. Políticas como la de reinserción laboral podrían coadyuvar lo planteado anteriormente, circunstancia que de lo contrario permanecerá en el plano de las ideas.

Finalmente, resulta oportuno señalar un último aspecto que caracteriza la línea argumentativa de esta investigación y que difiere de la interpretación realizada sobre las finalidades que causan las acciones descriptas por la reglamentación vigente de Bienestar y las propuestas por el TC Taboada (2013) en su investigación. En la primera de ellas se orientan las actividades a preparar al personal desarrollando en él nuevas capacidades para afrontar el paso a retiro y su reinserción, ya sea con cursos, capacitaciones, asesoría y demás recursos. En la segunda propone que en los últimos años de carrera el oficial oriente su perfeccionamiento en pos de definir un perfil que lo haga más competitivo a la hora de postularse para un empleo. En ambos casos se distrae la atención de un oficial que debería

estar plenamente abocado a sus funciones, en orden a resolver un problema que se le generaría a futuro; en la certeza que si no es tratado por él nadie lo hará.

6. Metodología a emplear. Anexo 1 Esquema gráfico – metodológico.

La presente investigación se desarrolla sobre la base del método deductivo, en la cual se plantea un objetivo general y tres objetivos particulares, a partir de los cuales se alcanzan conclusiones parciales para dar respuestas a cada uno de los objetivos particulares. Posteriormente, las conclusiones finales brindarán las respuestas al objetivo general planteado. El diseño de la investigación será de carácter explicativo, en el cual se empleará como técnica de validación el análisis bibliográfico, lógico y de entrevistas. Se adjunta como anexo el gráfico del esquema metodológico empleado.

El trabajo se desarrollará en tres capítulos. La descripción de los efectos del cambio de situación de revista, las competencias alcanzadas hasta dicha oportunidad y finalmente las técnicas utilizadas en el ámbito de los recursos humanos y que sean factibles de ser empleadas por el Ejército Argentino para contribuir con la reinserción laboral de sus oficiales retirados.

Capítulo 1

Efectos que genera el paso a retiro

El capítulo tiene por objetivo particular determinar cuáles son los efectos psicosociales y económicos que genera en los oficiales el cambio de situación de revista. Para ello es necesario establecer, con fines metodológicos, dos grandes grupos. El primero de ellos constituido por aquellos oficiales que solicitan el retiro sin haber cumplido con el total de los años de servicio y que normalmente se da durante el grado de capitán y primeros años de mayor. El segundo grupo está conformado por quienes han transcurrido de 30 años en adelante. Los retiros que se encuentren entre ambos grupos se podrán incluir en uno u otro en función de su cercanía temporal, a uno u otro.

1. La centralidad del trabajo

El trabajo tiene grandes implicancias para la vida humana: por un lado, permite satisfacer necesidades económicas básicas para la subsistencia. Por el otro, todo trabajo, sea remunerado o no, tiene un valor adicional en materia social y psicológica. Proporciona una interacción efectiva y afectiva que contribuye a dignificar a la persona, aumentar su autoestima y la posibilidad de trascender más allá de sí misma (Valls Fernández & Martínez Vicente, 2004, pág. 339). La centralidad del trabajo es la que estudia el nivel de importancia que éste tiene para las personas y en qué medida contribuye con su identidad (Sverko, 1989, págs. 28-39).

La psicología social estudia como las personas se comportan, piensan y sienten dentro del contexto social explicando el porqué de las conductas de los seres humanos y permite predecir comportamientos (Revista digital de psicología y neuromarketing, 2019). De acuerdo a lo expresado, el contexto resulta un factor clave para determinar su comportamiento. Esta variable independiente actúa sobre todos los oficiales retirados pero tiene una mayor influencia en quienes han pasado más tiempo en la Fuerza. El psicoanálisis denominó mecanismos de defensa a los procesos mentales inconscientes que minimizan situaciones perturbadoras frente a las cuales se falsifican o distorsionan experiencias para que sean más aceptables (García Allen, 2020). Estos mecanismos de defensa generan efectos observables en muchos retirados quienes frente al nuevo entorno desarrollan patologías mentales y físicas.

La profesión militar requiere de una profunda vocación de servicio en la que el sentido altruista asignado a su desarrollo justifica las mayores penurias y padecimientos. A partir de ello surge el interrogante si la vocación se tiene antes de ingresar o se adquiere con el ejercicio de la actividad profesional. Hay quienes se vuelcan más a una y quienes lo hacen hacia otra, lo cierto es que no son excluyentes. El llamado a servir demuestra un atisbo de vocación que debe ser consolidado con el trabajo y los sacrificios propios de dicho llamado. De esta manera la vocación se desarrolla al mismo tiempo que fortalece, generando personas a quienes las movilizan motivos que adoptan un marco axiológico, donde el servicio a la Nación está por sobre el valor de su propia vida y obviamente sobre cualquier tipo de contraprestación material.

Lo dicho precedentemente constituye una característica del oficial del Ejército Argentino. El trabajo como tal deja de serlo para pasar a ser una forma de vida. Sin duda alguna ello resulta una de las mayores fortalezas de la Institución, sino la mayor. Tan profundo cala la formación recibida, la experiencia profesional, la contención que la Fuerza brinda, la posibilidad de realización, la movilización de los sentimientos más profundos y nobles que al momento de tener que separar el ejercicio profesional de la forma de vida puede generar situaciones o efectos indeseados (Gambandé, 2008).

El militar encuentra en su ámbito laboral un medio propicio para proyectar sus valores y que ellos sean aceptados a la vez que retribuidos por quienes lo rodean. Dichos valores actúan como guías y constituyen las razones por las que se desarrolla la profesión militar.

El cumplimiento de la misión resulta la máxima por excelencia del oficial. Ello permite apreciar el significado que adquiere su trabajo generando un sentido del deber que resulta prioritario satisfacer por sobre cualquier otra cosa. Pero estos aspectos no deben ser analizados de manera aislada ya que de ser así cualquier trabajo satisfaría las aspiraciones de los oficiales retirados y tal cosa no sucede. En consecuencia el valor asignado al trabajo no sólo está sujeto al trabajo en sí, sino también al tipo de trabajo. Esto tiene un impacto diferenciado en aquellos quienes se retiran de manera temprana y quienes lo hacen habiendo cumplido el máximo de años de servicio, o próximo a ello, por cuanto sus aspiraciones laborales de cara a un futuro inmediato se aprecian distintas.

Resulta muy complejo para un oficial del Ejército Argentino responder a la simple pregunta de si vive para trabajar o trabaja para vivir, ya que su vida es su trabajo y su trabajo su vida.

2. Teoría de los factores

La teoría de los dos factores agrupa los diferentes factores motivacionales, estableciendo una disquisición entre aquellos a la que denomina higiénicos o extrínsecos y los motivadores o intrínsecos. Los extrínsecos están situados en el ambiente que envuelve al trabajador e incluyen condiciones que determinan el trabajo que realiza, mientras que los factores de motivación son intrínsecos al trabajador y están asociados a la satisfacción personal que le genera la actividad que realiza (ROD 19-01, 2006, pág. 267).

