

Universidad de Lima  
Facultad de Psicología  
Carrera de Psicología



# **CARACTERÍSTICAS EN LA TRANSICIÓN LABORAL DE MIEMBROS EN SITUACIÓN DE RETIRO DE UNA DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

**Camila De La Flor Pittaluga**

**20110370**

**Cesar Jose Janampa Santome**

**20121844**

**Asesor**

**Carlos Eduardo Flores Flores**

Lima – Perú

Diciembre de 2020



**CARACTERÍSTICAS EN LA TRANSICIÓN  
LABORAL DE MIEMBROS EN SITUACIÓN  
DE RETIRO DE UNA DE LAS FUERZAS  
ARMADAS DEL PERÚ**



## RESUMEN

Esta investigación se desarrolló a partir del enfoque cualitativo, de carácter exploratorio y bajo el diseño fenomenológico. El objetivo general, fue identificar las características principales que están presentes en la transición laboral de un grupo de marinos de guerra del Perú en retiro. La población que se tomó en cuenta fueron 12 Marineros de Guerra del Perú que fueron invitados al retiro entre los rangos de Capitán de Fragata hasta Vicealmirante. La información fue recopilada mediante la entrevista semi-estructurada. Los principales hallazgos indican que la transición del marino hacia el ámbito laboral civil, está caracterizada por un incremento en sus ingresos y una mejor relación con sus familiares. Así mismo, se señalan como elementos que favorecen su transición: la alta capacidad de adaptación, el networking o red de contactos y las competencias adquiridas en su formación. Como elementos que dificultan su transición, se identificaron el desconocimiento del mercado y la resistencia a aceptar adecuadamente el retiro de la Institución.

Palabras clave: Marino de guerra, competencias, reinserción laboral, outplacement, red de contactos.

## **ABSTRACT**

This qualitative research project is exploratory and phenomenological in nature. Its objective is to explore the main characteristics that are present in the labor transition of a group of Peruvian naval. t record. The population was 12 Peruvian Naval who were invited to retreat from the ranks of Frigate Captain to Vice Admiral. The information was collected through the semi-structured interview. The main findings indicate that the transition of the seafarer to the civilian work environment is characterized by an increase in their income and a better relationship with their families. Likewise, the high adaptability, networking or network of contacts and the skills acquired in their training are pointed out as elements that favor their transition. As elements that hinder their transition, ignorance of the market and resistance to adequately accept the withdrawal of the Institution were identified

Key words: Navy, skills, labor reintregation, outplacement and networking

# TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción del problema.....	1
1.2 Justificación y relevancia .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 Empleabilidad.....	7
2.2 Reinserción laboral.....	7
2.3 Despido laboral.....	8
2.4 Marina de Guerra.....	10
2.5 Outplacement.....	12
<b>CAPÍTULO III: OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO IV: MÉTODO .....</b>	<b>16</b>
4.1 Enfoque y diseño de investigación .....	16
4.2 Participantes .....	16
4.3 Técnicas de recolección de información .....	17
4.4 Procedimiento de recolección de información .....	18
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>29</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>33</b>

# ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: (Guía de Entrevistas).....	38
Apéndice 2: (Consentimiento Informado).....	39
Apéndice 3: (Libro de categorías) .....	40



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción del problema

La pérdida de empleo afecta de diversas maneras a los diferentes grupos sociales que la afrontan. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), la población desempleada en el año 2018 en el Perú fue de 686 mil 300 personas, de las cuales 655 mil residían en el área urbana y representaban el 95,4%, mientras que el restante 4,6% representa al área rural. Se señala también que la mayoría de personas desempleadas en el 2018 fueron jóvenes entre 14 a 24 años de edad, que representaban el 49,5% de la población, seguido por los adultos de 25 a 44 años (35,9%) y por los de 45 a más años de edad (14,6%). Por otro lado, el INEI señaló que en ese año de cada 100 personas desempleadas 25 no contaban con experiencia laboral y 75 si contaban con ella.

De otro lado, según Belapatiño, Céspedes y Gutierrez (2014), el tiempo que tardan las personas en volver a incorporarse al mercado laboral, luego de haber perdido el empleo, depende de diversas variables relacionadas a la demanda del trabajo, las diversas actividades económicas y a la oferta de trabajo.

Para Serrano y Galindo (2014), las personas que afrontan la pérdida de empleo y que no cuentan con muchos recursos personales y económicos desarrollan actitudes más próximas a la inseguridad, resignación y abatimiento. Por otro lado, hay un impacto dentro de la dinámica familiar cuando uno de los miembros pierde el empleo. Aparece la preocupación de “el qué dirán los demás”, dejándose llevar por prejuicios ajenos, lo cual puede conducir a la adquisición de préstamos para mantener el nivel de vida que llevaban cuando eran económicamente activos. Asimismo, los hijos también sufren el impacto de la pérdida de empleo por parte de sus padres, llenándose de dudas acerca de su futuro, de si podrán estudiar una carrera, o de si podrán continuarla. Toda esta situación puede generar discusiones constantes en la familia, violencia verbal, física y consumo de drogas entre otras consecuencias frente al problema de la pérdida de empleo.

Izquierdo (2012), señala que las consecuencias psicológicas provocadas por la pérdida de empleo se intensifican cuando la duración de este se extiende por un periodo largo de tiempo. Las actitudes frente a la búsqueda de un nuevo empleo son más favorables cuando la persona lleva menos tiempo desempleada.

Hoy en día la reinserción laboral es un tema que compete a todas las organizaciones y a sus colaboradores, los que se encuentran en la incertidumbre cuando son desvinculados. La mayoría de los colaboradores que son desvinculados, se encuentran en el rango de edad entre cuarenta a cincuenta años, siendo esta, una característica complicada para su reinserción. Las empresas prefieren contratar jóvenes recién egresados ya que consideran que pueden brindar más a la organización, además tendrán mayor probabilidad de seguir una línea de carrera y de permanecer en la organización. (Hernández, 2017).

Para afrontar esta problemática de reinserción laboral, algunas empresas cuentan con programas de outplacement, los cuales proveen un “acompañamiento” a los colaboradores en su transición laboral hacia otra empresa. (De La Corte, 2012).

En el Perú, solo algunas empresas privadas contratan el servicio de outplacement por períodos que van desde un mes hasta un año de duración. Se sabe que menos del 30% de las empresas privadas en Perú brindan este beneficio (Temple, 2016). De otro lado, las organizaciones estatales y/o los institutos armados del país como el ejército, la fuerza aérea o la marina de guerra no tienen la práctica de contratar servicios de apoyo a la reinserción laboral cuando sus miembros dejan la organización y desean reinsertarse en el mercado.

En el caso concreto de la Marina de Guerra del Perú, el año 2018, contrató a la consultora Career Partners International la cual brindó programas de outplacement para todos los oficiales que pasaron al retiro. Dicha consultora, mencionó que el mayor problema para afrontar la pérdida de empleo por parte de los Marineros, era la sobrecalificación que muchos ellos tienen, ya que a lo largo de sus carreras han recibido una formación focalizada en lo físico, mental y académico, además, de contar con una amplia experiencia laboral en las áreas de finanzas, operaciones y seguridad, posicionándolos en altos cargos dentro de la Marina de Guerra del Perú (L. De La Flor, comunicación personal, 2 Setiembre 2018).

Cabe mencionar que otro de los posibles problemas en la transición laboral de los marinos, radicaría en la edad que estos tienen al momento del retiro, ya que el rango de edad para este momento, suele ser de 40 a 55 años. Dicho rango podría ser una limitación para una contratación (L. De la Flor, comunicación personal, 2 de Setiembre de 2018)

Los miembros de la Marina de Guerra del Perú, afrontan la pérdida de empleo en el momento que son invitados al retiro por parte de la institución. En la Marina, la persona inicia su trayectoria aproximadamente a los 18 años y sigue un riguroso entrenamiento físico, mental y académico. Cuenta con una formación orientada a los valores y hacia la lealtad a la patria, ya que la función de esta institución es velar por la seguridad de la nación (La Marina de Guerra de Perú, 2018).

De manera similar a lo que ocurre en una empresa, en donde el colaborador tiene la oportunidad de ascender y ser promovido a puestos de mayor jerarquía, en la Marina de Guerra del Perú, el Marino asume diferentes rangos y va ascendiendo dentro de la institución en función a diversos factores.

El primer factor corresponde a los antecedentes académicos, en donde se observa en qué puesto ha quedado y el resultado de sus calificaciones. El segundo factor, engloba las evaluaciones semestrales en las que se promedian sus notas durante el grado que califican sus jefes o comandantes. El tercer factor considera los antecedentes disciplinarios que tiene el Marino. Finalmente se toma en cuenta los servicios prestados por el oficial, es decir, cuáles son los puestos que ha ocupado a lo largo de su carrera profesional (L. De la Flor, comunicación personal, 2 de Setiembre 2018).

