

CARACTERIZACIÓN DE LOS EFECTOS DEL RETIRO POR PARTE DE LOS
MIEMBROS DEL NIVEL EJECUTIVO DE LAS FUERZAS MILITARES: CASO
ARMADA NACIONAL

ALEJANDRO ENRIQUE ASELA ROSAS
MARÍA ÁNGELA FUENTES CALDERÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS D.T., H. Y C.

2014

CARACTERIZACIÓN DE LOS EFECTOS DEL RETIRO POR PARTE DE LOS
MIEMBROS DEL NIVEL EJECUTIVO DE LAS FUERZAS MILITARES: CASO
ARMADA NACIONAL

ALEJANDRO ENRIQUE ASELA ROSAS
MARÍA ÁNGELA FUENTES CALDERÓN

Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración

Director Trabajo de Grado:
JUAN CARLOS ROBLEDO FERNÁNDEZ
Doctor en Administración

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H. Y C.

2014

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias,

AGRADECIMIENTOS

A ti divino Dios, porque nada se realiza ni se da sin tu voluntad.

A nuestros Padres por habernos dado la vida, por su apoyo, sacrificio y amor incondicional.

Al Director del trabajo de grado, Dr. Juan Carlos Robledo, Director de la Maestría en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar, quien con su acertada orientación y disposición hizo posible la realización de esta investigación.

A los miembros de la Asociación de Oficiales Retirados Regional Bolívar (ACORE) y demás Oficiales en retiro de la Armada Nacional quienes al compartir su experiencia en la transición hacia la vida civil, permitieron la materialización de este proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, a ellos hacemos extensivo nuestros más sinceros agradecimientos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. MARCO REFERENCIAL	18

4.1 ANTECEDENTES	18
4.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	19
4.2.1 La desvinculación y sus consecuencias	19
4.2.2 Conceptualización del outplacement	20
4.2.3 Programas de desvinculación en Fuerzas armadas de otros países	22
4.2.3.1 Fuerzas Armadas de Estados Unidos	22
4.2.3.2 Fuerzas Armadas de España	25
4.2.3.3 Fuerzas Armadas de Chile	27
4.3 MARCO HISTÓRICO	27
4.4 MARCO LEGAL	29
5. DISEÑO METODOLÓGICO	31
5.1 TIPO DE ESTUDIO	31
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	31
5.3.1 Fuentes primarias	31
5.3.2 Fuentes secundarias	31
5.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	32

5.5 PLAN DE ANÁLISIS Y TABULACIÓN	32
5.5.1 Población	32
5.5.2 Determinación del tamaño de la muestra	33
5.5.3 Tabulación	34
BIBLIOGRAFÍA	35

GLOSARIO

Los investigadores buscando una comprensión acertada del presente trabajo, a continuación establecen el significado de los términos claves utilizados.

ASIGNACIÓN DE RETIRO. Corresponde a la prestación económica que recibe el miembro de la Fuerza Pública retirado del servicio activo que cumple con lo estipulado por la Ley, la cual se asimila a la pensión de sobrevivientes reconocida en el Sistema General de Pensiones (Corte Constitucional de Colombia, 2011).

DECRETO. Se entiende como la norma expedida por el poder ejecutivo, que es jerárquicamente inferior a una Ley. Los decretos según su contenido, se agrupan en aquellos de contenido legislativo y los de contenido administrativo. El sistema constitucional colombiano prevé cinco variedades de decretos de contenido legislativo: los decretos leyes, los decretos legislativos, el decreto del plan nacional de desarrollo, los decretos estatutarios y los reglamentos autónomos (Urrego-Ortíz & Quinche-Ramírez, 2008, pág. 57). Por su parte, los decretos de contenido administrativo operan bajo tres modalidades básicas: los decretos reglamentarios, los decretos que desarrollan leyes marco y los decretos ejecutivos (Urrego-Ortíz & Quinche-Ramírez, 2008, pág. 63).

DIRECTIVA. Es el documento interno de una dependencia administrativa, que utiliza la autoridad, cuyo fin es ordenar y orientar sobre un determinado asunto. Su relación es vertical descendente, de superior a subalterno. Generalmente la complementa o precisa disposiciones contenidas en un reglamento o resolución (Management & Empresas).

FUERZAS MILITARES. Es la organización que reúne al Ejército, Armada y Fuerza Aérea, para la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio

nacional y del orden constitucional (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 63).

LEY. Corresponde a la norma jurídica expedida por el legislador, que según la Universidad ICESI debe cumplir con las siguientes características:

- Generalidad: abarca a todos aquellos que se encuentran en las condiciones previstas por ella, sin excepciones de ninguna clase.
- Obligatoriedad: establece obligaciones o deberes jurídicos y otorga derechos. Su incumplimiento da lugar a una sanción, impuesta por ella misma.
- Permanencia: Se dictan con carácter indefinido, permanente, para un número indeterminado de casos y de hechos, y sólo dejará de tener vigencia mediante su abrogación, subrogación y derogación por leyes posteriores.
- Abstracta e impersonal: no se emiten para regular o resolver casos individuales, ni para personas o grupos determinados.
- Se reputa conocida: no puede alegarse su desconocimiento o ignorancia para dejar de cumplirla. Esta se debe realizar en consonancia con la justicia y si se incumple debe aplicársele una sanción al infractor.

MIEMBROS DEL NIVEL EJECUTIVO. Se hace referencia a los Oficiales que conforman las Fuerzas Militares, quienes durante el desarrollo de su actividad laboral se desempeñan en cargos del nivel directivo y/o ejecutivo.

RECOLOCACIÓN LABORAL. Saéz (2010, pág. 337) enuncia que es la proporción de servicios de apoyo, información y asesoramiento en la búsqueda de un nuevo empleo al empleado que ha sido desvinculado.

RETIRO. Para el caso específico de los Soldados Profesionales, corresponde al acto mediante el cual el Comandante de la Fuerza respectiva (Ejército, Armada, Fuerza Aérea), dispone la cesación del servicio (Decreto 1793, 2000, art. 7).

RESOLUCIÓN. Es el documento que emana una autoridad en ejercicio de sus funciones para resolver, ordenar, nombrar, dictar o decidir en asuntos de su competencia, basándose en una norma legal específica (Constitución, Ley o Decreto). La resolución puede ser expedida por el Poder Ejecutivo o sus representantes: Presidente de la República y Ministros: por el Poder Judicial; Jueces, por el parlamento y por los Jefes de Instituto Armados y Fuerzas Policiales. Por lo anterior, la Resolución puede ser: Resolución Suprema expedida por el Presidente de la República, Resolución Ministerial expedida por el Ministerio del Sector o Resolución Directorial (Management & Empresas).