Los primeros son necesarios para el desarrollo profesional y cuya ausencia genera incomodidad e insatisfacción pero su presencia no constituye una verdadera fuente de motivación. Por el contrario los factores intrínsecos o también llamados motivadores son aquellos a través de los cuales las personas satisfacen necesidades más complejas. A partir de ello resulta necesario disgregar el universo de estudio y analizar en forma separada cuáles corresponden a unos y a otros en función de las características de cada uno de ellos.

Para poder focalizar y direccionar el análisis se agrupan a los oficiales retirados en dos grupos. Uno estará integrado por aquellos que se retiran entre los 15 y 20 años de servicio mientras que al otro lo constituyen quienes lo hacen de 30 años en adelante. Ambos grupos presentan características propias, a partir de las cuales priorizan ciertos factores por sobre otros.

Los oficiales más jóvenes afrontan entre los 30 y 40 años de edad una situación de incertidumbre que coincide, generalmente, con los 15 y 20 años de experiencia profesional. La disyuntiva se genera en un momento donde poseen cualidades y capacidades valoradas en el ámbito civil entre las que se pueden destacar la formación académica de grado y en muchos casos de posgrado, una vasta experiencia profesional y juventud. A medida que transcurre el tiempo algunas de ellas se incrementan y profundizan pero en detrimento de otras que decrecen. Es entonces un momento de dudas donde algunos oficiales sienten la necesidad de tener que decidir entre continuar desarrollando su profesión o aprovechar la complementación y el equilibrio logrado entre los aspectos mencionados y afrontar un cambio de vida. El hecho de retirarse en dicha oportunidad implica no percibir remuneración

alguna por cuanto el aspecto económico resulta preponderante por sobre el resto, resignando muchas veces otros factores habida cuenta de tener años por delante para alcanzarlos.

Aquellos que se retiran habiendo cumplido con los años de servicio suelen asignarles mayor importancia a factores que en la pirámide motivacional de Maslow⁴ se ubicarían más próximos al ápice de la misma. Partiendo de la base que sus necesidades básicas se encuentran satisfechas o bien podrían serlo por medio de un ingreso que se complemente con su haber como retirado. En función de su edad y experiencia priorizan la realización personal, la autoestima, el reconocimiento y la pertenencia entre otros. Para Herzber estos últimos constituyen los verdaderos factores de motivación y que a la sazón resultan más complejos de alcanzar.

Si bien el factor económico es considerado como un factor extrínseco en el marco de la teoría de los dos factores, en el caso objeto de estudio tiene una importancia central que atraviesa a todos los grupos pero que ejerce una influencia diferenciada en unos y otros.

3. Conclusiones parciales

El cambio de situación de revista y paso a retiro muchas veces enfrenta a los oficiales a desafíos para los que no siempre están preparados. La reinserción laboral es uno de ellos. En ocasiones genera trastornos en la salud tanto física como psíquica producto del stress, depresión, ansiedad, ataques de pánico, fobias, insomnio, trastornos obsesivos compulsivos, tabaquismo, alcoholismo y otras patologías que se podrían ir agravando conforme la edad de la persona es más avanzada. La razón de ello es la carencia sufrida por la imposibilidad o dificultad para satisfacer las necesidades que en función de la situación personal se suscitan. En algunos se aproximará más a factores intrínsecos y en otros a los extrínsecos. Cualquiera sea el caso la oportuna determinación de ellas permitirá contribuir con su satisfacción debiendo estar orientada al bienestar del personal, en un sentido amplio, y que en definitiva contribuirá a reforzar y potenciar los recursos humanos de la Fuerza.

De esta manera ambas teorías se complementan y coadyuvan a la interpretación global de las causas que podrían obrar como generadoras del problema y a partir de allí, poder orientar

⁴ “La famosa teoría de las necesidades de Maslow (1943), de gran influencia en el campo de la psicología empresarial, establece una pirámide que jerarquiza las necesidades humanas en cinco niveles: básicas; de seguridad o protección; sociales o de afiliación; de estima o reconocimiento; y de crecimiento o autorrealización”.

una propuesta tendiente a morigerar sus efectos negativos en la reinserción laboral de quienes abandonan el servicio activo.

El Ejército Argentino asume ciertamente las responsabilidades inherentes a los factores higiénicos o aquellos que conforman la base de la pirámide de Maslow, con lo cual aseguran la satisfacción de las necesidades básicas de sus integrantes y sus familias una vez que dejan la Fuerza. Ellas están direccionadas hacia aspectos administrativos y económicos, básicos, y en la medida que a cada uno le corresponda en relación a los años de servicio computados al momento del retiro. La responsabilidad del bienestar del personal abarca mucho más que ello. Para quienes se retiran producto de la finalización de su ciclo activo ese momento de sus vidas materializa la teoría de los dos factores y su entendimiento permite determinar sobre dónde se debe poner el foco debiendo ponderar ambos.

En cuanto a los oficiales más jóvenes que se retiran sus necesidades están más orientadas hacia factores económicos que exceden las posibilidades del Ejército, pero no lo limitan a actuar de manera indirecta para contribuir con la solución de ellos, encontrando en la reinserción laboral una oportunidad adecuada. Dentro de este grupo de oficiales jóvenes están quienes abandonan las filas del Ejército en procura de otras opciones y quienes se irían y no lo hacen por las condiciones de seguridad y estabilidad que genera la Institución. En ambos casos contribuir con su reinserción laboral representaría un beneficio tanto para ellos como para el Ejército.

El valor que le asignan los militares al trabajo es central. Ello debe orientar las acciones a realizar por la Institución para con sus retirados más jóvenes y aquellos más antiguos. Con los primeros para contribuir a la satisfacción de sus necesidades económicas y con los segundos con sus necesidades de reconocimiento, realización y estima entre otros y en menor medida económicas. La adecuada reinserción laboral abarca ambos.

Capítulo 2

Competencias profesionales

El capítulo tiene por objetivo identificar, definir y clasificar las competencias del oficial del Ejército Argentino de cuerpo comando que haya egresado del Colegio Militar de la Nación, en su modalidad tradicional, a partir del año 1997, inclusive. Esta oportunidad no es arbitraria sino que indica el año a partir del cual los oficiales obtienen un título de grado al momento de su egreso.

1. Competencias

La profesión militar es la actividad habitual que realizan los militares, profesión relacionada con la técnica de hacer la guerra y preparar a sus elementos para ella, milicia/militar, y que se definen por medio de perfiles profesionales determinados por un grupo articulado de competencias. Determinan un criterio claro y preciso que define lo que se debe hacer y cuan bien debe hacerse. Se estructuran como una descripción de indicadores de dominio de cada una de las competencias definidas en las distintas áreas de desarrollo profesional: conducción, educación, administración y gobierno y técnico científica (Cátedra de Educ Mil II, 2020).