La Marina nombra una junta de calificación, la cual evalúa a todos los oficiales mediante sus legajos y se establece un orden de mérito de ascenso; luego el Estado, a recomendación de la Marina de Guerra del Perú, da un número de vacantes que se cubren de acuerdo al mérito de la promoción en proceso. Cabe mencionar que esta evaluación consiste en un examen médico y de esfuerzo físico, el cual no tiene calificación. El oficial debe esperar como mínimo 4 años para que el proceso de los ascensos pueda ser efectivo, si este no asciende, tiene la oportunidad de esperar un año más, de lo contrario se le invita al retiro (Marina de Guerra del Perú, 2017).

Con respecto al retiro, según la Ley N°1143 existen varias causales para que la persona se encuentre en dicha situación, entre ellas destacan medidas disciplinarias, insuficiencia profesional, sentencia judicial, límite de edad en el grado, límite de veces sin alcanzar vacante en el proceso de ascenso, participar en la ruptura del orden constitucional, cumplir cuarenta años de servicios, o a su propia solicitud. Con respecto a la insuficiencia profesional, la persona es invitada al retiro si se demuestra falta de responsabilidad en el desempeño de sus funciones o deficiencias en las mismas.

Asimismo, si la persona desapueba tres veces la prueba de suficiencia física. En el caso del límite de edad de grado, existe una edad máxima para desempeñarse en los grados. Por ejemplo, la edad máxima para ser Capitán de Fragata es de 59 años; para Capitán de Navío es de 61 años, Contralmirante 64 años, y para vicealmirante, 66 años. Si la persona excede dicha edad a la hora de participar en los ascensos para dichos grados, será invitada al retiro.

Cuando el oficial es invitado al retiro, tiene tres opciones (no son opciones excluyentes, ojo). La primera opción es vivir de la pensión que ofrece la Marina de manera vitalicia. Esta opción solo la tienen los oficiales que hayan servido a la patria por un mínimo de 20 años de servicios reales y efectivo. El monto de la pensión equivale al 100% del promedio de sesenta remuneraciones pensionables percibidas en los meses antes de la fecha del retiro. En el caso del personal que su retiro haya sido a causa de acción de armas o acto de servicio que incapacite a la persona para continuar su trabajo, sin importar el tiempo de servicio, su pensión se calculará sobre el 100% de la remuneración pensionable (Ley N° 19846).

La segunda opción es emprender un negocio propio de seguridad. Se menciona este rubro porque es en lo que más han sido calificados académicamente los Marineros en su trayectoria.

La tercera opción es buscar reinsertarse en el mercado, siendo esta una opción que los lleva a afrontar y atravesar una experiencia particular, pues han sido formados en un instituto armado a diferencia los diversos profesionales civiles con quienes competirán por un puesto laboral.

Considerando el impacto que se ha indicado tiene la pérdida de empleo (redacción) para los individuos y la importancia de poder afrontar adecuadamente (qué es adecuado o no adecuado?) una transición laboral, esta investigación explora la pérdida de empleo en un grupo social en particular, a saber, un grupo de marinos de guerra del Perú que fueron invitados al retiro y buscaron ingresar al mercado laboral. Este grupo tiene características específicas que los diferencia de un grupo promedio de profesionales civiles que pueden también pasar por una transición laboral. Esta investigación se pregunta y explora ¿Cuáles son las características que tiene la transición laboral de los Marinos de Guerra del Perú al ser invitados al retiro?

## 1.2 Justificación y relevancia

La mayoría de investigaciones y estudios que abordan el tema de la transición laboral luego de una pérdida de empleo, se han centrado en poblaciones civiles y no pertenecientes a institutos armados como es la Marina de Guerra del Perú. De otro lado, otras investigaciones se han enfocado en grupos de pacientes con cáncer, ex presidiarios o migrantes. En el caso de las personas que han padecido cáncer, se ha encontrado que variables como la flexibilidad laboral, el tipo de cáncer, la rehabilitación post tratamiento, y la edad juegan un rol importante a la hora de reinsertarse laboralmente (Molina y Feliu, 2010).

En relación a los ex reclusos, el tipo de educación recibida antes de haber sido recluidos, el tiempo de condena, el sexo y la motivación, son algunas variables que van a influenciar en su proceso de reinserción (Esteban, Alós, Jódar y Miguélez, 2014).

Esta información ha sido valiosa no solo para las personas que pertenecen a estos grupos poblacionales y que buscan reinsertarse en el mercado, sino también para las organizaciones que pueden contar con algún trabajador con estas características.

Esta investigación enfocada en el grupo de Marineros de Guerra del Perú, es relevante dado que no se cuenta con estudios relacionados sobre **cómo afronta un marino de guerra en retiro su proceso de transición laboral**. El perfil y la experiencia del marino de guerra es diferente por lo que su transición debe estudiarse para **que se conozca cómo afrontan el retiro y cómo desarrollan estrategias eficaces para su reinserción laboral**. (es **cómo afronta y sus estrategias? o características psicológicas del proceso individual?**)

Además, la investigación permite a los psicólogos incrementar su conocimiento sobre la reinserción laboral no solo en civiles, sino también en Marineros de Guerra con el objetivo de **analizar las características** presentes en esta transición al mundo civil después del retiro.

La investigación permitirá **explorar variables o aspectos que favorecen** su reinserción, y así como **las que la dificultan**. Las empresas tendrán un mayor conocimiento de la transición del Marino después de su pase al retiro, lo cual puede favorecer sus procesos de reclutamiento y adaptación a la empresa. Asimismo puede ayudar a las organizaciones a conocer el perfil y características generales de este grupo cuando buscan reinsertarse en el mercado.

De otro lado, la institución de Marina de Guerra, puede planificar algunas actividades o estrategias que ayuden a sus miembros a prepararse para **afrontar** la transición laboral luego de su retiro de la institución.

Finalmente, este estudio brinda un aporte social, ya que puede contribuir a otros miembros pertenecientes a instituciones militares, tales como el ejército y la fuerza aérea, que reciben una formación similar al marino para ayudarlos a reubicarse en el mercado luego de su retiro laboral de estas instituciones.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Empleabilidad

Para Suárez (2016) es importante recalcar que el término de empleabilidad es complejo, dinámico y vinculado a factores internos y externos. Pero si se debe definir, se refiere al conjunto de factores que explican la situación de empleo o desempleo de una persona. Cabe resaltar que también se refiere **a las competencias** que una persona tiene para poder tener un empleo y así satisfacer sus necesidades económicas, profesionales, de promoción y desarrollo.

Por otro lado, Peiró y Yevés (2017) mencionan que el concepto se define en dos grandes áreas. La primera se centra en la empleabilidad como las capacidades que tiene el individuo y la segunda se centra en la interacción entre las capacidades del individuo y el contexto que está atravesando. Además, resaltan al igual que Suárez, que el concepto ha ido variando por los distintos contextos socioeconómicos y el mercado laboral, como por ejemplo la globalización y los avances tecnológicos que influyen en el proceso de búsqueda de trabajo. Ante este contexto, las personas se han visto obligadas a desarrollar competencias y habilidades totalmente diferentes a las que antes se requerían.

Pérez (2018) refiere que tanto la educación como la edad juegan un rol importante en el desempleo. Las personas que cuentan con educación superior y estudios de postgrado tienen menor probabilidad de pasar al desempleo. Asimismo, mientras mayor es la edad de la persona, aumenta la posibilidad de quedarse desempleado.

### 2.2 Reinserción laboral

Según Barandiarán (2015) se entiende como reinserción laboral al proceso mediante el cual la persona se reinserta en otro puesto de trabajo tras estar desempleada por un periodo indeterminado de tiempo. Este proceso se lleva a cabo para tener ingresos seguros y activarse profesionalmente con actividades relacionadas a su experiencia o profesión. Además, es aquí donde la persona experimenta el estrés y el desánimo. Dichas experiencias varían según su tiempo de desempleo y la presión de las responsabilidades económicas que tiene la persona.

En la mayoría de casos, se reporta que las remuneraciones en el nuevo puesto de trabajo son más bajas y se tienen menos beneficios laborales de los que se tenía en el trabajo anterior. Debido a la reinserción inadecuada, se incrementan las pérdidas en el acceso a beneficios laborales como vacaciones, gratificaciones, seguro de salud y compensación por tiempo de servicios.

Por otro lado, el intervalo de tiempo en el desempleo de la persona afecta el tamaño del castigo salarial sufrido en la reinserción laboral. Por ejemplo, si una persona ha estado inactiva laboralmente por un año, tendrá un 16% de baja en sus ingresos reales a causa del tiempo que estuvo sin empleo (Yamada, 2008).

Para Marín (2019), la reinserción laboral se puede ver afectada por diversos factores, de los cuales algunos escapan del control de la persona, entre ellos destacan los factores políticos, económicos y sociales, los cuales pueden tener un impacto negativo en el país o en la industria, reduciendo así la demanda laboral en el mercado.

Sin embargo, existen otras causas que están dentro del control de la persona, tales como un bajo desempeño en las entrevistas laborales, inadecuada red de contactos, cambio de puesto a otro sector, un CV poco atractivo y tener poca claridad en el mercado objetivo y en el objetivo profesional. Si la persona es capaz de tomar en cuenta estos factores y cambiarlos de manera positiva, posiblemente su reinserción será más rápida y eficaz.