SOLDADO PROFESIONAL. Corresponde al objeto de estudio del trabajo y es aquel hombre (masculino) entrenado y capacitado para actuar en unidades de combate de las Fuerzas Militares de Colombia (Decreto 1793, 2000, art. 1).

TAP (Transition Assistance Program), es un programa implementado en las Fuerzas Armadas de Estados Unidos para orientar y ayudar a los militares en proceso de retiro en la búsqueda de empleo y en la preparación profesional necesaria para la reubicación laboral.

TGPS (TRANSITION GOAL PLAN SUCCESS). Es la evolución del Plan de Asistencia para la Transición (EEUU), su rediseño incluye todas las variables de cambio que afectan la reinserción a la vida civil de los militares en proceso de retiro.

RESUMEN

El retiro, desvinculación o cesación de la actividad laboral de una organización genera en el individuo diferentes reacciones relacionadas con la incertidumbre acerca de su futuro, ahora bien, la desvinculación de una organización militar, involucra todas las áreas de desarrollo del ser humano, tales como familiar, económica, social, personal y profesional.

El trabajo se desarrolla bajo el marco teórico de Outplacement, realizando un recorrido por la evolución conceptual desde sus inicios a mediados de siglo pasado hasta la era actual y su implementación. Adicionalmente, se describen los modelos de desvinculación asistida aplicados en las Marinas de los Estados Unidos, España y Chile, tomando referencia de los elementos que hacen parte de los programas en mención.

En el presente trabajo se efectúa una descripción del proceso de retiro en los miembros de la Armada Nacional del nivel ejecutivo, con el fin de desarrollar una caracterización orientada a proponer un modelo de desvinculación asistida que se adapte a la situación particular de los Oficiales de la Armada Nacional.

Adicionalmente, se muestra la importancia estratégica del proceso de retiro en la gestión del talento humano y la preocupación para la Alta Dirección por garantizar satisfactoriamente el cierre del ciclo profesional de los Oficiales en aras de generar compromiso al interior y exterior con la institución, seguridad de la información, la evolución del conocimiento tácito a explícito y acción integral al interior de la organización.

Palabras claves: *retiro, desvinculación, organización*

INTRODUCCIÓN

La Armada Nacional dentro de su plan estratégico naval incluye el empoderamiento de la gestión del talento humano como uno de los ápices de la gestión institucional, por ello, en la presente tesis se hace un análisis del proceso de retiro de los Oficiales de la Armada Nacional como miembros del nivel ejecutivo de la organización, desde la perspectiva del *outplacement* como herramienta de gestión del talento humano.

Teniendo en cuenta que los Oficiales en retiro pertenecen a la reserva activa de las Fuerzas Militares y por ello tienen una vinculación indirecta a las instituciones militares, ya que en caso de ser requerido por el Gobierno Nacional pueden ser llamados a retomar las armas en defensa de la Nación, es por ello, que con la caracterización del proceso de retiro se hace un aporte del nivel estratégico a la Gestión Gerencial de la Armada Nacional, en el sentido de reconocer la importancia del conocimiento tácito administrativo y operacional adquirido por los Oficiales en retiro acerca de la organización, además, de la generación de un compromiso institucional posterior al retiro.

En la presente investigación se hace un diagnóstico del proceso de retiro y la transición a la vida civil basados en hechos concretos vivenciados por los Oficiales en retiro, durante el cierre del ciclo de vida militar, de manera que permita sensibilizar al mando naval acerca de la importancia y relevancia del proceso tanto para los miembros activos, retirados y la Alta Dirección.

El mejoramiento continuo es un objetivo de la Armada Nacional, por lo que se realiza una propuesta de implementación de un programa de desvinculación asistida con características específicas para la organización, que contribuya a minimizar los efectos del retiro, fortalecer la acción integral al interior de la organización y garantizar el compromiso de los Oficiales en retiro con la organización y con el país.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El retiro de la organización genera en el trabajador estrés y un conjunto de emociones negativas como resultado del campo de incertidumbre acerca de su futuro personal y profesional. El trabajo no solo es la base del sustento familiar y personal, sino que el convivir diario forja lazos de amistad, da sentido a la vida de cada una de las personas y demarca la proyección hacia la realización personal y profesional, por ello, la pérdida del trabajo impacta negativamente en la persona, su familia y su entorno (López Mena, 1997, pág. 50).

La carrera militar en Colombia inicia entre los 16 y 21 años de edad en las Escuelas de Formación en cada una de las Fuerzas Militares, es ahí donde inicia el vínculo y se forjan los valores, principios y criterios necesarios para el desarrollo de la carrera.

Para el caso específico de la Armada Nacional, el desarrollo de operaciones navales en los mares, ríos y áreas jurisdiccionales del territorio nacional, demandan del personal de Oficiales, Suboficiales e Infantes de Marina ausentarse de sus hogares por amplios periodos de tiempo para cumplir con la misión institucional y salvaguardar el orden público y la soberanía de la Patria, así como también es necesaria la concentración las 24 horas del día en la misión asignada con el fin de sortear todas las situaciones de riesgo que estos hombres y mujeres afrontan día a día. Los periodos de tiempo fuera del hogar, las limitaciones en las comunicaciones con sus familiares y el convivir diario con sus compañeros de trabajo, fortalecen los lazos de compañerismo y camaradería.

Asimismo, las familias están totalmente inmersas en el medio militar, al vivir en barrios militares, sus hijos estudiar en colegios militares, ser atendidos en los

establecimientos de sanidad militar adscritos al subsistema de salud de las FF.MM., las esposas hacen parte de las Acción Social de cada una de las fuerzas y adicionalmente, asistir a centros recreacionales de uso exclusivo del personal militar; haciendo que la relación laboral sea aún más estrecha, en la que sus compañeros de trabajo, superiores y subalternos se convierten vecinos, compañeros de estudio e incluso, amigos.

Desde jóvenes en la carrera militar, en su condición de alumnos de las Escuelas de Formación se inculca que la mayor satisfacción es el "deber cumplido" y cuyo reconocimiento se realiza a través de felicitaciones públicas, condecoraciones y medallas que son portadas con el uniforme, bajo ninguna circunstancia existe retribución económica. Igualmente, el uso de distintivos muestra la experiencia laboral adquirida, específicamente, cuando ha sido en labores de comando.