Las competencias se definen como un saber actuar contextualizado y validado que combina e integra capacidades, habilidades y saberes de distinto orden, moviliza recursos personales y colectivos en un ámbito particular de exigencias y restricciones profesionales para lograr un desempeño eficiente que permite resolver problemas o situaciones del ejercicio profesional (RFD - 51 - 01, 2016, págs. Cap III - 12). Comprenden las dimensiones profesionales del saber, saber hacer, saber ser, saber estar y querer estar.

Conforme a los contenidos de la Cátedra de Educación Militar II (2020), las competencias se clasifican en básicas, genéricas y específicas. Las básicas son las que se alcanzan en la educación obligatoria y representan las habilidades lógicas, matemáticas y comunicativas entre otras. Las genéricas permiten el desempeño en una variedad de dominios: clasificar, resolver problemas, organizar, indagar, etc. Son aquellas de carácter común a todas las armas, especialidades y grados; y las específicas permiten desarrollar funciones propias de un arma o especialidad, por ejemplo: realizar análisis operacionales, operar equipos, aplicar diversos procedimientos, etc. (RFD - 51 - 01, 2016).

La debida articulación permite ensamblar el nuevo aprendizaje con los ya obtenidos sin fragmentación. Para ello se distinguen la articulación vertical y la horizontal. La primera corresponde a relacionar de manera gradual y secuencial contenidos y su aplicación práctica para alcanzar los objetivos de aprendizaje en una determinada acción educativa. La articulación horizontal determina la coordinación entre un proceso de capacitación y otro.

A esta clasificación establecida por la doctrina del Ejército Argentino se la complementará con la clasificación de competencias genéricas.

Cuadro 1. Clasificación de las competencias

Clasificación de las competencias genéricas	Comprende
De logro y acción	Motivación por el logro, por el orden, la calidad, la iniciativa y la búsqueda de información.
De ayuda y servicio	Orientación al servicio del cliente y sensibilidad personal.
De influencia	Impacto e influencia, conocimiento organizativo, construcción de relaciones.
Gerenciales	Desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
Cognitivas	Pensamiento analítico y conceptual, conocimiento y experiencia.
De eficacia personal	Confianza en sí mismo, autocontrol, compromiso con la organización y comportamiento ante fracasos.

Fuente: TC Taboada, M. L. (2013, Pág. 6)

Finalmente, las capacidades, habilidades y destrezas, que en conjunto conforman una competencia, deben ser entrenadas en un proceso gradual que a medida que se integran conducen a un actuar competente.

2. Competencias adquiridas en el transcurso del ejercicio profesional

El Ministerio de Defensa ha establecido un perfil por competencias a través de la Subsecretaría de Formación en el que los oficiales egresados de las Fuerzas Armadas deben poseer⁵:

Capacidad para:

⁵ Colegio Militar de la Nación (2020). APÉNDICE 3 (Perfil por competencias del Oficial egresado de las FFAA) AL ANEXO 1 (PCCLCyGO) AL PCI 2020-2024.

- a. Actuar según los principios de una ética profesional basada en el respeto por la Constitución Nacional y las leyes que regulan la aplicación legítima de la fuerza.
- b. Liderar organizaciones militares de acuerdo con su nivel jerárquico.
- c. Ejercer la profesión militar con vocación para la Defensa Nacional, asumiendo el riesgo de perder la propia vida o la de sus subordinados/as en el cumplimiento de su misión.
- d. Adherir a los principios de mando, subordinación y disciplina constitutivos de la profesión militar en el marco de las leyes vigentes.
- e. Interactuar en forma conjunta y combinada según su nivel y jerarquía.
- f. Aplicar terminología específica, reglas, técnicas y procedimientos operacionales propios de la profesión militar para un desempeño acorde con su jerarquía.
- g. Tomar decisiones en contextos de riesgo, presión e incertidumbre utilizando información disponible en el marco de la normativa vigente.
- h. Pensar en forma creativa, reflexiva, analítica e independiente, argumentando con fundamento.
- i. Anticipar, analizar y resolver problemas complejos en forma flexible y eficiente, desde perspectivas diversas y evaluando las consecuencias para sí mismo/a, el personal, los medios a su cargo y su entorno.
- j. Conocer el marco jurídico y normativo, ciencias, tecnologías, procedimientos, cultura institucional e historia que hacen a la profesión militar.
- k. Utilizar recursos tecnológicos específicos para la instrucción, el adiestramiento, el entrenamiento, el mantenimiento y la operación de la organización a su cargo.
- l. Trabajar en equipo en pos de una meta común acorde a su nivel jerárquico.
- m. Aprender en forma continua y permanente respondiendo a las exigencias que impone el desarrollo del conocimiento, los avances científicos y tecnológicos y su impacto en el ámbito de la defensa y su desempeño profesional.

- n. Aplicar los procedimientos establecidos en el Sistema de Justicia Militar.
- o. Comprender su rol y actuar como funcionario público profesional militar.
- p. Administrar recursos del Estado en su ámbito de competencia.
- q. Comprender los problemas sociales de la comunidad a la que pertenece y sirve, reconociendo y respetando la diversidad que la caracteriza.
- r. Comprender contextos, culturas y pueblos diversos para relacionarse e interactuar eficazmente en misiones fuera del territorio nacional.
- s. Poseer y aplicar el conocimiento de lenguas extranjeras para su actuación profesional.
- t. Asumir la responsabilidad por el mantenimiento de su condición física para satisfacer las exigencias del servicio.
- u. Actuar en forma permanente en la formación, capacitación y evaluación del personal a su cargo.
- v. Comunicarse fluidamente con superiores, pares y subordinados de su propia fuerza, otras fuerzas nacionales y extranjeras y agentes representantes de instituciones de acuerdo a las características propias de cada contexto.

De la lectura de las mismas se aprecia que lo establecido es extensible a toda la carrera militar y no se limita sólo al momento del egreso como subteniente, en el caso del Ejército. De hecho, el perfil establecido por la Institución al momento del egreso de sus oficiales resulta más concreto, específico y adecuado para esa oportunidad, debiendo ser el resultado de la formación de los cadetes como Licenciados en Conducción y Gestión Operativa: ⁶

- a. Conducir organizaciones militares básicas terrestres en ambientes geográficos particulares para el cumplimiento de misiones operacionales acordes con su arma o especialidad.

⁶ Colegio Militar de la Nación (2020) APÉNDICE 4 (Perfil Específico por competencias del Oficial egresado del Ejército) AL ANEXO 1 (PCCLCyGO) Al PCI 2020-2024.