### **2.3 Despido laboral**

Según el Ministerio de Trabajo, (s.f) el despido laboral se refiere a una decisión del empleador en la que da por resuelto o extinguido el vínculo laboral del empleado. Menciona que existen 3 tipos de despidos. El primero, es el despido justificado, el cual refiere que existe una causal que está contemplada en la ley relacionada con la capacidad o conducta del trabajador. La segunda, es el despido arbitrario, en la que no existe un motivo justificado, es decir, una ley o causal que justifique el despido. La tercera, es el despido nulo que refiere a la causa que lo origina, esto es, a los actos que hace la empresa que son contrarios al ordenamiento jurídico y que lleva al trabajador a ser repuesto en el centro de labores.

De otro lado, según Career Partners International (2018), las personas pueden reaccionar a la pérdida de empleo de la misma manera como lo hacen frente a la pérdida de todo lo que para ellos es significativo: atravesando un duelo.

Este proceso emocional se divide en las siguientes etapas: shock, negación, miedo, enojo, negociación, depresión, aceptación y entusiasmo. La etapa de shock, puede llegar a ser una experiencia perturbadora, en la que la persona no interioriza que ha perdido el empleo y que ya no es económicamente activa, presentando una intensificación en sus emociones, las cuales dificultan tener un pensamiento coherente y razonable. (cita sobre el proceso emocional)

En la etapa de negación, la persona niega su estado actual de desempleo como parte de un mecanismo de defensa, sin saber que esta emoción no dura mucho y se convierte en la siguiente etapa, la cual es el miedo, presentándose como una reacción de protección saludable que alerta a la persona sobre los desafíos inminentes. La persona tiene miedo no solo de haberse quedado sin ingresos económicos, sino también hacia el futuro y las consecuencias que el despido va a tener en diferentes ámbitos de su vida. Miedo a no poder seguir llevando el estilo de vida que tenía, a no poder solventar los gastos de educación de los hijos y a la incertidumbre del futuro. Es normal que exista cierto nivel de miedo en las personas que están en una transición laboral o que tienen un trabajo, ya que implica enfrentarse a una situación nueva.

Luego del miedo, se pasa a la etapa de enojo o ira, la cual es disparada por sentimientos de traición, ya sea hacia la empresa en donde laboraba, o hacia la misma situación. En el caso de algunos marinos de guerra, existe un recelo frente a la institución, ya que consideran que su retiro fue injusto y que los ascensos fueron subjetivos, existiendo un tema de nepotismo o amistad en los que decidieron quién se retira y quién no.

Si este enojo o ira, no se maneja de manera asertiva, puede ocasionar problemas como agresividad frente a las demás personas, irritabilidad y generación de conflictos con otros. Sin embargo, este sentimiento puede ser una respuesta saludable para la persona, ya que juega un papel de movilizador, dándole energía para actuar;

Luego se presenta la etapa de aceptación, la cual implica un intento de revertir la situación tratando de resolverla, y la etapa de depresión, cuando la persona empieza a reconocer el hecho definitivo de lo sucedido, que es en este caso, la pérdida de empleo. Si

la persona no recibe apoyo adecuado para manejar estas emociones en su transición laboral, puede afectar su autoestima y la posibilidad de reinsertarse con éxito.

De acuerdo con Santa Cruz (2015), las personas que pierden el empleo, experimentan una etapa de incertidumbre, que al mismo tiempo la experimenta la misma familia con la que vive la persona desempleada. Además, atraviesan por diferentes emociones como: impotencia, desesperanza, ansiedad, falta de confianza en sí misma, depresión e inseguridad. Otras consecuencias negativas de la pérdida de empleo son los problemas financieros que atraviesa la familia, angustia, estrés y preocupación constante.

Para López (2007), la resiliencia va a tener un rol importante frente a la pérdida de empleo. Cuando la persona es desvinculada de su centro laboral, se ve forzada a observarse en una nueva etapa. Aquellos que lo hacen con una actitud resiliente, promueven conductas y actitudes proactivas que facilitan el actuar a la hora de buscar un nuevo trabajo. La persona que es resiliente, buscará siempre el lado positivo de las cosas y se centrará en la solución y no en el problema.

## **2.4 Marina de Guerra**

La Marina de Guerra de Perú es una de las fuerzas armadas del País, cuya misión es ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, así como apoyar la política exterior del Estado a través del Poder Naval; asume el control del orden interno, coadyuva en el desarrollo económico y social del país y participa en la defensa civil de acuerdo a ley, con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República y el bienestar general de la población. El Marino de Guerra es aquel que forma parte y pone en práctica la misión e intereses que tiene la Marina de Guerra del Perú (La Marina de Guerra de Perú, 2018).

El marino cuenta con una serie de competencias transversales, como el autocontrol, adaptabilidad, comunicación efectiva, conciencia institucional, confianza en sí mismo, relaciones estratégicas y liderazgo inspirador entre otras. Ciertas competencias son requeridas con mayor fuerza dependiendo del puesto; por ejemplo, un cadete naval debe contar absolutamente con todas las que se estipula en el diccionario de competencias de la Marina de Guerra, mientras que un almirante debe presentar con mayor presencia otras competencias. Cada competencia cuenta con indicadores de comportamiento e

indicadores de conducta para poder medirla (Diccionario de Competencias Transversales para el personal superior de La Marina de Guerra del Perú, s.f).

Con respecto a los grados en Marina, nombrándolos de menor a mayor rango se encuentran: Alférez de Fragata, Teniente Segundo, Teniente Primero, Capitán de Corbeta, Capitán de Fragata, Capitán de Navío, Contralmirante, Vicealmirante, y finalmente el mayor grado es el de Almirante (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas).

En relación a las funciones y características que tienen estos puestos al interior de la Marina, el Contralmirante en retiro De La Flor Rivero mencionó que este tipo de información se encuentra en dos documentos: el Libro de Organización de Unidades y Dependencias, y en el documento Reglamentos del Personal Superior. Sin embargo, ambos documentos no son públicos y sólo son accesibles a miembros de la Marina. Al interior de la Marina, todo tipo de documentación, memorándum, oficios, reglamentos o información, puede ser Información Clasificada o Información No Clasificada. Dentro de la Información Clasificada, se encuentran tres subcategorías; Secreto, Confidencial y Reservada. Dentro de la Información No Clasificada, se encuentran dos subcategorías; Ordinaria y Pública. El Libro de Organización de Unidades y Dependencias es Información Clasificada de tipo Reservada. Por otro lado, el Reglamento del Personal Superior es Información No Clasificada de tipo Ordinaria. La información de tipo Ordinaria es accesible sólo a algunos miembros de la Marina, en función a su rango dentro de la Institución y no puede ser divulgada públicamente. (L. De la Flor, comunicación personal, 1 de diciembre de 2020)

La ley N. ° 29018, que establece los requisitos, procedimientos y aptitudes que rigen los ascensos en las Fuerzas Armadas, declara que los procesos de ascensos tienen diferentes etapas que incluyen; la determinación de oficiales candidatos, la declaración de aptitud, determinación y aprobación del cuadro orgánico, determinación y declaratoria de vacantes, formulación del cuadro de aptitud y notas, formulación del cuadro de mérito, propuesta y otorgamiento de ascenso y por último la publicación de las listas de ascenso.

Asimismo, se toman en cuenta ciertos requisitos como el tiempo de servicio real y efectivo en el grado militar, la aptitud psicosomática que consiste en una evaluación médica, psicológica y física del marino; la aptitud profesional que implica una evaluación de desempeño y experiencia laboral. Por último, la aptitud disciplinaria que comprende

la evaluación de los antecedentes de la conducta del oficial (Congreso de la República N. ° 29018, 2007).

Por otro lado, la ley N° 1133; la cual se encarga de establecer las pensiones a las personas que pertenecen a las fuerzas armadas, declara que la persona en retiro sólo recibirá anualmente doce pensiones mensuales. Asimismo, según lo establecido en las correspondientes leyes anuales del presupuesto del sector público, dichas personas poseen el derecho a recibir aguinaldos por fiestas patrias, navidad y bonificación por escolaridad. Es importante resaltar que solo se puede acceder a la pensión de retiro siempre y cuando la persona acredite un mínimo de veinte años de servicio reales y efectivos.

## **2.5 Outplacement**

Se considera el outplacement como un proceso de reubicación del personal de una empresa a otra, tomando en cuenta diversas características, entre ellas el plan de carrera del trabajador y su perfil profesional. Con el paso de los años esta práctica se ha visto más consolidada, agregando valor a la empresa y brindando apoyo a los trabajadores que se han visto afectados por recortes o reestructuración de su lugar de trabajo. Asimismo, es importante mencionar que como parte del proceso de outplacement, se brinda un soporte psicológico, ya que algunos trabajadores pueden presentar consecuencias a nivel emocional como causa del despido (Retos en Supply Chain, 2018).