Es por ello, que el retiro de las Fuerzas Militares una vez se han cumplido los requisitos para asignación de retiro (20 años de servicio), se constituye en mucho más que el cese del vínculo laboral, debido a que involucra todos los ámbitos del ser humano: familia, amigos, vivienda, ocupación, economía familiar y status social.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los efectos del Retiro en los miembros del nivel ejecutivo de la Armada Nacional y sus implicaciones en la gestión del talento humano en la Armada Nacional?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Se tiene claridad sobre el marco teórico de la desvinculación asistida en el ámbito militar?
- ¿Cuáles son los efectos del retiro en los miembros del nivel ejecutivo de la Armada Nacional y la afectación en la reinserción a la vida civil?
- ¿Cuál es el modelo de desvinculación asistida que debe adoptar la Armada Nacional?

1.4 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Los Oficiales de la Armada Nacional en retiro experimentan efectos particulares relacionados con el cese de la actividad laboral.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se aborda desde una perspectiva teórica, teniendo en cuenta que Colombia es un país que afronta un conflicto armado y son los militares quienes están en la primera línea para enfrentar la amenaza narcoterrorista, por tal motivo, las variables de seguridad, riesgo y concentración en zonas de orden público caracterizan su entorno y difieren de un empleo en el sector comercial o industrial del país.

En la Armada Nacional, los Oficiales, Suboficiales e Infantes de Marina Profesionales inician la carrera militar a temprana edad (16-21 años), y luego de 20 o 25 años después solicitan el retiro o son llamados a calificar servicios con derecho a asignación de retiro, según lo establecido en el Decreto 4433 (2004, art. 16). Por lo anterior, se infiere que de acuerdo a la edad y experiencia, el militar tiene las capacidades y condiciones para reintegrarse al mercado laboral.

El talento humano es la base fundamental de cualquier Fuerza Armada; puesto que es su gente quien decidió empuñar las armas para defender la Nación, situación que permite evidenciar que los hombres y mujeres que conforman la Armada Nacional son el motor de la organización, razón por la cual, se hace necesario garantizar la continuidad de su desarrollo personal y profesional en la transición a la vida civil una vez se efectúe el retiro.

Al determinar los efectos del retiro, se desea proponer a los Oficiales en el nivel directivo de la Armada Nacional, la implementación de programas que permitan mitigar los efectos y garantizar la desvinculación asistida o transición exitosa a la vida civil, como parte del compromiso de la organización y la Patria con el militar en retiro.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar los efectos del retiro en los Oficiales, como parte del desafío que esto representa para los Comandantes del Nivel Directivo en Unidades Militares, con el propósito de establecer factores críticos que permitan diseñar un programa de Retiro asistido: Caso Armada Nacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el marco teórico conceptual que permita abordar con propiedad el análisis de la problemática planteada.
- Determinar los efectos del retiro en los Oficiales de la Armada Nacional con el propósito de identificar la afectación en el proceso de transición a la vida civil.
- Proponer un modelo de retiro asistido para los miembros de la Armada Nacional, coherente con las políticas institucionales acerca de la Gestión del Talento Humano en el nivel de la alta Dirección.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

Se consultaron en bases de datos trabajos de grado, tesis y artículos científicos en revistas indexadas acerca del tema objeto de investigación, a pesar de que el concepto de outplacement data desde principios de los años 1950, existe poca literatura acerca del tema. A continuación se relacionan los documentos consultados que son referencia del presente trabajo:

Santos Benjamín Bernal Engativá, autor del trabajo de grado “Diseño de un programa gerontológico de preparación para el retiro laboral dirigido a los integrantes del Ejército Nacional”, realizado en el año 2006 en la Universidad San Buenaventura, analiza la jubilación como parte de la última etapa del ciclo vital y de la misma manera la relaciona con las implicaciones que tiene para un militar el retiro, dada la particularidad de su labor. El trabajo sirve como referencia al análisis que se pretende realizar de los efectos positivos y negativos que la jubilación y/o retiro trae consigo como consecuencia directa del cese de actividades y basado en ello, se caracteriza el militar desde una perspectiva gerontológica.

Por su parte, el trabajo “Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida” (Cavassi & Herrera, 2005), mide el compromiso organizacional en dos estructuras: una que efectuó una reducción de personal con un programa de desvinculación asistida y otra empresa que no utilizó dicha herramienta. El trabajo sirve como fuente de referencia para sustentar las bondades que tiene tanto para la persona como para la empresa, la aplicación del programa de desvinculación asistida.

De la misma forma, el artículo científico titulado *What ever happened to laid-off Executives? A study of reemployment challenger after downsizing* (Feldman & Leana, 2000), hace una descripción del despido en un grupo de altos ejecutivos y la forma en la que enfrentan la difícil situación. El estudio sirve de referencia a los investigadores acerca de la adaptabilidad de los programas de outplacement a cada uno de los clientes de manera que satisfaga las necesidades y expectativas de cada uno de ellos, asimismo, se evalúa la percepción de los empleados que continúan en la organización y los aspectos relacionados con el despido con mayor relevancia.

4.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

4.2.1 La desvinculación y sus consecuencias. Para López Mena (1997, pág. 50) el despido, desvinculación o cualquiera que sea el nombre que tome la salida de un individuo de la empresa, genera en el trabajador estrés y un conjunto de emociones negativas como resultado del campo de incertidumbre acerca de su futuro personal y profesional. El trabajo no solo es la base del sustento familiar y personal, sino que el convivir diario forja lazos de amistad, da sentido a la vida de cada uno de las personas y demarca la proyección hacia la realización del individuo, por ello, la pérdida del trabajo impacta negativamente a la persona, su familia y su entorno.

Lazarus y Folkman citado por Feldman, Leana, & Tan (1998, pág. 88), manifiestan que existen dos grupos en los cuales las personas que pierden su trabajo se enfrascan para solucionar su problema. El primero busca solucionar el problema actual y el segundo reducir los sentimientos negativos: (a) Respecto al problema: búsqueda de un nuevo empleo, búsqueda de reentrenamiento para adquirir nuevas competencias o mudarse a nuevas zonas o áreas en la búsqueda de mejores oportunidades; (b) Respecto a los síntomas: búsqueda de apoyo en familiares y amigos, búsqueda de soluciones inmediatas a la situación económica o trabajar activamente en los programas comunitarios de apoyo al desempleado.