- b. Comprender los fundamentos y principios básicos del planeamiento terrestre y aplicarlos según su nivel de conducción, acordes con su arma o especialidad.
- c. Adaptarse a la vida en campaña durante períodos prolongados, soportando climas y terrenos adversos en condiciones de racionamiento e higiene limitadas.
- d. Dominar los fundamentos teóricos del tiro y aplicar las medidas de seguridad contra accidentes en la organización y ejecución del tiro práctico con las distintas armas de dotación del Ejército, acordes con su rol y función.
- e. Desarrollar técnicas y destrezas individuales y de conjunto basadas en el orden y la disciplina para la ejecución de ejercicios y actividades aplicativos de combate y tiro.
- f. Aplicar normas y disposiciones inherentes al servicio de seguridad, servicio interno y servicio en guarnición acordes con su jerarquía o función.
- g. Adiestrar al personal a su cargo en actividades físicas necesarias para enfrentar las exigencias del combate terrestre.
- h. Aplicar los principios básicos de la pedagogía y la didáctica para desempeñarse como Educador e Instructor de la fracción a su cargo utilizando, cuando corresponda, herramientas de simulación, técnicas y procedimientos de empleo propios de su arma o especialidad.
- i. Comprender la Historia Militar como parte de la Historia Nacional e Internacional y como medio para interpretar escenarios en el marco de su desempeño profesional.
- j. Desarrollar las actividades exigidas por el ceremonial y el protocolo militar.

Orientación Armas: Emplear principios y procedimientos de la conducción relacionados con el planeamiento y ejecución de operaciones tácticas de las Armas: Infantería; Caballería; Artillería; Ingenieros y Comunicaciones.

Siendo oficial subalterno se deben realizar como parte de los cursos regulares el Curso Básico del Arma (CBA), Curso de Jefe de Subunidad (CJS) y Curso Básico de Plana Mayor (CBPM). Como parte del Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor (CFOEM) se realiza el Curso Básico de Unidad Táctica, el Curso de Auxiliar de Estado Mayor y el Curso

de Oficial de Estado Mayor, Oficial de Personal u Oficial de Material. Para su estudio se tomará el perfil del Oficial de Estado Mayor.

Las competencias tenidas en cuenta para el análisis de aquellas a alcanzar en el marco de los cursos regulares fueron extraídas de los Diseños Curriculares de la Escuela de Caballería reflejando aspectos particulares del arma pero que de ninguna manera alteran los resultados de la investigación ya que las diferencias que existen con las restantes son propias de tecnicismos de cada arma y de los sistemas que operan. Referido a las competencias desarrolladas como parte de los cursos regulares se establece:

Curso Básico del Arma:⁷

- a. Conducir la sección tanques.
- b. Conducir la sección exploración.
- c. Operar el sistema de armas VC TAM/ TAM 2C.
- d. Operar el sistema de armas VC SK – 105.
- e. Operar el sistema de armas Hummer/ Gaucho/ MRZR4 y sus diferentes configuraciones (misil TOW/ lanzagranadas MK – 19).
- f. Operar los sensores electrónicos y sistemas de detección de dotación.
- g. Ejecutar procedimientos de navegación terrestre.
- h. Adquirir conocimientos respecto del Estado del Arte y la evolución del combate en el nivel sección.

Curso de Jefe de Subunidad:⁸

- a. Conducir una subunidad de tanques en el marco de las operaciones convencionales.
- b. Conducir una subunidad de exploración en el marco de las operaciones convencionales.

⁷ Escuela de Caballería (2020). APENDICE 3 (Diseño Curricular por competencias específicas – Caballería) AL ANEXO 3 (Proyecto Curricular del Curso Básico de las Armas y Especialidades – CBAE) A LA PARTE “A” (Cursos Regulares).

⁸ Escuela de Caballería (2020). APENDICE 1 (Diseño Curricular por competencias específicas – Caballería) AL ANEXO 3 (Proyecto Curricular del Curso de Jefe de Subunidad) A LA PARTE “A” (Cursos Regulares).

- c. Conducir una subunidad comando y servicios en el marco de una unidad táctica.
- d. Adquirir conocimientos técnicos sobre materiales de apoyo para ser integrados a la maniobra.
- e. Conducir los fuegos de los elementos dependientes.
- f. Adquirir conocimientos sobre desarrollos tecnológicos tanto de blindados como exploración.

Curso Básico de Plana Mayor:⁹

- a. Participar del planeamiento de la Unidad como Oficial de Operaciones, Personal, Inteligencia y Material.
- b. Conducir las diferentes áreas de la Unidad en guarnición.
- c. Participar del planeamiento agregado/ integrado en una Plana Mayor con representantes de distintas armas.
- d. Asesorar y asistir en la conducción de la Unidad Táctica o Subunidad Independiente en Guarnición.

Curso de Oficial de Estado Mayor

- a. Conocimientos Profundos:
 - 1) De dirección, organización, planeamiento, coordinación y control, que le permitan tanto en los niveles táctico y estratégico, y en los ámbitos específico, conjunto y / o combinado:
 - a) Conducir organizaciones complejas.
 - b) Orientar y conducir equipos de estudio y planeamiento.
 - c) Asesorar y asistir para la toma de decisiones.
 - d) Diseñar organizaciones.

⁹ Escuela de las Armas (2020). APENDICE 1 (Diseño Curricular por competencias genéricas – EDA) ANEXO 6 (Proyecto Curricular del Curso Básico de Plana Mayor – CBPM) A LA PARTE “B” (Cursos Regulares)

- 2) Para elaborar y controlar la aplicación de procedimientos.
- 3) Para la consideración y tratamiento de las voluntades inteligentes opuestas a los propios fines.
- 4) Para la consideración y sincronización de las variables tiempo y espacio en la resolución de problemas.
- 5) Para la dirección, planeamiento, evaluación, presupuestación y ejecución de la educación en el ámbito militar.
- 6) Para dirigir, coordinar y ejecutar trabajos de investigación relacionados con la problemática de la Defensa.

b. Conocimientos generales: que lo habiliten para el planeamiento y gestión de acciones necesarias en caso de emergencias a nivel Nacional y/o Regional, integrando los organismos municipales, provinciales y / o nacionales que la legislación vigente contemple.

c. Capacidad:

- 1) Para interactuar con sistemas de información y de apoyo a las decisiones.
- 2) Para el trabajo en equipo.
- 3) Para analizar y comprender situaciones complejas bajo un enfoque sistémico.
- 4) De síntesis para proporcionar adecuados asesoramientos basados en la exposición de lo esencial y elaborados en función del nivel de interés del receptor.
- 5) Comunicación amplia, para materializar de la forma más eficaz el proceso de transmisión - recepción de mensajes, mediante el empleo de cualquier medio y/o modo de comunicación.
- 6) De concentración intelectual y rendimiento ante el esfuerzo prolongado y en situaciones de presión psicofísica extrema.
- 7) Predisposición: A la innovación, la creatividad, la originalidad y al ingenio en la concepción de soluciones factibles y aceptables como respuesta a los problemas complejos cuya solución compete a los distintos niveles de la conducción.