En cuanto a los beneficios, según Info Capital Humano, para el trabajador, el programa de outplacement cuenta con un equipo de profesionales, los cuales ayudan a la persona a comprender y administrar positivamente el proceso por el cual está atravesando con el fin de fortalecer la confianza en sí misma. Además, permite que la persona pueda identificar sus fortalezas y debilidades para poder enfrentar con éxito los nuevos retos que tendrá una vez que encuentre un nuevo centro laboral. Adicional a esto, reciben asesorías de cómo incursionar en el mundo laboral con el fin de que la persona sepa en qué dirección se centrarán sus futuras actividades y energía (como se citó en Manpower Group, 2018).

Gómez (2018), considera al outplacement como “un reto ineludible para las empresas de hoy”. Se entiende como outplacement la reubicación de los trabajadores que se encuentran sin empleo. Es importante para poder aplicar este programa, que sea

Recursos Humanos quien lo lidere, aunque también existe la posibilidad de que se tercerice el servicio a través de compañías especializadas. Es importante saber que el programa consta de varias etapas que se prolongan generalmente hasta un año desde la desvinculación del colaborador.

Los programas de Outplacement son importantes debido a la buena imagen que genera la empresa en los colaboradores volviéndose más atractiva y valorada. Existen tres pasos fundamentales en estos programas. El primero se trata de la comunicación del despido; esto es que al momento de la comunicación del despido se muestre la empatía que se tiene con los colaboradores mencionando los motivos reales de su cese. La imagen que Recursos Humanos debe optar es la de red de apoyo, dando a entender que no es un punto final de su carrera, sino una oportunidad para continuar con el progreso de su vida laboral.

El otro paso a seguir es diseñar un programa de transición; los programas que se diseñan tienen que estar adaptados a las necesidades de cada trabajador y a las competencias que a su puesto le compete. Se debe valorar las habilidades de la persona y dar a conocer cómo puede aportar en empresas del sector. Además, se debe redactar cartas de recomendación y facilitar los contactos con otras compañías para poder tener éxito al momento de la búsqueda de trabajo activa.

Por último, es importante realizar un seguimiento posterior a la desvinculación para que la empresa pueda tener conocimiento de que el ex colaborador se ha reinsertado al mercado laboral.

Por otro lado, Checa (2017) menciona que el programa de outplacement tradicional ha llegado a su fin, ya que dicho programa se dedica únicamente a la búsqueda directa y tradicional de empleo. Ahora, el mundo es Hiper VUCA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo) y por ende la clave es ser una persona empleable de por vida, por lo que constantemente debemos estar promoviendo nuestro talento. Agrega que el programa Liderazgo de Posicionamiento de Carrera (LPC) permite reducir el tiempo en un 60% para poder iniciar un nuevo proyecto.

El programa trata de brindar las mejores herramientas de marketing a las personas para su uso profesional. En el programa están involucrados coaches, expertos en marketing personal y con la última tecnología para la creación de un perfil atractivo de la persona. Además, no solo ayuda a las personas a poder conseguir empleo, también

genera una buena reputación en la empresa frente a los colaboradores que son desvinculados de ella, ya que una empresa que tiene una mala reputación puede generar grandes pérdidas a futuro.

Es importante mencionar que antes del 2018, el Marino de Guerra en retiro no contaba con algún tipo de apoyo para la recolocación por parte de la Marina de Guerra del Perú. En el año 2018, la institución decidió contratar a la empresa consultora Career Partners International, para realizar programas de outplacement para todos aquellos marinos que habían sido invitados al retiro. Este proceso fue algo nuevo para ellos, ya que nunca habían contado con este tipo de servicio.

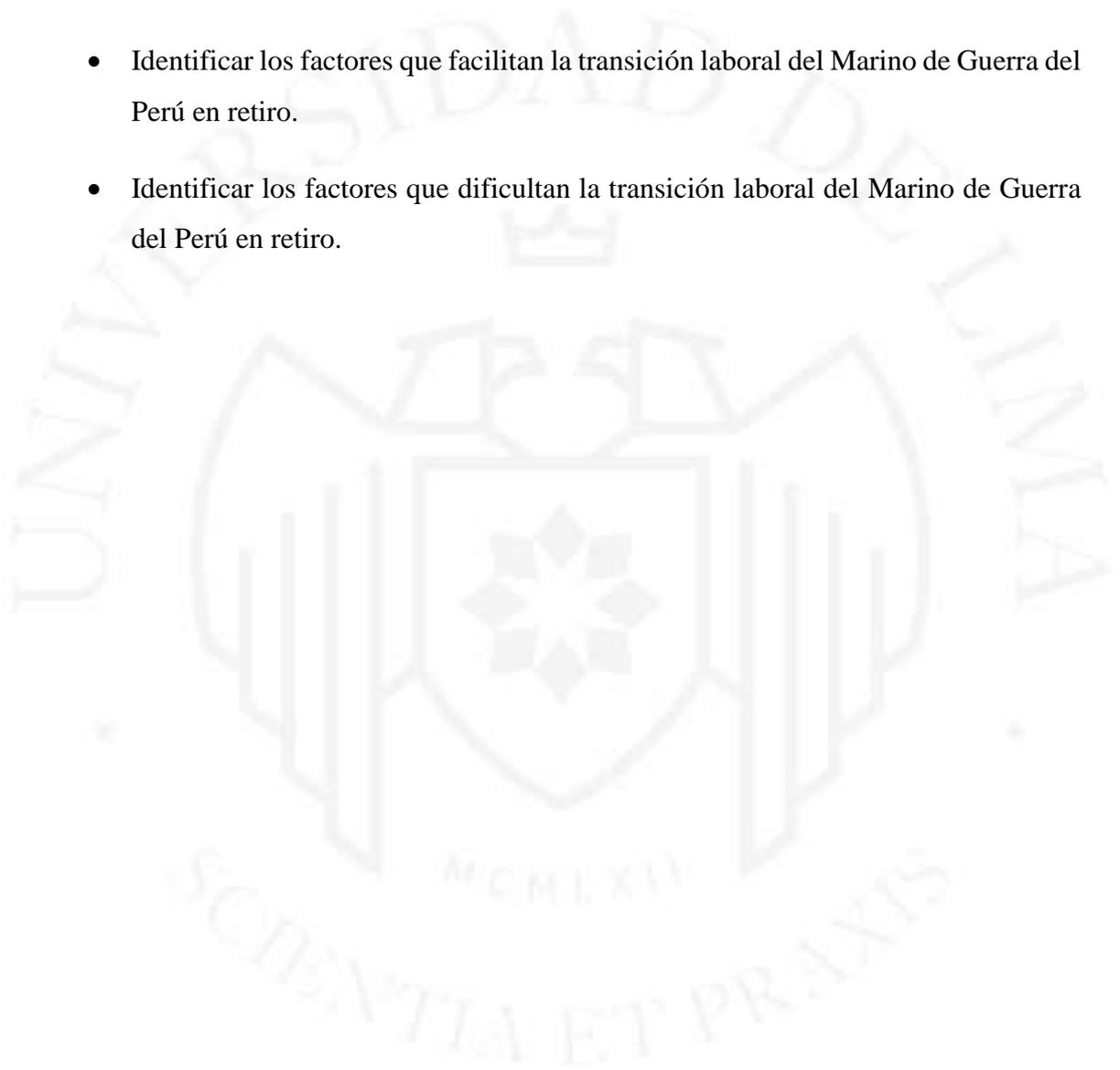
Características psicológicas del proceso de jubilación. ¿Algún modelo teórico que lo explique? Esta es la misma observación que en la 1era revisión.

Esta vez se reitera que, no se está observando marco teórico desde la psicología. Solo se menciona un modelo de “proceso emocional”, pero sin cita.

El marco teórico debería ayudar a graficar las características del proceso de reinserción desde el punto de vista de la psicología: Análisis de la conducta.

## **CAPÍTULO III: OBJETIVOS**

- Describir las características generales que están presentes en la transición laboral del Marino de Guerra del Perú en retiro
- Identificar los factores que facilitan la transición laboral del Marino de Guerra del Perú en retiro.
- Identificar los factores que dificultan la transición laboral del Marino de Guerra del Perú en retiro.



## CAPÍTULO IV: MÉTODO

### 4.1 Enfoque y diseño de investigación

Este estudio explora a través del método cualitativo, la reinserción laboral de un grupo de marinos luego de ser pasados al retiro. Este método tiene como finalidad comprender los fenómenos desde la perspectiva de quienes lo viven. El estudio pretende capturar las narrativas y significados que utilizan las personas para expresar sus **emociones, sentimientos o deseos**, los cuales representan las identidades personales que ayudan a organizar las experiencias de las personas. (Hernández y Mendoza, 2018).

Se recurrió a un alcance de tipo exploratorio, ya que es un tema que hasta el momento no se ha abordado para este grupo en particular. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Asimismo, el diseño es fenomenológico, ya que se exploró acerca de la experiencia de transición laboral a partir de los relatos de cada participante. Este diseño tiene como objetivo entender las experiencias de personas sobre un fenómeno o múltiples perspectivas de este. (Hernández y Mendoza, 2018). Estas experiencias se contextualizan en términos de su espacio, es decir el lugar en el que ocurrieron; su temporalidad, la cual se refiere al momento en que sucedieron y finalmente el contexto relacional, los lazos que se generaron durante las experiencias (Hernández et al., 2014).