Existe predisposición hacia uno de los dos grupos de acuerdo a la edad, tiempo de vinculación a la empresa y la reacción inicial en el momento del despido, de una u otra forma, la actitud con la que se enfrenta mencionada situación demarcará la celeridad con la que se restablezca su condición laboral, de tal manera que permita pensar racionalmente y enfocar los esfuerzos en la búsqueda álgida de empleo. Así mismo, la posición jerárquica ocupada en la empresa de la que sale determina ciertos comportamientos y de la misma los efectos que experimentas las personas afectadas por el despido o desvinculación.

Adicionalmente, Jiang & Klein (2000) afirman que el despido tiene consecuencias tanto en las personas que salen de la empresa como en los que continúan en la organización, teniendo en cuenta que disminuye el compromiso, la motivación y la innovación con la organización, así como también genera miedo e inseguridad por el futuro de sus carreras. De la misma manera, los efectos se ven influenciados por la forma en la que se realicen los retiros, las razones que justifican el hecho y el trato digno que se le dé al afectado.

4.2.2 Conceptualización del outplacement. Resulta fundamental determinar una definición que se ajuste al objeto de estudio del presente trabajo, en el que la empresa, Institución Castrense, y la persona hagan parte de ella en forma complementaria.

Algunas definiciones que resaltan la importancia que tiene la empresa en el outplacement. (a) Para Puchol (2005) es la “Contratación por parte de la empresa de los servicios de una agencia especializada para que asesore en la readaptación y recolocación de aquellos directivos que van a perder su puesto de trabajo” (pág. 145). (b) Según Barrero (2007) es “la entidad dedica parte de sus gastos de despido en reorientar y recolocar al empleado con el concurso de un gabinete de selección y formación generalmente externo a la compañía” (pág. 45). (c) Para Alles (2008)

son las “actividades de apoyo contratadas por la organización que ha decidido la desvinculación de su colaborador” (pág. 422).

De igual forma, existen otras definiciones cuyo eje central es el empleado. Un ejemplo de ello, es el enunciado por López-Fé y Figueroa (2002):

Proceso de reorientación de los profesionales, sobre todo aquellos que cuentan con formación y desarrollo laboral que se traducen en valores experienciales, y que se hallan en tesitura de búsqueda de nuevo empleo, bien por haber perdido el que tenían o por deseo de situarse en un puesto de trabajo estimado como escalón de ascenso en su trayectoria profesional (pág. 77).

Otros conceptos centrados en el empleado son dados por: (a) Arias Domínguez (2005), “Técnica multidisciplinar que pretende acomodar en el mercado laboral a los trabajadores desempleados que han sufrido la pérdida de su puesto de trabajo por motivaciones extrínsecas a su capacitación profesional” (pág. 266); (b) Teodorescu, Teodorescu, & Gavrilă (2009), “práctica que ayuda a las personas a recuperarse del trauma de haber perdido su trabajo y encontrar la ruta hacia lo que quieren hacer en el futuro” (pág. 718); (c) Mompó (2009), “Conjunto de servicios orientados a profesionales que deben buscar un nuevo empleo, para que lo encuentren, de forma que satisfaga sus expectativas, en el menor plazo posible” (pág. 63).

Por otra parte, está la definición propuesta por Jones, Steffy y Bray (1991) que incluye tanto al empleador como al empleado en forma complementaria, “proceso por el cual un individuo que ha dejado su empleo hace la transición a otra situación profesional con la asistencia de expertos en colocación y servicios de apoyo adecuados, provistos por el empleador anterior” (pág. 489).

Ahora bien, basado en la investigación realizada, los autores definen el outplacement o la desvinculación asistida como el proceso de orientación al desvinculado en el ámbito personal y profesional con el fin de asegurar la disminución de los efectos relacionados con el cese de la actividad laboral y canalizar los esfuerzos en la búsqueda activa de empleo o una actividad independiente; es un esfuerzo económico que la empresa realiza en beneficio del talento humano a su servicio, en solidaridad por los aportes realizados a la misma y como beneficio obtiene un imagen sólida y favorable ante sus clientes internos (empleados).

Es importante tener en cuenta y como se pudo visualizar en las definiciones relacionadas anteriormente, hay diferentes perspectivas en su conceptualización y de la misma manera es un tema que cuenta con poca literatura que permita ampliar el concepto.

4.2.3 Programas de desvinculación en Fuerzas Armadas de otros países. A nivel mundial, el retiro o desvinculación laboral de las Fuerzas Militares es una constante como producto del funcionamiento de una organización de tipo piramidal, en la que a medida que se aumenta en rango jerárquico, disminuyen los puestos de trabajo. Por lo anterior, se hace indispensable realizar una descripción de los programas de desvinculación aplicados actualmente en tres Fuerzas Armadas de referencia: Estados Unidos a nivel mundial, España en Europa y Chile en Suramérica, mostrando el objetivo que persigue, la aplicación y los beneficios que conlleva el programa.

4.2.3.1 Fuerzas Armadas de Estados Unidos. El inicio del cierre de un importante número de bases militares en 1964 y el retiro de las tropas de Vietnam en 1975, ocasionaron que un extenso grupo de militares y empleados del sector defensa perdieran sus empleos. Por tal motivo, el Departamento de Defensa de Estados Unidos tuvo como prioridad asistir a dicho personal, desarrollando el programa

denominado *Proyecto Transición*, el cual comprendía cuatro ejes temáticos: asesoría profesional, entrenamiento vocacional, oportunidades de estudio y servicio de reubicación laboral. Posteriormente, surgió el Sistema de Desvinculación Asistida y el Programa de Asistencia para la Transición (TAP), diseñados para ayudar en la búsqueda de empleo y otorgar dinero para cubrir gastos de educación y entrenamiento (Bielling & Garfinkel, 1997, pág. 993).

Tras 20 años de vigencia del Programa TAP (<http://www.turbotap.org>), los Departamentos de Defensa, Educación, Trabajo, Seguridad Nacional, Asuntos de Veteranos y la Oficina de Administración de Personal, aunaron esfuerzos para rediseñarlo, surgiendo el Plan de Metas para la Transición Exitosa (Transition Goal Plan Success), el cual se encuentra en fase experimental desde julio de 2012 (Departamento de Defensa EE.UU.).