Las competencias citadas precedentemente corresponden a todas aquellas que los oficiales deben desarrollar producto de la educación sistemática que brinda la Institución, pero no son todas.

Con el ejercicio profesional las competencias tienden a dotar a los oficiales de herramientas que les permiten resolver problemas inherentes a cada nivel de comando. Existen muchas de ellas que resultan transversales a todas las jerarquías. A priori cualquier oficial del Ejército debe desarrollar la capacidad para trabajar en equipo, conducir elementos acorde a su grado, impartir órdenes, realizar apreciaciones de situación, tolerar el cansancio, situaciones de riesgo, estrés y fatiga entre otras tantas. Por otro lado, se encuentran las necesarias para resolver problemas relacionados con la conducción de la fracción que le corresponda o rol que deba desempeñar. Los diferentes niveles demandan procesos de razonamiento que se ajustan a las necesidades propias de cada uno. Los elementos de inferior magnitud requieren, como se puede conferir en los perfiles citados, competencias orientadas al desarrollo de procedimientos donde la técnica y la tecnología juegan un papel fundamental. A medida que transcurre el tiempo los elementos a conducir son mayores no sólo en magnitud sino en complejidad y los roles a desempeñar implican competencias que permitan gestionar situaciones dinámicas, hostiles y de elevado nivel de incertidumbre.

El conocimiento se construye sobre la base del ya adquirido por lo tanto las competencias desarrolladas tempranamente se deben mantener e incrementar con otras que irán moldeando el perfil profesional de manera permanente.

A modo de síntesis de la concordancia entre las competencias y los cursos estipulados, en el Cuadro 2 se puede verificar como la clasificación de las mismas, establecidas en los documentos de planeamiento educativo respectivos, se ajustan y adaptan a las postuladas en los distintos cursos que desarrollan los oficiales desde su formación hasta el perfeccionamiento en las distintas jerarquías.

Competencias generales: La Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa es amplia y abarca la formación profesional militar de los cadetes del Colegio Militar de la Nación como un todo, licenciado y militar. Las competencias requeridas son aquellas establecidas en los perfiles de egreso, tanto del Ministerio de Defensa como del Instituto. Ellas son generales en aquellos aspectos comunes de la Fuerza y que están dirigidos a la transmisión de la cultura organizacional y todo lo que ella comprende. Por otro lado aquellas particulares de cada

arma, especialidad o servicio referidos a la conducción de las menores fracciones. La carrera universitaria aporta los saberes teóricos necesarios que contextualizan el quehacer militar.

Competencia de logro y acción: Se identifican con el HACER. La motivación, iniciativa, innovación, proactividad son requerida en todas las jerarquías pero se desarrollan durante los primeros años de ejercicio profesional y se reflejan en los perfiles de los cursos iniciales, que en su mayoría están orientados a la conducción. El manejo de información es limitado ya que las situaciones se presentan estructuradas teniendo un margen de libertad de acción acorde a su grado y experiencia.

Competencias de ayuda y servicio: Se identifican con el SABER. Comprender que la profesión militar no tiene un fin en sí misma sino que se subordina a un bien superior. Este entendimiento se da desde la tarea siendo esta lo más importante. Es por ello que no se enfoca, aún, en la relación que existe entre ella y la finalidad buscada. Es observable en los perfiles de los egresados de las FFAA y el Colegio Militar de la Nación.

Competencias de influencia: Comienzan a relacionar el SABER con el HACER. Entender el impacto de las acciones y el funcionamiento organizacional a partir de la interacción de las partes que la constituyen. Esto se refleja en las competencias necesarias para la conducción de elementos de nivel subunidad y superiores. En ellos el concepto de conducción comienza a ser más abarcativo debiendo tener en cuenta las implicancias de todas las funciones de combate.

Competencias gerenciales: Esta competencia se ve reflejada en los perfiles establecidos para quienes deben integrar una Pl My / EM. La capacidad para trabajar en equipo integrando saberes particulares pero que no tienen utilidad sino son integrados a otros. La cooperación y el conocimiento funcional de la organización resultan claves.

Cognitivas: Comprenden el pensamiento analítico y conceptual. Dado el gran volumen de información a procesar se debe fragmentar. Ello constituirá la base para acciones futuras a partir de la cual el J Pl My/ EM conceptualizará lo analizado de manera aislada para que constituya un elemento de utilidad para tomar decisiones.

Competencia de eficiencia personal: Ella se materializa en el autocontrol, confianza en sí mismo, compromiso con la organización, criterio, capacidad de resolución, expresión y síntesis entre otras. Ello se puede ver en el producto del Ciclo de Formación de Oficiales de

Estado Mayor. Este es el momento que justifica toda la preparación previa sumada a la experiencia que la práctica profesional confiere. Es el momento donde el decisor debe ponderar la información recibida, sin ser especialista en todos los temas sobre los que basará su decisión, pero con la competencia suficiente para determinar de qué manera las partes influirán en el todo y viceversa.

Por último, las competencias técnicas son transversales a todas las etapas de la carrera militar. Responde a características propias de las distintas funciones y roles a desempeñar pero todas tienen una íntima relación con tecnicismos. En las jerarquías menores tienen una preponderancia absoluta en términos de destrezas, habilidades psicomotrices y conocimientos técnicos inherentes a los sistemas de armas que operen. En las jerarquías superiores los tecnicismos estarán más orientados a sistemas de C3I2.

Cuadro 2. Clasificación de las competencias por grado

	ST	TT	TP	MY	TC y CR
LCyGO (o título de grado equiparable)	Generales				
CBA	Logro y Acción/ Ayuda y servicio/ Técnicas	De influencia/ Técnicas	Gerenciales/ Técnicas	Cognitivas/ Técnicas	Eficacia personal/ Técnicas
CJS					
CBPM					
COM COP COEM					
Experiencia					

Nota: Clasificación de las competencias adquiridas por los oficiales en los distintos grados (2020).

Fuente: elaboración propia.

3. Conclusiones parciales

En el desarrollo del capítulo se identificaron, analizaron y clasificaron las competencias de los oficiales conforme la formación y perfeccionamiento recibido. A partir de ellas resulta difícil determinar cuáles son propias del militar, sin caer en sesgos heurísticos que terminan asociando a los oficiales con actividades de seguridad y logística, cuando nada indica que posean las competencias para desempeñarse adecuadamente en ambas. Otra competencia sobreestimada es el liderazgo. El sólo hecho de haber sido militar no implica poseer dicha

competencia. Se busca desarrollarla a lo largo de toda la vida militar pero no es posible mensurarla de manera objetiva.

Conforme el cuadro desarrollado y los perfiles establecidos en los Proyectos Curriculares de las carreras y cursos hay una competencia que es diferenciadora entre los oficiales que se retiran antes de realizar el CFOEM y quienes, habiéndolo realizado, se retiran luego. Ella es relativa al proceso de razonamiento necesario para desempeñar sus funciones. Del análisis de las competencias surge que mientras que en los más jóvenes es un pensamiento mecanicista, lineal donde la causa y efecto están próximos en el tiempo y el entorno se presenta estructurado para que así sea. Los oficiales más antiguos deben desarrollar un pensamiento sistémico y complejo que permita materializar abstracciones que se presentan ambiguas, dinámicas e inciertas.