### 4.2 Participantes

Los participantes de este estudio fueron 12 Marinos de Guerra del Perú en retiro que han alcanzado los rangos de Capitán de Fragata, Capitán de Navío, Contralmirante o Vicealmirante en la Marina de Guerra del Perú. El criterio para tomar estos rangos, fue haber alcanzado más de treinta años de actividad en la marina.

En cuanto a la edad de los participantes, se identificó que la edad promedio fue de cincuenta años. En cuanto a su procedencia, todos los participantes son de Lima Metropolitana En cuanto su estado civil, todos los participantes están casados y tienen hijos. En cuanto a su estado socioeconómico, pertenecen a una clase media-alta.

El método de selección de participantes que se usó, en la presente investigación, fue el de conveniencia y bola de nieve. Por conveniencia, ya que se tenía un contacto con uno de ellos y luego se seleccionó a los participantes por proximidad y por accesibilidad (Otzen y Manterola, 2017). También se usó el método de bola de nieve, ya que este método se basa en que los individuos seleccionados reclutan a nuevos participantes, estos pueden ser conocidos por ellos mismos, dando como resultado un tamaño más extenso de la muestra durante el desarrollo del muestreo (Espinosa et al., 2018).

Para el presente estudio, el número de participantes fue de 12 personas y se definió en base al punto saturación, el cual surge cuando no hay presencia de datos nuevos que sean relevantes para poder enriquecer el proceso de recolección de datos, así la finalización del trabajo. (Rivas, 2010; Strauss y Corbin, 2002).

#### **4.3 Técnicas de recolección de información**

Como técnica de recolección para esta investigación se usó la entrevista. Esta se refiere a la conversación que sostiene el entrevistador y el entrevistado en una reunión pactada, en la cual se produce un intercambio de información, esto con el fin para comprender, por medio de las propias palabras de los entrevistados, las perspectivas, situaciones, problemas y experiencias que ellos tienen relacionadas a sus vidas (Munarriz, 1992). Las ventajas de usar esta técnica de recolección son varias que van desde la posibilidad de centrar el tema, orientarse hacia un objetivo o centrar la entrevista en un tema específico. También, la entrevista no tiene limitaciones espacio-temporales, es decir que se puede ahondar en temas tanto pasados como situaciones planteadas para un futuro (Diaz-Bravo, 2013).

Según Denzin y Lincoln (2015), hay 3 tipos de entrevistas: no estructurada, semi-estructurada y estructurada. Para efectos del estudio se utilizó la entrevista semi-estructurada a profundidad, basada en una guía de preguntas formuladas, pero dentro de la misma entrevista se agregaron preguntas para precisar la información deseada y obtener la mayor información posible.

Por otro lado, en la entrevista semiestructurada, también llamada “entrevista etnográfica”, no se impone ni respuestas ni interpretaciones. El propósito de este tipo de entrevista es realizar un trabajo de campo, el cual permita comprender la cultura y la vida

social de diversos grupos a través de la subjetividad de las interpretaciones, explicando así la conducta del grupo (Díaz-Bravo, 2013).

Para la revisión de la guía de preguntas, se aplicó el método de “Juicio de Expertos”, en el cual se solicitó la participación de especialistas en psicología organizacional, específicamente en temas de reinserción laboral, para la evaluación a detalle sobre la redacción y contenido de las preguntas formuladas.

Durante la revisión de evaluación de los 3 jueces, en general, no hubo mayor dificultad en la relación de objetivos, preguntas y tema a investigar. Uno de los jueces recomendó profundizar más en el plano emocional, mencionando que la depresión y la ansiedad son factores psicológicos involucrados en el afrontamiento del despido.

Cabe resaltar que, el presente trabajo se formuló inicialmente considerando explorar la transición laboral del Marino de Guerra del Perú; analizar su proceso de adaptación al reinsertarse al mundo laboral e identificar los elementos implicados en esta transición. Sin embargo, en el transcurso del desarrollo del trabajo y al recoger información de la población escogida, estos objetivos iniciales se fueron delimitando y volviéndose más específicos.

#### **4.4 Procedimiento de recolección de información**

En primer lugar, se tuvo el contacto de un ex Marino de Guerra, al cual se le preguntó la posibilidad al acceso de otros marinos de guerra que hayan logrado el grado de Almirante.

Luego, se obtuvo el contacto con los demás participantes y mediante llamadas telefónicas se les explicó la razón de la investigación y el rol que ellos tendrían, asegurando que toda información que ellos brinden será de carácter privado. Se les mencionó específicamente el siguiente relato: “Somos alumnos de la facultad de Psicología de la Universidad de Lima y con el fin de obtener el grado de bachiller estamos llevando a cabo una investigación acerca de la transición laboral de Marinos de Guerra en retiro, por lo cual necesitamos relatos de experiencias directas de aquellos que han pasado por dicha vivencia. Quisiéramos saber si desea formar parte de la investigación”

Una vez aceptada la participación, se acordó la fecha, hora y lugar que tendría la entrevista con los participantes según disponibilidad y comodidad de ellos.

Cuando asistieron a la entrevista, se les presentó el Consentimiento Informado para que puedan leerlo y completarlo. Este consentimiento está adjunto en el presente trabajo. Además, se solicitó la autorización para que puedan ser grabados con el fin de no perder ningún detalle de lo mencionado durante la entrevista y se pueda realizar un análisis e interpretación de manera profunda.

Una vez que las entrevistas llegaron a su fin, se agradeció a cada uno de ellos pidiendo comentarios sobre la entrevista realizada y aspectos a tener en consideración en las siguientes entrevistas con otros marinos. Asimismo, refirieron a más marinos a los que se entrevistaron posteriormente.



## CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que se presentan a continuación son el producto de las 12 entrevistas desarrolladas a Marineros de Guerra en retiro que han llegado a tener el rango de Capitán de Fragata, Capitán de Navío, Contralmirante o Vicealmirante en la Marina de Guerra del Perú y que actualmente se han reinsertado laboralmente luego de haber sido invitados al retiro.

Para obtener los resultados, se utilizó la técnica de análisis de contenido, que de acuerdo a López (2002), es una técnica que pretende analizar un texto, en el cual se expresan diferentes ideas, dándole significado a las palabras expresadas. Para efectos de este estudio, el análisis se realizó agrupando comentarios similares de los entrevistados, dando origen a diferentes categorías. Los resultados de esta agrupación permiten mencionar los siguientes resultados:

Con respecto al primer objetivo, se identificaron las siguientes características en la transición del marino:

### **a. Incremento del tiempo y calidad con la familia:**

Los participantes consideraron que después del retiro pudieron compartir más tiempo de calidad junto con sus familiares. En la exigente vida militar, conforme se va ascendiendo a posiciones de más alto rango, se va tornando más difícil el pasar tiempo de calidad con familiares. Esto guarda relación con lo indicado con Alarcón (2016), al indicar que las personas que se jubilan experimentan más tiempo de calidad con la familia, llegando a sentirla más unida que cuando trabajaban en una organización. Los marinos no se jubilan, pero la similitud está en que se retiran luego de permanecer por muchos años en una organización.

*"Mira en toda mi vida del matrimonio, nunca me había ido a la playa con mi familia viernes, sábado domingo y lunes. Siempre era sábado o domingo. Ahora puedo hacerlo" (César)*

*"Tenemos 4 hijos. El primero el mayor, la segunda que murió el día de mi cumpleaños, el tercero que es capitán de fragata y el bebe que tiene 33 años y está en Canadá hace 7 meses. Recién pude estar con ellos más tiempo luego de la Marina" (Carlos)*

#### **b. Incremento económico:**

Otra de las características encontradas es el impacto económico después del retiro. Los participantes coincidieron en que luego del retiro y al reinsertarse laboralmente en el mercado civil, se logra un incremento en los ingresos económicos, lo cual se percibe de manera positiva.

Estos hallazgos guardan relación con Madrid y Garcés (2000), los cuales afirman que las personas que tienen un sueldo que satisface sus necesidades y calidad de vida, son más favorables a estar satisfechos luego de una jubilación

Es importante señalar, que los marinos al retirarse cuentan con una pensión vitalicia que, al sumarse al salario del nuevo trabajo, les brinda una tranquilidad económica percibiendo ingresos mayores a los que tenían dentro de la institución.

*"Hubo un impacto económico positivo, muy bueno en realidad. La actividad privada si te trae un buen estado económico."*

*(Mario)*

*"Hay un impacto positivo (...) sientes un cambio de ingresos sustanciales"*

*(Francisco)*

*"sí bueno, ganaba dos sueldos no, recibía mi sueldo y tenía mi pensión porque soy pensionable, o sea tenía más ingreso"*

*(Juan)*

*"Económicamente si hay una diferencia porque uno porque está en actividad gana unos bonos extras, pero la verdad es que la diferencia es cuánto podría ser, 40% más lo que ganas"*

*(José)*

### **c. Poca experiencia en entrevistas de trabajo:**

La inexperiencia de pasar por una entrevista laboral fue otra característica que se encontró en la transición laboral del marino en retiro. Al estar cerca de treinta años dentro de la Marina de Guerra del Perú, los participantes tienen poco o ningún conocimiento acerca de lo que implica asistir a una entrevista laboral; sin embargo, mientras que algunos consideraban que cualquier marino estaría preparado a la hora de pasar por este proceso gracias a las habilidades desarrolladas a lo largo de su trayectoria, otros consideraban que es importante una preparación ya que es algo nuevo para ellos.