El Plan de Metas para la Transición Exitosa (Transition GPS) (Departamento de Defensa EE.UU.) propone la aplicación del outplacement considerando todas las variables de cambio que afectan el entorno personal, social, familiar y laboral, de un miembro que ha sido desvinculado. El programa va dirigido a los miembros en servicio activo, de la Guardia Nacional y de la Reserva e inicia 24 meses antes a la fecha programada de retiro o 12 meses si es separación, combinando asesoría personalizada a través de las Oficinas designadas en cada uno de los servicios (Ejército, Armada, Fuerza Aérea, Cuerpo de Infantería de Marina y Guardacostas) y asesoría virtual a través de la Guía de Decisión de Carrera (Decision Career Toolkit), la cual consta de cinco áreas de asistencia:

1. Planificación y búsqueda de empleo, compuesta por: (a) Autoevaluación: asesoría en la identificación de habilidades, redacción de la hoja de vida y la obtención de certificaciones laborales; (b) Exploración del campo laboral: identificación de zonas de mayor oferta laboral en el área ocupacional en que se quiere incursionar, salarios promedios, durabilidad del empleo en la

industria, habilidades, capacitación, estudios requeridos e identificación de las tareas relacionadas con el empleo; (c) Desarrollo de habilidades: educación y entrenamiento necesarios de acuerdo a las aspiraciones laborales; (d) Búsqueda de empleo: asesoría en la redacción de la hoja de vida para empleos específicos, participación en redes de trabajo, participación en procesos de selección, asesoría en vestuario; (e) Selección de empleo: evaluación de cada una de las ofertas laborales vigentes con respecto a salarios, beneficios, horarios, culturas organizacionales y objetivos personales.

2. Educación. Brinda orientación con respecto a los costos de educación, los beneficios para retirados, asesoría en temas académicos, exámenes y diferentes herramientas para la consecución de los recursos para estudio y capacitación.
3. Finanzas. Brinda una guía en el manejo de las finanzas personales, cuyo objetivo es orientar al militar en transición a mantener su estilo y calidad de vida, identificando los ingresos y egresos del militar en retiro y el de todo su núcleo familiar; los cálculos son realizados basándose en la condición de retiro, teniendo en cuenta que como militar en servicio activo goza de beneficios tales como seguro de vida, seguro médico y dental, reducción de impuestos, vacaciones, plan de retiro, consejo y asesoría, los cuales son suspendidos y deberá pagar por ellos una vez se cause su retiro.
4. Vivienda. Ofrece asesoría en la búsqueda y selección de vivienda a través del análisis de variables relacionadas con la oferta laboral, costo de vida, impuestos, valor de la vivienda, beneficios de los retirados y cercanía a familiares y amigos.

5. Salud y Bienestar. Teniendo en cuenta que la transición trae consigo cambios personales y del entorno, el programa recomienda contar con una estructura de apoyo, tener una buena alimentación y realizar actividades encaminadas a reducir el estrés y la ansiedad que los cambios puedan generar. En caso de ser necesario, el militar en transición recibe ayuda médica y psicológica.

4.2.3.2 Fuerzas Armadas de España. El artículo 2 de La Ley 17 (1999), que establece el régimen del Personal de las Fuerzas Armadas, hace la distinción de tres tipos de condición de los militares profesionales: (a) Militares de carrera, quienes tienen vinculación permanente; (b) Militares de complemento, con vinculación exclusivamente temporal; (c) Militares de Tropa y Marinería, cuya relación de servicios es temporal. Adicionalmente, la exposición de motivos IV de la mencionada Ley, determina la necesidad de facilitar la reinserción en el mundo laboral de los que tienen una relación de servicios de carácter temporal.

Teniendo en cuenta la temporalidad de la vinculación laboral de los militares profesionales de Complemento y de Tropa y Marinería, el Ministerio de Defensa llevó a cabo un acuerdo con tres de las empresas consultoras de mayor cobertura y experiencia en el ámbito de outplacement y reinserción laboral en el territorio español: Cadmo/Conocimiento, Create y Lee Hech Harrison; las cuales elaboraron un programa para beneficiar a este grupo de militares que finalizaron su relación laboral el 31 de Diciembre 2003, con cobertura a nivel nacional dentro y fuera de la unidad militar (Carazo, 2004, pág. 40).

Carazo (2004, pág. 40), enuncia que el programa está dividido en dos partes, liderado cada uno por consultores personalizados. La primera, impacta dos áreas de formación: (a) Genérica, que trata temas relacionados con marketing personal, entrevistas, elaboración de curriculum vitae, entre otros; (b) Específica, que se ajusta a la formación profesional y experiencia laboral, equivalente a un posgrado de 300 horas en el caso de los Oficiales de Complemento en cinco áreas

profesionales y para el caso de los Militares de Tropa y Marinería a un programa formativo en cinco áreas ocupacionales. Donde el plan de recolocación, que corresponde a la segunda parte, está conformado por seis etapas:

1. Acogida y Adhesión: presentación del programa y aproximación a la situación individual del candidato.
2. Evaluación y Orientación Profesional: identificación de intereses profesionales.
3. Formación genérica en la búsqueda de empleo: dota al candidato de técnicas en la búsqueda de empleo y ayuda al consultor a orientar la siguiente fase del plan.
4. Puesta en marcha: definición del plan de acción y de la formación específica.
5. Estrategia de Búsqueda: consultoría individual, aprendizaje de técnicas de marketing personal y búsqueda de ofertas laborales.
6. Seguimiento: asegura el cumplimiento de las etapas anteriores.

Adicionalmente, el literal 1 del artículo 2 de la Orden Ministerial 2 (2009), determina la importancia del desarrollo profesional de los Militares de Tropa y Marinería para afrontar las exigencias dentro de las Fuerzas Armadas y facilitar el regreso al mercado laboral. Así mismo, el artículo 3 de la misma Orden determina que la Orden se aplica a los Militares Profesionales de Tropa y Marinería activos y aquellos que se encuentren en situación legal de desempleo, durante los dos años posteriores al retiro.

Así mismo, se destaca la suscripción de convenios de colaboración para el desarrollo de programas de intermediación laboral, autoempleo y creación de empresas, por parte del Ministerio de Defensa de España con instituciones públicas y privadas. Tales como los firmados con el Instituto Aragonés de Empleo para el desarrollo de actividades formativas de incorporación laboral y con la Fundación Tomillo de la Comunidad de Madrid para la orientación e inserción laboral (Ministerio de Defensa de España, 2011, pág. 82).