En este último grupo de oficiales existen dos características que resultan diferenciadoras. La primera de ellas es la capacidad de ponderar un gran volumen de información, multidisciplinar, y discriminar la esencial y prioritaria de la complementaria y accesoría que servirán de apoyatura para la toma de decisiones. La segunda es la experiencia en el ejercicio profesional. Ésta es compartida por todos los oficiales retirados en mayor o menor medida, independientemente de los años de servicio y su formación o especialidad.

Capítulo 3

Ámbito de los Recursos Humanos

El capítulo tiene por objetivo particular determinar cuál o cuáles son las herramientas de uso habitual en el ámbito de los Recursos Humanos para la reinserción laboral y que podrían ser utilizadas por el Ejército Argentino con el mismo fin.

La teorización y posterior práctica sobre el impacto que tienen las condiciones que rodean al hombre en el ejercicio de su profesión y la eficiencia determinaron un significativo progreso en el manejo de los recursos humanos. En la práctica se traduce en procedimientos, herramientas o técnicas y que por su grado de especificidad requieren de especialistas para su gestión.

1. Administración de los Recursos Humanos

Esta disciplina surge como una evolución de la antigua Administración de Personal hacia la Administración de los Recursos Humanos (ARH) a partir de la cual las personas dejan de ser concebidas como sujetos pasivos que implican un gasto organizativo para convertirse en el recurso de mayor valor y del cual la organización depende. Por lo tanto, deben ser considerados no sólo como recursos sino como personas. Las tareas burocráticas fueron foco de la Administración de Personal y continúan siendo una parte importante de las obligaciones que la organización tiene, pero ésta no es la única y tampoco la más importante. La evolución avanzó hacia una visión sistémica adoptando las relaciones entre individuos y organización como el estudio propio de la ARH (Chiavenato, 1979, pág. 36). Esta visión permite determinar cómo el todo afecta a las partes y viceversa, permitiendo desarrollar un enfoque estratégico que concilie los objetivos individuales con los de la organización.

El Ejército Argentino resulta una organización tan grande y compleja que las cuestiones administrativas, y sobre todo las referidas a los Recursos Humanos, insumen gran parte de sus esfuerzos a expensas de tener que equilibrar sus recursos, en términos generales, con otras necesidades que también emanan de su misión principal y que están referidas básicamente al adiestramiento operacional. Por lo tanto queda poco margen para atender otras necesidades.

La Administración de Personal como función logística (ROD 19-01, 2006, pág. 51) debería evolucionar hacia una ARH.

A partir de un cuadro de oficiales fortalecido es que se pueden emprender las grandes empresas y para ello la satisfacción de necesidades administrativas y burocráticas no alcanza. Las personas constituyen recursos, pero no dejan de ser persona. Resulta imposible separar el recurso humano de la persona quien por estar desarrollando su trabajo no deja de tener aspiraciones personales, características individuales, deseos y motivaciones que pueden, o no, asemejarse a la de sus pares pero que en todos los casos buscan por medio de su actividad contribuir con su satisfacción. No entender esta diferenciación implica tomar decisiones parciales que obran como soluciones parciales y que se evidencian en frustración, falta de motivación, indisciplina, desinterés, excesivas bajas y retiros prematuros entre otros tantos.

Los oficiales del Ejército Argentino encuentran en la Institución el ámbito propicio para satisfacer sus objetivos, expectativas, aspiraciones y deseos. Esto no implica colocar los intereses individuales por sobre los del conjunto; muy por el contrario. Cuando el objetivo y deseo personal es servir a la Patria, las Fuerzas Armadas son un lugar adecuado para hacerlo, pero esa persona seguramente tenga muchos otros intereses, motivaciones y necesidades que deben ser atendidas y que son propias del hombre. Entre estas aspiraciones podemos mencionar a la familia, con la sola intención de evidenciar cuán importantes pueden ser. Cuando esos objetivos no están alineados con los de la organización y la concreción de unos permite la concreción de otros surgen situaciones conflictivas. Su previsión y solución es una responsabilidad de comando.

2. Herramientas de uso habitual en el ámbito de los Recursos Humanos

De la misma manera que la administración de recursos ha evolucionado lo han hecho las herramientas y técnicas que las organizaciones utilizan y que son propias de este ámbito. Por supuesto que los cambios se dan como procesos que requieren tiempo para desarrollar teorías y someterlas a pruebas, muchas veces la prueba y error permiten arribar a soluciones certeras. Es por ello que una técnica muy utilizada en la actualidad tiene sus orígenes, paradójicamente, en el Ejército de Estados Unidos para reubicar a los soldados que regresaban de la guerra en la década del 40 y se denomina *outplacement* (DOit Beyond Limits, 2020). Desde entonces no sólo ha evolucionado como técnica sino que ha sido acompañada por el desarrollo mismo de la ARH mediante la generación de conciencia de cómo afectan las situaciones personales a la eficiencia de la organización. Actualmente existen organizaciones que se dedican a brindar el servicio de *outplacement* habiendo alcanzado así la especialización necesaria (García Reingier, 2020).

La finalidad última que persiguen estos procesos es la de alcanzar elevados niveles de *employer branding*. Ello se refiere a la reputación que tiene la empresa no sólo hacia agentes externos sino, y principalmente, internos. Como servicios hacia el empleado se destacan: apoyo emocional, empoderamiento de la persona y reducción del periodo de inactividad profesional. Mientras que ello significa un beneficio para la empresa en términos de: aumento del compromiso de los empleados, potencia la atracción de talentos, contribuye a la transmisión de valores, ahorra costes mediante el compromiso de los empleados que evita la fuga de personal y protege a la organización y al cliente (Randstat, 2019).

3. Conclusiones parciales

Las descripciones realizadas sobre los Recursos Humanos en general y el *outplacement* en particular, son propias de la actividad civil pero de total aplicación en el ámbito militar. La forma de preservar los recursos humanos, en este caso a los oficiales, no es otra que propender a su realización personal y ello ocurre cuando tienen la posibilidad de cumplir con sus objetivos personales. Pero como ya se ha expuesto precedentemente, esas metas individuales deben estar en concordancia con las institucionales, caso contrario; es el momento para dar un paso al costado. Lo cual tampoco constituye, en todos los casos, una situación negativa. Finalmente resulta más perjudicial mantener cuadros disconformes que contribuir con su recolocación en otro ámbito al mismo tiempo que se refuerza la imagen de la Institución para con quienes permanecen en ella, siendo estas finalidades del *outplacement*.

Como se ha mencionado el factor económico, si bien es importante, no es el único y ni siquiera el más importante (Bahamondes, 2008). Hay necesidades que pueden ser satisfechas con insumos que no implican erogaciones de dinero sino de tiempo, organización, previsión, priorización y una adecuada apreciación de situación y criterio.