*“Por supuesto, nos preparan para todo (...) Yo no puedo tener la profundidad de conocimientos en un tema, pero mi experiencia de vida, laboral, el manejo de las diferentes situaciones que he sido capaz de afrontar, no solo de la guerra, si no problemas humanos, económicos, problemas de gestión, eso es un patrimonio que tenemos. Es valioso para una organización”*

*(César)*

*“Bueno yo, creo que por la experiencia que uno tiene, yo no sentí mayor dificultad. De repente no eran las mejores respuestas que yo daba, pero uno es la experiencia que tiene y trata de dar algunas ideas concretas de lo que pude hacer (...)Yo no le he visto dificultades”*

*(José)*

*“la preparación, la presentación en una entrevista a determinado cargo dice mucho del nivel de profesional, aspecto en el cual nosotros no estamos preparados, a veces nosotros podríamos creer el hecho de haber tenido un grado o de haber tenido de glorias, estatus puede reflejarse, pero no es así, en la calle son otros factores que son valorados”*

*(Francisco)*

### **d. Cambio Cultural luego del retiro:**

De otro lado, se identificó la experiencia de un cambio cultural, es decir un cambio en las costumbres, normas, valores y liderazgo que los marinos deben asumir al dejar la Marina e ingresar a una organización civil. Esta es una experiencia particular vivenciada en el marino al reinsertarse laboralmente. Al pasar de una institución del estado con una

cultura a la que se habían adaptado por varios años, los marinos se reinsertan en diferentes compañías, cada una con culturas organizacionales y estructuras muy diferentes a las de la Marina de Guerra del Perú. Los valores, ritos, creencias, van a variar en cada empresa y van a determinar la cultura de la misma, en la cual, la persona o se va a sentir identificada con ella, o no. (Guerrero y Silva 2017).

*“De alguna manera en la vida militar tienes lo que se puede llamar seguridad laboral, en realidad si haces algo mal si no produces cómo debes producir debería haber la oportunidad de sacarte, acá lo máximo que pueden hacer es sancionarlo, pero al final sigue dentro de la identidad, dentro de la institución. (...) Al otro lado hay una preocupación también constante en la vida civil por entre comillas mantenerse”*

*(Aníbal)*

*“cada institución tiene una cultura organizacional, que no es necesariamente igual a la del ejército o fuerza aérea o civiles. Yo vengo con una formación que cuando yo me cruzo en el hospital con gente, todos nos decimos buenos días. El principal choque fue ese, me topaba como un chico como tú y el chico me miraba no más.”*

*(César)*

Con respecto al segundo objetivo, se identificaron como factores que facilitan la transición los siguientes:

**a. Competencias:**

Las competencias obtenidas a lo largo de sus carreras en la marina fueron consideradas clave para la transición laboral. Las competencias mencionadas fueron la adaptabilidad, la comunicación efectiva, la disciplina, las relaciones estratégicas y el liderazgo.

*"Una de las habilidades es el trabajo con gente, con grupos, con equipos; de alguna manera tal vez es la habilidad más importante que uno pueda tener..como dirigir, como liderar un pequeño equipo de trabajo. Cómo plantear estrategias que alcanzar "* (José)

*"La formación. La disciplina. Mira lo que pasa es que, si tú eres dueño de una empresa, es preguntar cómo son las personas dentro de esa empresa. Entonces yo creo que, para nosotros, por ejemplo, la puntualidad es religiosa, honradez, pulcritud, los buenos modales, la forma de comunicar, es algo que nos enseñan por tantos años y seguimos inculcando también a los demás"*

*(Carlos)*

*"Lo primero es la disciplina, somos muy disciplinados. La hora, cumplir plazos. El planeamiento es básico, a mayor grado el plan es importantísimo. Bien organizados. La experiencia, la capacitación que te da la marina en realidad"*

*(Mario)*

A su vez, estas competencias son consideradas como ventajas frente a un civil en el momento de la búsqueda de empleo. Según el Diccionario de Competencias Transversales para el personal superior de La Marina de Guerra del Perú de la MG (S.f), ciertas competencias son requeridas con mayor fuerza dependiendo del puesto; por ejemplo, un cadete naval debe contar absolutamente con todas las que se estipula en el diccionario de competencias de la Marina de Guerra, mientras que un almirante debe presentar mayor nivel de desarrollo de otras competencias.

Para López (2010), los nuevos cambios que viven las empresas afectan los perfiles profesionales de los trabajadores, por lo que se requieren de nuevas competencias para lograr una efectiva competitividad en el mercado. El desarrollo de competencias permite a las personas poder desenvolverse en diferentes ambientes de manera efectiva. Es aquí donde los marinos constantemente están siendo formados dada las diversas situaciones y contextos que afrontan durante su vida militar.

#### **b. Red de Contactos:**

La red de contactos es otro factor que permite al marino reinsertarse de manera más rápida y segura facilitando su transición. La mayoría de marinos, a lo largo de su trayectoria dentro de la institución, llegan a formar un networking amplio ya que van rotando de puestos dentro de marina, lo cual hace que se relacionen con más personas y facilita su reinserción al mercado laboral cuando pasan a retiro. Esto guarda relación con

lo indicado por Palavicini (2017), al indicar que mantener una buena red de contactos facilita encontrar un empleo, haciendo este proceso menos tedioso, ya que hay más probabilidad de encontrar un nuevo trabajo por una referencia que a través de un CV si se toma en cuenta la competitividad del mercado laboral hoy en día.

*“(…) ya la gente digamos, ha estado atenta a mi cambio de situación, entonces para mí, no necesité buscar un trabajo (…) he estado en una preparación de maestrías y doctorados que me han permitido establecer un Network de gente que se vincula al espacio donde yo actualmente estoy trabajando y eso es lo que ha facilitado”*

*(Francisco)*

*“Fue fácil porque en mi especialidad hice contactos y también familiares. Había algunos que me seguían hace tiempo”*

*(Carlos)*

*“Había gente que estaba atenta a que saliera. Al momento de dar clases, brindar conferencias, te brinda un abanico de posibilidades y conocer gente entonces eso es una ventaja. No me presente a un trabajo, no fue necesario”*

*(Aníbal)*

*“una almacenera que estaba buscando a un oficial en retiro, para hacerse cargo del área de seguridad y mi cuñado tenía un tío que provee la seguridad física a esa empresa, necesitaban a alguien que se haga responsable en sí, que sea nexo del personal de vigilancia”*

*(Juan)*

### **c. Capacidad de Adaptación:**

La alta capacidad de adaptación es otro factor o variable que facilita la transición de los marinos. Los entrevistados manifestaron no haber tenido dificultad para adaptarse en el nuevo centro laboral al que se reinsertaron después del retiro.

Para Vallejo (2010), la adaptación implica poder adaptarse a tres factores; el primero es el ambiente de trabajo, el cual comprende variables como aspectos físicos de la empresa, ya sea la iluminación, la infraestructura, condiciones de temperatura, entre

otros. El segundo factor tiene que ver con las funciones a ejecutar, tomando en cuenta el nivel de carga de estas, los niveles de responsabilidad y la organización del tiempo de trabajo. El tercer factor hace referencia a las características de la empresa, las cuales implica la claridad de las funciones, autonomía, entre otras. En relación a esta adaptación, el marino logra adaptarse sin mucha dificultad a un nuevo puesto de trabajo debido a la flexibilidad desarrollada para trabajar en cualquier tipo de puesto; por ejemplo, puede haber pasado de administrador del hospital naval a jefe del comando conjunto.

Dicha versatilidad le proporciona un nivel de adaptación y confianza en sí mismo para poder reinsertarse de manera óptima en cualquier empresa. Asimismo, es entrenado para rendir en cualquier contexto, ya sea en una situación de guerra (trabajo de campo), como en una operación de captura (trabajo en oficina). Es expuesto a diversos escenarios que demandan un alto nivel de adaptabilidad.

*"No, no me ha sido difícil, al contrario, ósea más bien el aporte que yo he ofrecido y que vengo ofreciendo es muy amplio y muy apreciado. Definitivamente todo lo que podemos aportar nosotros es muy valioso."(Francisco)*

*"Me adapté muy rápido, como les comento yo venía preparándome para una situación como esta, por mi calificación yo soy infante de marina, veía rubros de seguridad (...)"  
(Aníbal)*

*"Tengo claro los objetivos y por ende la formación que tuve me permitió adaptarme "  
(Raúl)*

*"No para nada, (...) Trato a la gente como debe ser. No pienso que soy un oficial en actividad y pongo mis reglas. Conversamos, discutimos, el ambiente de trabajo es muy bonito"  
(César)*

Con respecto al tercer objetivo, se identificaron como factores que dificultan la transición del marino en retiro los siguientes:

**a. Poco conocimiento del mercado laboral civil:**

Los entrevistados mencionaron que no tenían conocimiento sobre el mercado laboral ni cómo se debía actuar en este para lograr una rápida transición laboral.