4.2.3.3 Fuerzas Armadas de Chile. El Ministerio de Defensa de Chile mediante la Orden Ministerial MDN SSG Nro. 4004/ 674/49 del 19 octubre de 1999, creó el Sistema de Reinserción Laboral que reglamentó la creación de las Oficinas de Reinserción Laboral en la Fuerza Aérea, Ejército y Armada, cuya misión se limita a servir de enlace entre el personal en retiro (con derecho a pensión y licenciados del Servicio Militar) y las empresas civiles que ofrecen trabajo (Armada de Chile).

La Oficina de Reinserción Laboral de la Armada de Chile, menciona que anualmente se retiran en promedio 30 Oficiales y 700 Gentes de Mar como producto del ascenso en los rangos jerárquicos y la disminución de los puestos de trabajo en la sección alta de la organización, modelo piramidal típico de una institución castrense. Resaltando como principal factor diferenciador, la oportunidad que tiene el mercado de laboral de obtener personal con excelsas condiciones profesionales y virtudes propias de la formación militar en el nivel profesional, técnico y asistencial.

Se destaca la creación de un portal virtual de empleo de la Armada de Chile (<http://www.armada.trabajando.com>) destinado al uso exclusivo del personal en retiro de dicha Fuerza, que permite a las empresas anunciar ofertas de empleo en forma gratuita, las cuales son revisadas antes de ser publicadas en el portal y los retirados tienen la oportunidad de participar directamente de ellas. Adicionalmente, en el portal hay recursos electrónicos de apoyo a la desvinculación, como consejos prácticos, como hacer un buen curriculum vitae, entre otros.

4.3 MARCO HISTÓRICO

De acuerdo a Restrom-Plourd (1998, pág. 2), el outplacement nace en EE.UU. a principios de los años 1950, como una respuesta al elevado número de veteranos de la II Guerra Mundial que requerían un aprendizaje de búsqueda de empleo, en el que pudieran aprovechar las experiencias adquiridas antes de la Guerra y las competencias profesionales adquiridas durante su servicio militar.

Según Vinh (2002), Bernard Haldane, fundador de la consultora Haldane Associates, ayudaría a los militares retirados en el proceso de evaluar sus fortalezas, tener la capacidad de comercializarlas e identificar los posibles empleadores, dando origen al negocio de asesoría en la búsqueda de empleo, lo que sirvió como plataforma para el surgimiento a finales de los años 1960s del outplacement en las organizaciones.

Por el contrario, Benito citado por Sastre (1995, pág. 185) atribuye la concepción del outplacement a George Hubber, miembro de una consultora en Nueva York, quien en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos. No obstante, Uría citado por Sastre (1995, pág. 185) expresa el surgimiento del outplacement como una consecuencia de la recolocación de técnicos y científicos despedidos de la NASA debido a la reducción de los programas de investigación espacial.

Sin embargo, la Asociación de Empresas de Empleo de Norteamérica sustenta el origen del outplacement como industria a principios de los años 1970s, por tres razones: (a) asunto de imagen, para evitar la frecuente confusión con las empresas de búsqueda de empleo; (b) la necesidad de crear confianza entre quienes recurrían a los servicios del outplacement; (c) el temor de ser sometidos a una potencial regulación de la industria por parte del Gobierno.

En sus inicios, el concepto de outplacement se entendía como la asesoría que se le brinda al desvinculado para la búsqueda activa de empleo, de tal manera que contara con las herramientas necesarias para la búsqueda activa del empleo, sin embargo, como se registra en el presente trabajo, el concepto ha evolucionado, en el sentido que en la actualidad, se centra en el empleado, orientándolo de manera que sortee satisfactoriamente en el menor tiempo posible la difícil situación que enfrenta y por ello, disminuyan las reacciones negativas que envuelven la pérdida

de la actividad laboral, tanto en él, como en el entorno laboral y personal que lo rodea, beneficiando a todos los miembros que hacen parte del proceso.

4.4 MARCO LEGAL

Seguidamente se detalla el marco normativo que cobija la carrera de los Oficiales de la Armada Nacional, así como la regulación concerniente a la desvinculación.

El artículo 17 de la Constitución Política de Colombia (1991), fundamenta la existencia de las Fuerzas Militares, constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las cuales a su vez están compuestas jerárquicamente por Oficiales, Suboficiales y Soldados o Infantes de Marina. Las normas de carrera de los Oficiales y Suboficiales se encuentran establecidas en el Decreto 1790 (2000).

El retiro de los Oficiales y Suboficiales es “la situación en la que los Oficiales y Suboficiales, sin perder su grado militar, por disposición de autoridad competente, cesan en la obligación de prestar servicios en actividad” (Decreto 1790, 2000, art. 99) y este puede ser:

a. Temporal con pase a la reserva

- Por solicitud propia.
- Por cumplir cuatro (4) años en el grado de General o Almirante.
- Por llamamiento a calificar servicios.
- Por sobrepasar la edad correspondiente al grado.
- Por disminución de la capacidad sicofísica para la actividad militar.
- Por inasistencia al servicio sin causa justificada de acuerdo con el tiempo previsto en el Código Penal Militar para el delito de abandono del servicio.
- Por incapacidad profesional.
- Por retiro discrecional.

b. Absoluto

- Por incapacidad absoluta y permanente o por gran invalidez.
- Por conducta deficiente.
- Por haber cumplido la edad máxima permitida para los servidores públicos de acuerdo con la ley.
- Por muerte.
- Por incapacidad profesional.

Así mismo, el artículo 48 de la Constitución Política de Colombia (1991) determina el carácter obligatorio de la seguridad social, creándose a través de la Ley 100 (1993) el sistema de seguridad social integral (art. 5), el cual contempla la preparación a la jubilación de todos los trabajadores (art. 262 lit. c). Posteriormente se reglamentó el Programa Pre-retiro Marco (PPM), mediante el Decreto 036 (1998).