Conclusiones Finales

Este trabajo buscó indagar una problemática habitual a la cual se enfrenta todo oficial en su paso por la Institución Militar: el pase a retiro y su posterior reinserción laboral. Para alcanzar los objetivos planteados se abordaron tres capítulos: el primero hizo énfasis en el impacto en la dimensión psicosocial y económica que genera este cambio de vida. El segundo se centró en las competencias desarrolladas a lo largo de la carrera, salvando las diferencias que pudieran existir entre los propios retirados. En el último capítulo se describió cuáles son las tendencias en el ámbito de la Administración de Recursos Humanos en relación a la problemática investigada. Todo ello en procura de contribuir con una propuesta que parte de una necesidad concreta y cuya solución está condicionada por las características del grupo hacia quien está orientada. A partir de este esquema se arriban a las siguientes conclusiones relacionadas a:

1. La preparación personal previa al retiro.

Muchos trabajos de investigación y bibliografía consultada sobre la problemática del retiro recomiendan una preparación previa de los oficiales para estar en condiciones de afrontar los nuevos desafíos. Se sobreentiende que lo expresado hace referencia a quienes han cumplido con los años de servicio o prevén cumplirlos, con lo cual se excluye a muchos oficiales que se retiran a partir de los 15 años de servicio y donde esta situación es muy difícil de pronosticar con anterioridad. Del análisis se desprende que es inapropiado que un oficial en los últimos años de carrera dedique parte de su tiempo en prepararse para el retiro o adquirir nuevas capacidades cuando cuenta de entre 15 y 35 años de experiencia. Que ello suceda en detrimento de su dedicación al servicio implica un daño para la Fuerza al que el oficial se verá obligado si sabe que su futuro depende de ello. Por el contrario, la tranquilidad de saber que el Ejército contribuirá con el proceso de reinserción laboral permitirá concretar la dedicación absoluta hasta el último día en su servicio activo.

2. La responsabilidad sobre el bienestar del personal.

Conforme lo desarrollado se considera que el Ejército Argentino está asumiendo y cumpliendo de manera parcial con la responsabilidad sobre el bienestar del personal en lo referente a la reinserción laboral de los oficiales retirados. Si bien ha desarrollado iniciativas al respecto, estas no han alcanzado los resultados esperados. De igual manera, no se

vislumbra la adopción de medidas integrales orientadas a satisfacer las necesidades de los oficiales retirados en términos de reinserción laboral.

3. Las competencias de los oficiales retirados.

Del análisis realizado y en función de los años de experiencia profesional y competencias adquiridas, los oficiales retirados constituyen un grupo orientado hacia el desempeño en puestos gerenciales. Ellos podrán variar conforme cada caso particular. Como norma es a dicho segmento hacia donde se orienta principalmente el *outplacement*.

4. La factibilidad de llevar adelante un proceso de reinserción laboral propio del Ejército Argentino.

La experiencia de los oficiales producto del ejercicio profesional y las competencias alcanzadas a lo largo de sus años de servicio no bastan para la gestión de desafíos en el ámbito de los recursos humanos. Área que demanda un alto grado de especialización. Más allá del desarrollo de procedimientos tendientes a resolver problemas administrativos, burocráticos e iniciativas que responden a mitigar situaciones conflictivas, y que son conocidas producto de que otros ya pasaron por ello, no se avizora un conocimiento profundo y técnico del área como para explotar al máximo sus recursos.

Por la complejidad que demanda la gestión de Recursos Humanos requiere de pericia y experiencia tendientes a comprender cuál es su dinámica y particularidades.

En términos de reinserción laboral, la Institución no está capacitada para llevar adelante un programa eficiente por el sólo hecho de no poseer el llamado *know-how*. El *outplacement* requiere de un conocimiento del mercado, tendencias, sistemas especializados, vinculaciones y experiencia en su desarrollo; que el Ejército Argentino razonablemente no posee por ser ajeno a su naturaleza. Las organizaciones que requieren de estos servicios tienden a la tercerización del mismo.

Todo proceso de cambio implica asumir riesgos y una necesaria adaptación a nuevas condiciones que se justificarán siempre y cuando la situación o condición a alcanzar lo ameriten. A continuación se numeran fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Ejército Argentino para desarrollar un proceso de reinserción laboral, que si bien no

responden a un análisis metodológico FODA completo, se infieren de la investigación realizada y podrán ser completadas en futuros trabajos o investigaciones afines:

Fortalezas

1. Elevada cantidad de prospectos que conformarían la base de datos puesta a disposición de la empresa prestadora del servicio.
2. Capacidad para la determinación de competencias en función de los perfiles establecidos para las distintas carreras y cursos que se dictan en la Fuerza.
3. Capacidad propia para el desarrollo de softwares necesarios o reacondicionamiento del existente.
4. Experiencia de otros ejércitos que atraviesan las mismas situaciones y desarrollan procesos similares.
5. Distribución territorial de los postulantes a la reinserción.

Oportunidades

1. Integración por medio del trabajo interagencial.
2. Iniciar un proceso de evolución en la Administración de los Recursos Humanos.
3. Desarrollar herramientas tecnológicas de punta en el ámbito de los Recursos Humanos a partir del intercambio de conocimientos con organismos externos.
4. Reforzar la confianza de sus oficiales en la Institución que contribuya a mantener y cuidar el bien máspreciado que tiene.
5. Ejercer activamente la responsabilidad de comando inherente al bienestar del personal retirado por medio de la reinserción laboral.
6. Contar con una herramienta más para realizar un seguimiento personalizado de los oficiales retirados.
7. Maximizar los recursos del Estado reintroduciéndolos en la cadena productiva.

Debilidades

1. Resistencia al cambio de paradigmas referido a cómo cuidar y mantener al personal.
2. Gran esfuerzo inicial para integrar al personal que se encuentra en situación de retiro al momento de llevar adelante el proceso.
3. Falta de presupuesto en caso que la tercerización implique una erogación monetaria.

Amenazas

1. Tendencia a circunscribir la idoneidad de los oficiales del Ejército Argentino a tareas logísticas y de seguridad.
2. Prejuicios existentes sobre los perfiles de los oficiales relacionados a la falta de flexibilidad, rigidez y anacronismo entre otros.
3. Limitaciones para desempeñar cargos en organismos estatales reducen las posibilidades de reinserción laboral.

Propuesta

La Fuerza cuenta con una gran ventaja y es la cantidad de retirados que conformarían la base de datos a partir de la cual, la empresa responsable del proceso, podría dar respuestas a las demandas que le hicieran. Al mismo tiempo direccionaría las búsquedas conforme a los perfiles de quienes participen en el programa y brindarían el asesoramiento profesional correspondiente y requerido, según sea el caso. Estos procesos implican mucho más que ofrecimientos laborales en una bolsa de trabajo. El éxito de ellos implica satisfacer las necesidades de clientes que requieren perfiles particulares y recurren a estas empresas en su búsqueda. La posibilidad de disponer de información con alto grado de precisión en materia de competencias y experiencia profesional, aumentará las posibilidades de satisfacer las demandas de manera eficiente.