Es importante recalcar que marino, al tener un trabajo estable dentro de la institución por varios años, piensa que el trabajo que ejerce perdurará por mucho tiempo, por lo cual suele considerar innecesaria la necesidad de informarse sobre el mercado laboral. Además, carecen de información acerca de la oferta y demanda laboral en los distintos rubros, así como de datos específicos para reinsertarse, como la experiencia requerida, los rangos salariales, los conocimientos más demandados entre otros datos para el reclutamiento de un perfil específico como el de ellos.

*“Mira, antes de todo no tenía mucho conocimiento del mercado actual, no nos preparan para eso.”*

*(César)*

*“Nada, yo no conocía nada de eso, yo me entero de todo esto cuando recién pasó al retiro porque yo nunca he tenido la necesidad de buscar trabajo, hasta que pasé al retiro”*

*(Juan)*

*“Te voy a ser sincero, no. No tuve problemas con lo laboral, pero no sabía sobre el mercado”*

*(Francisco)*

**b. Resistencia al retiro**

Otro aspecto que dificulta la transición del marino en retiro es la resistencia o forma de asumir el retiro. Mientras algunos participantes ya esperaban la invitación al retiro, a otros les sorprendió, incrementando su resistencia y percepción negativa generando en ellos un gran malestar emocional, ya que no esperaban ser retirados de la institución. En relación a este punto, Lopez (2007) señala que la persona que enfrenta un despido pasa por una etapa de cambio, en la que, si la enfrenta con una mirada resiliente, le permitirá

salir de esta etapa con fortaleza y minimizará los efectos negativos propios del despido, como la depresión, la ansiedad, y la baja autoestima. La manera en la cual la persona interpreta y responde al despido es una fuente de construcción personal, por lo cual es importante que lo haga de forma constructiva.

*"Al principio tuve un poco de pena, pero no me afectaba para nada, no estuve desilusionado porque la marina me ha dado un montón de cosas y he conocido muchos lugares del mundo y estoy bastante agradecido. "*

*(Manuel)*

*"Me molestó bastante. Todos en algún momento pasamos al retiro, uno sabe y se conoce. Las personas que están en la institución, a veces cometen errores, apreciación o subjetividad, envidia hasta eso puede haber"*

*(Mario)*

*"Que le digan a una persona de cuarenta y seis años que ha estado veintiséis años en marina, cinco de cadete, veintiuno de oficial, que tu carrera ahí quedó, te frustra, te duele, lloré, porque era mi carrera"*

*(Juan)*

## CONCLUSIONES

- En relación a las características generales que están presentes en la transición laboral del marino en retiro se encontraron las siguientes:
  - ✓ Mejora en las relaciones familiares: el marino en retiro cuenta con una mayor cantidad de tiempo para pasar con su familia, fortaleciendo los lazos dentro de esta.
  - ✓ Mejor economía: Hay un impacto positivo en la parte económica del marino al reinsertarse en una empresa, percibiendo ingresos mayores al que recibían en la Marina de Guerra.
  - ✓ Entrevistas laborales: En algunos casos, los marinos deben enfrentarse a una entrevista laboral por primera vez. Para algunos es un reto y consideran que es necesaria una preparación, mientras otros se sienten preparados gracias a su trayectoria en la marina y se sienten confiados frente a ello.
  - ✓ Experiencia de un cambio cultural: Los marinos requieren pasar por un gran cambio cultural (ritos, normas, costumbres y liderazgo entre otros) al reinsertarse en una organización civil, que es muy diferente a la cultura interiorizada durante su servicio en la Marina de Guerra del Perú.
- En relación a los factores que facilitan la transición del marino de guerra, se identificaron los siguientes
  - ✓ Competencias: los marinos en retiro concuerdan en que las competencias obtenidas en su formación contribuyen a tener una ventaja competitiva frente a los civiles a la hora de postular para un puesto de trabajo.
  - ✓ Capacidad de Adaptación: con respecto a la adaptación a un nuevo ambiente laboral, los marinos consideran que no cuentan con dificultades sino que por el contrario, consideran que en la marina les enseñan a adaptarse y ser flexibles frente a cualquier tipo de situación ya que pasan por diversos cargos y responsabilidades dentro de la institución militar.

- ✓ Red de Contactos: los marinos en retiro cuentan con una amplia y buena red de contactos, la que se ha desarrollado en el transcurso de la vida militar en marina. Esta red permite al marino reinsertarse de forma más rápida al obtener de ella acceso a información y oportunidades.
- En relación a los factores que dificultan la transición del marino de guerra, se identificaron los siguientes:
  - ✓ Desconocimiento del Mercado: Los marinos en retiro no cuentan con información acerca de la situación del mercado laboral, no conocen claramente cómo son los procesos para el reclutamiento y selección de personal, ni están al tanto de las exigencias que se requieren para ser más empleable en el mercado. Este desconocimiento se explica, ya que al pertenecer durante muchos años a una fuerza armada, no tienen la necesidad de informarse sobre la empleabilidad en el mundo civil.
  - ✓ Percepción del Retiro: Algunos marinos no llegan a aceptar totalmente su pase a retiro. Perciben que la decisión ha tenido errores o se ha basado en subjetividades. Esto genera molestias que puede afectar el pasar por una transición exitosa, al quedarse en emociones de enojo o ira.

## RECOMENDACIONES

- Sería favorable para la empleabilidad de los marinos que pasarán a retiro, que la institución de Marina, pueda incorporar charlas o visitas de consultores o empresas orientadas a desarrollar la empleabilidad en el mundo civil. De esta manera, pueden aprender estrategias que les serán útiles cuando estén en transición laboral, tales como realizar una buena entrevista laboral por competencias, destacar sus logros, etc.
- Se recomienda que los programas de Outplacement para los marinos y por extensión, para una población similar como los miembros del ejército o de la fuerza aérea, sean adaptados a las características de dicha población, reconociendo que las experiencias y conocimientos de esta población no son similares a las que se encuentran en los profesionales del ámbito civil.
- Es recomendable que los marinos ya retirados puedan compartir sus experiencias con aquellos que aún son parte de la institución y estén cerca del pase a retiro. Este tipo de experiencia, permitirá preparar y dar soporte a aquellos que afrontarán la transición laboral. La Marina podría establecer estos espacios para compartir experiencias, buenas prácticas y brindar soporte a los marinos que dejarán la institución.
- Se recomienda contar con un programa de apoyo psicológico para los recién retirados, ya que en algunos casos puede generar problemas emocionales. No todos los que pasan a retiro, van a reaccionar de manera favorable ante esta realidad, por lo cual sería conveniente que se cuente con una red de apoyo psicológico.
- Es relevante que los participantes tengan la oportunidad de ser asesorados sobre el mercado laboral civil estando aún en marina, ya que, cuando corresponda la invitación al retiro, les será más sencillo plantear estrategias de reinserción de acuerdo a sus objetivos profesionales.
- Finalmente, sería conveniente que se amplíe la investigación sobre cómo afrontan los miembros de las diversas fuerzas armadas el periodo que sigue al dejar la

institución armada, no solo enfocándose en cargos de alto rango jerárquico sino también en posiciones inferiores ya que las características en su transición pueden ser muy distintas.



## REFERENCIAS

- Alarcón, M.C. & Mendoza, C.P. (2016). La jubilación, sin una planeación estratégica, es un proceso difícil en la vida de los académicos. *Pistas Educativas, Tecnológico de México*.  
<http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas/article/view/218/214>
- Barandiarán, M. (20 de Agosto 2015). Recolocación y reinserción laboral. *Info Capital Humano*. <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/recolocacion-y-reinsercion-laboral/>
- Belapatiño, V., Céspedes, N. y Gutiérrez, A. (2014). La duración del desempleo en Lima Metropolitana. *Revista Estudios Económicos*, 27. 67-80. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/27/ree-27.pdf#page=67>
- Career Partners Internacional. (2017). *Manual de outplacement*. Lima: DMB GRAFICA E.I.R.L
- Checa, P. (21 de Julio del 2017). Pedro Checa: “En un mundo HiperVUCA, la clave es ser permanentemente empleable”. *Observatorio RRHH*.  
<https://www.observatoriorh.com/liderazgo/pedro-checa-mundo-hipervuca-clave-permanentemente-empleable.html>
- De la Corte, J. (2012). La reforma laboral: el outplacement como medida de flexibilización del mercado de trabajo. *Universidad de Sevilla*.  
<http://grupo.us.es/sej322/biblioteca/reforma2012/OUTPLACEMENTCORTE.pdf>
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2015). *Métodos de recolección y análisis de datos*. Barcelona: Gedisa
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Diccionario de Competencias Transversales para el personal superior de La Marina de Guerra del Perú de la MGP (s.f)
- Esteban, F., Alós, R., Jódar, P. & Miguélez, F (2014). La inserción laboral de ex reclusos. Una Aproximación cualitativa. *Revista española de Investigaciones Sociológicas*. 145. 181-204. DOI: <https://doi.org/10.5477/cis/reis.145.181>
- Guerrero, M. & Silva, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*. 2. 110-115. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>