El Decreto 1790 (2000), establece las normas de carrera para el personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares, mientras que el Decreto 1793 (2000) lo hace para el personal de Soldados e Infantes de Marina Profesionales. Así mismo, la capacidad psicofísica es regulada mediante el Decreto 1796 (2000) y la Circular No. 109056 (2008) de la Dirección General de Sanidad Militar estandariza los exámenes médicos y para clínicos para determinar la condición psicofísica para el retiro. De la misma manera, el Decreto 4433 (2004) reglamenta el régimen pensional y asignación del retiro de los miembros de la Fuerza Pública, el cual establece las condiciones del retiro.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo es un estudio de carácter cualitativo teniendo en cuenta que pretende analizar el comportamiento humano de la población objeto de estudio ante una situación particular.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo: Se realiza una descripción detallada de los efectos que afecta la transición a la vida civil del personal militar, basados en las condiciones específicas que rodean mencionado empleo, con el fin de establecer las características que envuelven el proceso de retiro del personal de Oficiales de la Armada Nacional. Es de carácter propositivo, teniendo en cuenta que el desarrollo de esta investigación permite evaluar los resultados que lleven a proponer un programa de retiro asistido basado en las necesidades de los Oficiales de la Armada Nacional al finalizar su vinculación con la organización, como parte del reto de la Alta Dirección en la gestión del Talento Humano.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes Primarias

- La percepción de los Oficiales de la Armada Nacional en retiro.
- La percepción de los Oficiales activos de la Armada Nacional de la guarnición de Cartagena con respecto al retiro de la Institución y el procedimiento por el cual se lleva a cabo el mismo.

5.3.2 Fuentes Secundarias. De acuerdo con el enfoque de Roberto Hernández Sampieri se tomaran como fuentes secundarias:

- Investigación de Mercado un enfoque práctico de Naresh K. Malhotra (2004).
- Predictor of Copying Behavior after lay-off de Carrie R. Leana, Daniel C. Feldman y Gilbert Tan (1998).
- “What ever happened to laid-off Executives? A study of reemployment challenger after downsizing” desarrollado por Daniel C. Feldman y Carrie R. Leana (2000).
- Protecting the military desarrollado por Deborah A. Bielling y Mihel R. Garfinkel (1997).

5.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se utilizarán dos técnicas para la recolección de la información:

- Cuestionario (Encuesta): Se diligenciarán cuestionarios por los Oficiales en retiro que se encuentran inscritos en la Asociación de Oficiales en retiro de las Fuerzas Militares Seccional Bolívar.
- Entrevista estructurada. Se realizarán entrevistas estructuradas a una muestra de Oficiales en servicio activo de la Armada Nacional con el fin de obtener información relevante que nos permita analizar las percepciones y posturas con respecto al tema de estudio.

5.5 PLAN DE ANÁLISIS Y TABULACIÓN

La metodología empleada toma en cuenta la población que está siendo afectada por el problema bajo estudio, por lo tanto, se tomará una muestra que sirva como parámetro muestral para deducir conclusiones acerca de los parámetros poblacionales:

5.5.1 Población. La población afectada son los 3.380 Oficiales en retiro de la Armada Nacional que figuran en el Sistema de Administración del Talento Humano de la Dirección de Personal de dicha entidad (H. Rodríguez, comunicación personal, 8 de octubre de 2013). Se hace pertinente aclarar, que la base de datos que

contiene la información de contacto del personal en mención, no fue suministrada por estar catalogada con una clasificación reservada.

5.5.2 Determinación del tamaño de la muestra. Teniendo en cuenta que para realizar una encuesta se debe tener una población mínima a encuestar con unos parámetros tales como seguridad, precisión y proporción esperada y luego de contar con la información exacta de la población de interés, se procedió a dar aplicación a la siguiente fórmula para hallar el tamaño de la muestra en una población finita así:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población

$Z\alpha^2 = 1.96^2$ Teniendo en cuenta que se busca una seguridad del 95%

p = Proporción esperada. Para este caso 5%

$q = 1 - p$. Para este caso $(1 - 0.05 = 0.95)$

d = precisión. Para este caso se usó un 5%

Al desarrollar la fórmula para determinar el tamaño de la muestra se obtiene:

$$n = \frac{3.380 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (3.380 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95} = 71,4$$

El resultado de la operación da como resultado que el tamaño de la muestra es de 71 personas, lo que significa que se tendrían que encuestar a mínimo esa cantidad de Oficiales en retiro de la Armada Nacional para obtener resultados objetivos y útiles para esta investigación.

Para la selección de la muestra, se utilizó el muestreo aleatorio debido a que la población objeto de estudio es uniforme teniendo en cuenta que trabajaron en la misma organización y todos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

5.5.3. Tabulación. La tabulación de la información se realizará a través de un análisis de frecuencia, con el fin de efectuar un análisis de las variables que de acuerdo a la percepción y vivencia de los encuestados, se presentan con mayor periodicidad en el proceso de retiro de los Oficiales de la Armada Nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias Domínguez, A. (2005). El outplacement como método de lucha contra un desempleo muy cualificado. *Anuario de la Facultad de Deerecho*, 23, 263-278.
- Armada de Chile. (s.f.). *Oficina de Reinserción Laboral*. Recuperado el 5 de marzo de 2013, de <http://reinsersionlaboral.armada.mil.cl>
- Asociación de Empresas de Empleo de Norteamérica. (s.f.). *History of Asociation of Career Firms*. Recuperado el 20 de marzo de 2013, de <http://www.acf-northamerica.com/News.aspx?Id=1>
- Barrero, N. (2007). Aprendizaje metacognitivo de competencias. *Educación XX1*(10), 39-60. Recuperado el 20 de junio de 2013, de <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601004.pdf>
- Bielling, D., & Garfinkel, M. (abril de 1997). Protecting the Military. *Southern Economic Journal*, 63 (4), 993-1005. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de <http://www.jstor.org/stable/1061236> .
- Carazo, J. (marzo de 2004). Defensa gestiona la reinserción laboral de militares profesionales. *Capital humano*, 175, 38-42. Recuperado el 19 de febrero de 2013, de <http://capitalhumano.wke.es>
- Cavassi, A., & Herrera, K. (2005). *Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado el 20 de mayo de 2013, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4710.PDF>

Constitución Constitución Política de Colombia. (1991). Gaceta Constitucional (116). Bogotá. (20 de julio de 1991).

Corte Constitucional de Colombia. (2011). Sentencia T802/11. *Acción de tutela contra la Caja de Retiro de las FF.MM.* Bogotá. (21 de octubre de 2011) Recuperado el 8 de mayo de 2013, de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2011/T-802-11.htm>

Decreto 036 (1998). *Por el cual se reglamenta el literal c) del artículo 262 de la Ley 100 de 1993.* Diario Oficial (43.216). Bogotá. (9 de enero de 1998).