La participación en estos procesos sería voluntaria y sin distinción de antigüedad. Al mismo tiempo se debería disponer de un sistema que mantuviera actualizada la base de datos del personal que participa del proceso y cuyo administrador sería el nexo entre la empresa prestadora del servicio y la Institución.

Favorecer la reinserción laboral no constituye una puerta de salida para oficiales jóvenes sino un seguro para quienes permanecen. Les permitirá desarrollar su actividad profesional reduciendo los altos niveles de incertidumbre con los cuales conviven actualmente.

El proceso propuesto no erradicaría esta problemática integralmente pero sí generaría un sentimiento de confianza entre sus integrantes, el que redundaría en claro beneficio de la eficiencia Institucional. Al mismo tiempo que el Ejército Argentino ejercería su interés referido al bienestar de los oficiales retirados, ya no sólo como una responsabilidad, sino además como una retribución a los servicios prestados a la Nación.

Bibliografía

- Ayerdi, J. (2003). *La reconversión laboral del personal militar retirado*. Buenos Aires.
- Bahamondes, O. (2008). *El retiro militar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fuerza Aérea Argentina.
- BBC Mundo. (16 de MAYO de 2017). *BBC News*. Recuperado el 27 de Junio de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39935431>
- BBC Mundo. (06 de Febrero de 2017). *BBC News*. Recuperado el Julio de 20 de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-38885171>
- Cátedra de Educ Mil II, E. (2020). *Perfiles por competencias*.
- Chiavenato, I. (1979). *Administración de recursos humanos*. San Pablo: McGRAW-HILL.
- Covey, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Datosmacro.com. (2020). *datosmacro.com*. Recuperado el 25 de Julio de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida?anio=1980>
- De Vedia, M. (27 de Julio de 2020). *La Nación*. Recuperado el 27 de Julio de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/politica/juan-martin-paleo-jefe-ffaa-los-militares-nid2404439>
- Diéguez Souto, J., & Fernández Gámez, M. A. (1994). *El aprovechamiento de las inversiones en el análisis de la rentabilidad*. Málaga: Departamento de Economía, finanzas y contabilidad de la Universidad de Málaga.
- DOit Beyond Limits. (2020). *DOit Beyond Limits*. Recuperado el 19 de Octubre de 2020, de <http://www.hlgdoit.com/blog/cual-es-el-origen-de-los-programas-de-outplacement>
- Ejército Argentino. (2019). *Proyecto Educativo Institucional del Ejército 2019-2029*. CABA, Buenos Aires, Argentina.
- Europa Press. (05 de Febrero de 2020). *20 Minutos*. Recuperado el 17 de Junio de 2020, de <https://www.20minutos.es/noticia/4142392/0/fer-y-camara-se-suman-al-proyecto-sapromil-para-orientar-en-acceso-laboral-a-militares-al-abandonar-las-fuerzas-armadas/>
- Foreman, K., Márquez, N., Dolgert, A., Fukutaki, K., Fullman, N., & McGaughey, M. (16 de Octubre de 2018). *The Lancet*. Recuperado el 25 de Julio de 2020, de [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(18\)31694-5/fulltext#](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(18)31694-5/fulltext#)
- Gambandé, R. (2008). *Un retiro saludable*. Buenos Aires: Fuerza Aérea Argentina.
- García Allen, J. (2020). *Mecanismos de defensa: 10 maneras de no afrontar la realidad. Psicología y mente*.
- Jáuregui, G. (2008). *Un nuevo enfoque sobre la reinserción laboral de oficiales superiores, jefes y suboficiales mayores y principales al retirarse de la Fuerza*. Buenos Aires.

- Ley N° 24521, Ley de Educación Superior. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina (07 de Agosto de 1995).
- Ley N° 27426, Índice de Movilidad Jubilatoria. Haberes. Facultades. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina (18 de Diciembre de 2017).
- Ley Orgánica 9/2011, Deberes y derechos de los miembros de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa. Madrid. España (27 de Julio de 2011).
- Randstat. (23 de Diciembre de 2019). *Randstat*. Recuperado el 19 de Octubre de 2020, de <https://www.randstad.es/tendencias360/que-ventajas-tiene-ofrecer-un-programa-de-recolocacion-a-tus-empleados/>
- Revista digital de psicología y neuromarketing. (2019). ¿Qué es la Psicología Social? *Psicología Práctica*.
- RFD - 51 - 01. (2016). *Educación en el Ejército*. Buenos Aires: Ejército Argentino.
- RFP 30-02. (2015). *Bienestar*. Buenos Aires: Ejército Argentino.
- ROD 19-01. (2006). *Logística de Personal*. Buenos Aires: Ejército Argentino.
- Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Sisco, M. (1995). La problemática del oficial retirado. *Revista de la Escuela de Guerra Aérea Nro 188*.
- Sverko, B. (1989). Origin of individual differences in importance attached to work: A model and a contribution to its evaluation. *Journal of Vocational Behavior*, 28-39.
- Taboada, M. (2013). *La inserción del oficial de Estado Mayor retirado en el ámbito privado*. Buenos Aires.
- Universidad de Wharton. (18 de Enero de 2010). *Mba & educación ejecutiva*. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/las-consecuencias-laborales-del-aumento-en-la-esperanza-de-vida>.
- Valls Fernández, F., & Martínez Vicente, J. (2004). La centralidad y el valor del trabajo en el proceso de inserción laboral de personas desempleadas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las*, 339.

Entrevistas

- Achondo, A. (3 de Marzo de 2020). TC (Chile). (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).
- Albuquerque, D. (7 de Mayo de 2020). MY (Brasil). (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).
- Aquino, M. (5 de Marzo de 2020). TC (Paraguay). (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).
- Arellano, R. (2 de Marzo de 2020). MY (Méjico) Cursante COEM - ESG. (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).

Castañeda, H. (2 de Marzo de 2020). MY (Estados Unidos) Cursante COEM - ESG. (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).

Duarte, S. (28 de Febrero de 2020). TC (Uruguay). (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).

Escudero, P. (27 de Febrero de 2020). TC (Ecuador). (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).

Garcia Reingier, M. (15 de Agosto de 2020). Latin America HR Business Partner Mgr, Services and Solutions. Rocwell Automation. (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).

Linares, R. (9 de Marzo de 2020). MY (Perú) Cursante COEM - ESG. (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).

Muñoz Betelú, R (9 de Junio de 2020).CR (R) (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).

Romeo, F. (17 de Marzo de 2020). J Dpto SACLE. (I. My Diaz Rosaenz, Entrevistador).

Anexo 1

Esquema gráfico – metodológico