- Gómez, J. (31 de enero del 2018). Programas de Outplacement.  
<https://www.cerem.pe/blog/programas-de-outplacement>
- Hernández, R. (27 de Julio del 2017). ¿Qué sabes sobre la reinserción laboral para mayores de 40 años? *Modelo Currículum.net*.  
<https://www.modelocurriculum.net/blog/que-sabes-sobre-la-reinsercion-laboral-para-mayores-de-40-anos>
- Hernández, S. R. & Mendoza, T. C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Fundamentos de metodología de la investigación. México, D.F: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Perú: Evolución de los indicadores de Empleo e Ingreso por departamento, 2007-2018. Recuperado de:  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf)
- La Marina de Guerra del Perú. (2017). Estatuto de la Escuela Naval del Perú.
- Ley N° 29018. Diario El Peruano, Lima, Perú. 30 de octubre del 2007.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-crea-el-sistema-de-seguridad-energetica-en-hidrocarb-ley-n-29852-775913-1/>
- Ley N° 1133. Diario El Peruano, Lima, Perú. 9 de diciembre del 2012.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/disposiciones-reglamentarias-para-la-implementacion-de-la-le-decreto-supremo-n-014-2018-ef-1611496-1/#:~:text=N%C2%BA%20014%2D2018%2DEF&text=La%20presente%20norma%20tiene%20como,del%20personal%20militar%20y%20policial.>
- Ley N° 19846. Diario el Peruano, Lima, Perú. 21 de Noviembre del 2017.  
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-modifica-el-decreto-legislativo-n-1133-decreto-leg-ley-n-30683-1588581-1>
- López, F.L. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de educación*, 4, 167-179. Universidad de Huelva.  
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1>
- López, J.R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*. 129-152. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Lopez, S. (2007). Efectos individuales del despido y la resiliencia como facilitador en la búsqueda de empleo. *Panorama Socioeconómico*, 25, 168-173.  
<http://panorama.utralca.cl/dentro/2007-dic/articulo7.pdf>
- Madrid, A. & Garcés, E. (2000). La preparación para la jubilación: Revisión de los factores psicológicos y sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al

final del desempeño laboral. *Anales de psicología*, 16 (1), 87-99.  
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/29981/29171>

- Manpower Group. (2018). Outplacement: ¿Qué beneficios trae a empresas y trabajadores? <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/outplacement-que-beneficios-trae-a-empresas-y-trabajadores/>
- Marin, A. (2019). ¿Qué podría estar demorando tu proceso de reinserción laboral?. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/opinion/demorando-proceso-reinsercion-laboral-274180-noticia/>
- Ministerio de Trabajo (S.f) Extinción de la relación laboral por despido. Recuperado de: [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnit/relacion\\_laboral\\_despido.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnit/relacion_laboral_despido.pdf)
- Molina, R. & Feliu, J. (2010). La Reinserción Laboral: Un nuevo reto en el paciente con cáncer. *Psicooncología*. 8. 45,51. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/PSIC/article/download/PSIC1111120045A/35032/>
- Mora, B. (2018). Transiciones del mercado laboral en Perú: 2013-2017. *Revista Yachay*, 7 (1), 316-321.  
<http://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Yachay/article/download/79/70/>
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa. *Universidad de Coruña*, 101-116. <http://hdl.handle.net/2183/8533>
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35, 227-232. de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Palavicini, G. (Miércoles 16 de Agosto 2017). La importancia de una buena red de contactos para su crecimiento profesional. *La República*.  
<https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-de-una-buena-red-de-contactos-para-su-crecimiento-profesional>
- Parodi, C. (16 de marzo de 2018). La realidad del empleo en el Perú. *Diario Gestión*.  
<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/03/la-realidad-del-empleo-en-el-peru.html?ref=gesr>
- Parodi, C. (25 de mayo 2018). Crecimiento y empleo en el Perú. *Diario Gestión*.  
<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/03/la-realidad-del-empleo-en-el-peru.html?ref=gesr>
- Peiró, J.M. & Yeves, J. (2017). Análisis de la empleabilidad, sus antecedentes y consecuencias. *Univerisidad de Salento*.  
<https://doi.org/10.1285/9788883051289P23>
- Retos en Suply Chain. (25 de marzo del 2018). ¿Qué es el outplacemente y cómo llevarlo a cabo?. EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-el-outplacement-y-como-llevarlo-a-cabo/#:~:text=El%20outplacement%20significa%20literalmente%20%E2%80%9Ccolocar,y%20su%20plan%20de%20carrera>

- Rus, T. I. (2012). Efectos de la duración del desempleo en las actitudes hacia el trabajo de los mayores de 45 años. *Revista Electrónica De Investigación Y Docencia (REID)*, (8).  
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/reid/article/view/1170>
- Santa Cruz, K.Y. (2015). Reacciones emocionales más comunes provocadas por la experiencia de un despido en trabajadores de nivel operativo que laboraron en distintas organizaciones de la ciudad de Guatemala [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar].  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Santa-Cruz-Katherine.pdf>
- Serrano, X.R. y Galindo, N.P. (2014). El duelo por la pérdida de la actividad laboral [Tesis de Diplomado, Asociación de Educación Continua y a Distancia].  
<http://www.tanatologia-amtac.com/descargas/tesinas/244%20duelo.pdf>
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada (2.ª ed.). Editorial Universidad de Antioquía.  
<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Suárez, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de investigación en Educación*, 14, 67-84.  
<http://reined.webs.uvigo.es/index.php/reined/article/view/225>
- Temple, I. (10 de Julio del 2016). La cultura del outplacement en el Perú. *El Comercio*.  
<https://lhh.pe/prensa/la-cultura-del-outplacement-peru/>
- Vallejo, E. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Cultura, Educación y Sociedad*, 1, 171-176.  
[https://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/articulo/download/946/pdf\\_166/0](https://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/articulo/download/946/pdf_166/0)
- Yamada, G. (2008). Reinserción laboral adecuada: Dificultades e implicancias de política. *Consortio de Investigación económica y social (CIES)*.  
<http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/diagnosticoypropuesta/archivos/dyp-41.pdf>



**APÉNDICES**

## APÉNDICE 1: GUÍA DE ENTREVISTAS

- 1) ¿Consideras que es difícil para un Marino encontrar trabajo? ¿Por qué?
- 2) Desde el plano laboral ¿Qué consideras que fue lo más difícil del retiro?
- 3) ¿Cómo crees que es la sensación de un Marino retirado cuando tiene que asistir a una entrevista laboral?
- 4) ¿Cuáles son tus estrategias para la reinserción laboral?
- 5) ¿Qué diferencias importantes identificas entre trabajar en la Marina y en la vida laboral civil?
- 6) ¿Te costó adaptarte al nuevo ambiente de trabajo?
- 7) ¿Qué factores fueron los que más contribuyeron en tu proceso de adaptación?
- 8) Cuando te invitaron al retiro ¿Tenías algún conocimiento sobre la situación actual del mercado laboral?
- 9) ¿Qué le recomendarías a aquellos marinos que en unos años dejarán la marina y buscan reinsertarse en el mercado laboral civil?
- 10) Desde tu perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que trae consigo una reinserción laboral del Marino de Guerra del Perú?
- 11) ¿Cómo consideras que fue tu proceso de reinserción laboral?
- 12) ¿Consideras que la formación que tiene un marino de Guerra, le facilita ingresar a determinados rubros o empresas del mercado? ¿Por qué?

## APÉNDICE 2: CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer al participante en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante. La presente investigación es conducida por Camila De La Flor Pittaluga y César José Janampa Santome, alumnos de la Universidad de Lima.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del mismo en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Camila De La Flor y César Janampa. He sido informado (a) de que el propósito de este estudio es saber las características en la transición laboral de un grupo de Marino de Guerra del Perú en Retiro.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios, tests y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a César Janampa al teléfono 990273347 o con Camila De La Flor al teléfono 942920020.

Finalmente doy mi consentimiento para que algunos extractos de mis verbalizaciones puedan ser publicados de manera anónima como parte de los resultados en el informe final de investigación.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a César Janampa o a Camila De La Flor al teléfono anteriormente mencionado.

---

Nombre del Participante

---

Firma del Participante

---

Fecha

### APÉNDICE 3: LIBRO DE CATEGORÍAS

Categorías	Cod.	Sub categorías	Código
Vida Militar	VIMI	Competencias	VIMI - COMP
		Retiro	VIMI - RET
Impacto Personal	IMPFAM	Económico	IMPFAM - ECO
		Familiar	IMPFAM - FAM
Reinserción	REINS	Dificultad de reinsertarse	REINS - LUG
		Conocimiento del mercado	REINS - CONOC
		Red de Contactos	REINS - RED
		Adaptación	REINS - ADAP