Decreto 1790 (2000). *Por el cual se modifica el Decreto que regula las normas de carrera del personal de Oficiales y Suboficiales de las FF.MM.* Diario Oficial (44.161). Bogotá. (14 de septiembre de 2000).

Decreto 1793 (2000). *Régimen de carrera y estatuto de Personal de Soldados Profesionales de las FF.MM.* Diario Oficial (44.161). Bogotá. (14 de septiembre de 2000).

Decreto 1796 (2000). Evaluación de la capacidad psicofísica y de la disminución de la capacidad laboral, y aspectos sobre incapacidades, indemnizaciones, pensión por invalidez e informes administrativos por lesiones, de los miembros de la Fuerza Pública, Alumnos de las Escuelas de Formación y sus equivalentes en la Policía Nacional, personal civil al servicio del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Militares y personal no uniformado de la Policía Nacional vinculado con anterioridad a la vigencia de la Ley 100 de 1993. Diario Oficial (44.161). Bogotá. (14 de septiembre de 2000).

Decreto 4433 (2004). *Por medio del cual se fija el régimen pensional y de asignación de retiro de los miembros de la Fuerza Pública.* Diario Oficial (45778). Bogotá. (31 de diciembre de 2004).

- Dirección General de Sanidad de las FF.MM. (24 de octubre de 2008). Circular No. 109056. *Estandarización de exámenes médicos y paraclínicos que trata el artículo 4 del Decreto 1796 de 2000*. Bogotá D.C., Colombia.
- El Heraldo. (16 de abril de 2011). ¿Cuánto tardan los colombianos en emplearse? *El Heraldo*. Recuperado el 30 de enero de 2014, de <http://www.elheraldo.co/economia/cuanto-tardan-los-colombianos-en-emplearse-17230>
- Feldman, D. C., & Leana, C. R. (2000). What ever happened to laid-off executives? A study of reemployment challenges after downsizing. *Organizational Dynamics*, 29 (1), 64-75. Recuperado el 10 de junio de 2013, de <http://helios.acomp.usf.edu/~tajoseph/article19.pdf>
- Feldman, D., Leana, C., & Tan, G. (enero de 1998). Predictors of Coping Behavior after a Layoff. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 85-97. Recuperado el 25 de enero de 2013, de <http://www.jstor.org/stable/3100229> .
- Jiang, J. J., & Klein, G. (2000). Effects of downsizing policies in Is survivors´attitude and career management. *Information and Management*, 38, 35-45. doi:10.1016/S0378-7206(00)00052-5
- Jones, J., Steffy, B., & Bray, D. (1991). *Applying Psychology in Business: The Manager's Handbook*. New York: Lexington.
- Ley 100 (1993). *Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial (41148). Bogotá. (23 de diciembre de 1993).
- Ley 17 (1999). *Régimen del personal de las Fuerzas Armadas de España*. Bolétin Oficial (119). Madrid. (18 de mayo de 1999). Recuperado el 18 de febrero de 2013, de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-11194>
- Ley 48 (1993). *Por la cual se reglamenta el servicio de Recultamiento y Movilización*. Diario Oficial (40777). Bogotá. (3 de marzo de 1993).

- López Fé y Figueroa, C. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: Tea ediciones.
- López Mena, L. (1997). La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad del empleo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 6, 49-67. doi:10.5354/0719-0581.1997.18657
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercado: un enfoque aplicado* (4ta ed.). México: Pearson Educación.
- Management & Empresas. (s.f.). Documentos de gestión empresarial. *Directiva*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de <http://documentacion.tribunaempresarial.com/directiva>
- Management & Empresas. (s.f.). Documentos de gestión empresarial. *Resolución*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de <http://documentacion.tribunaempresarial.com/resolucion>
- Ministerio de Defensa de España (2009). Orden Ministerial 2. *Por la que se regula el desarrollo profesional de los Militares de Tropa y Marinería*. Boletín Oficial del Ministerio de Defensa (19). Madrid. (22 de enero de 2009). Recuperado el 19 de febrero de 2013, de <http://www.ejercitodelaire.mde.es/stweb/ea/ficheros/pdf/0A6B8B30E28DF886C125755100322A47.pdf>
- Ministerio de Defensa de España. (2011). Memoria Resposanbilidad Social 2010. Madrid, España. Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://www.defensa.gob.es/Galerias/areasTematicas/MRS/docs/MemoriaRSCMinisdef2010.pdf>
- Mompó, R. (2009). Outplacement. *Bit*, 175, 63-64. Recuperado el 21 de febrero de 2013, de <http://www.coit.es/publicaciones/bit/bit175/63-64.pdf>
- Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos* (6ta ed.). Buenos Aires: Díaz de Santos.

- Restrom-Plourd, M. (1998). *A history of the outplacement industry 1960-1997 from job search counseling to career management: a new curriculum of adult learning*. Tesis de doctorado. Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University. Recuperado el 18 de marzo de 2013, de <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-31898-152246/>
- Sáez, C. (2010). Espacio y funciones de las empresas de recolocación. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social* (107), 337-373. Recuperado el 10 de mayo de 2013, de http://www.juntadeandalucia.es/empleo/anexos/ccarl/33_1228_3.pdf
- Sastre, M. (1995). Outplacement: una aproximación a su realidad teórica. *Cuaderno de relaciones laborales* (6), 185-199.
- Teodorescu, R., Teodorescu, N., & Gavrilă, C. (2009). Bayesian networks in outplacement. En *Proceedings of the 4th Integral Conference on Economic Cybernetic Analysis: Global Crisis Effects on Developing Economics* (págs. 717-723). Bucarest: ASE. Recuperado el 21 de febrero de 2013, de http://www.asecib.ase.ro/simpozion/2009/full_papers/pdf/65_TEODORESCU.pdf
- Universidad ICESI. (s.f.). *Ley, Norma, Decreto, Resolución*. Recuperado el 13 de mayo de 2013, de http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/pmlefrenvalencia/2009/08/28/ley-norma-decreto-resolucion/
- Urrego-Ortíz, F., & Quinche-Ramírez, M. (2008). Los Decretos en el sistema normativo colombiano. *Vniervitas* (116), 53-83. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82515355003>
- Vinh, T. (27 de julio de 2002). Bernard Haldane was career-counseling pioneer. *The Seattle Times*. Recuperado el 21 de marzo de 2013, de <http://community.seattletimes.nwsources.com/archive/?date=20020727&slug=haldane27m>