



## Revista Científica General José María Córdova

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)

Bogotá D.C., Colombia

ISSN 1900-6586 (impreso), 2500-7645 (en línea)

Web oficial: <https://www.revistacientificaesmic.com>

## Programa de reconversión laboral para la inserción del personal militar en retiro al sector civil

**Juan José Puga Pomareda**

<https://orcid.org/0000-0001-8843-7124>

[jpgup@usmp.pe](mailto:jpgup@usmp.pe)

Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú

**Citación:** Puga Pomareda, J. J. (2020). Programa de reconversión laboral para la inserción del personal militar en retiro al sector civil. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(30), 439-458. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.580>

**Publicado en línea:** 1.º de abril de 2020

Los artículos publicados por la *Revista Científica General José María Córdova* son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados.



**Para enviar un artículo:**

<https://www.revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/about/submissions>



Miles Doctus



**Revista Científica General José María Córdova**

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)  
Bogotá D.C., Colombia

Volumen 18, número 30, abril-junio 2020, pp. 439-458  
<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.580>

---

## Programa de reconversión laboral para la inserción del personal militar en retiro al sector civil

---

A veteran's retraining program for re-entry into the civilian labor sector

**Juan José Puga Pomareda**

Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú

**RESUMEN.** Este artículo propone el diseño de un programa de reconversión laboral para que el personal militar en retiro de la Fuerza Aérea del Perú pueda reinsertarse al mercado de trabajo mediante la adaptación de sus competencias. Esto se hace mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo, para medir la percepción del personal militar y las brechas existentes entre los perfiles del mercado laboral con los del ámbito militar. Para validar el diseño propuesto, se hizo un análisis de adaptabilidad, practicabilidad y aceptabilidad. Los resultados muestran la viabilidad de la propuesta y permiten ver que el 95 % de la muestra está de acuerdo con la implementación del programa de reconversión laboral. Así, esta propuesta puede influir directa y significativamente en la inserción del personal militar en retiro al mercado laboral peruano.

**PALABRAS CLAVE:** adaptación de competencias; oportunidades de empleo; perfiles profesionales; personal militar; reconversión laboral; reinserción laboral

**ABSTRACT.** A design for a veteran's retraining program that adapts the skills of retired military personnel of the Peruvian Air Force so that they can reenter the labor market is proposed in this article. The previous is accomplished through a quantitative and qualitative approach, which measures the perception of military personnel and the gaps between profiles of the labor market and those of the military personnel. An analysis of adaptability, practicability, and acceptability was conducted to validate the proposed design. The results show the viability of the proposal. It also shows that 95% of the sampled participants agree with the implementation of a work reconversion program. Thus, this proposal can directly and significantly influence the reentry of retired military personnel in the Peruvian labor market.

**KEYWORDS:** competency adaptation; employment opportunities; labor force reinsertion; military personnel, professional profiles; work retraining

Sección: INTELIGENCIA Y LOGÍSTICA • Artículo de investigación científica y tecnológica

Recibido: 9 de enero de 2020 • Aceptado: 18 de marzo de 2020

---

**CONTACTO:** Juan José Puga Pomareda ✉ [jpugap@usmp.pe](mailto:jpugap@usmp.pe)

## Introducción

En la Fuerza Aérea del Perú (FAP), la administración de los recursos humanos está claramente definida en documentos normativos internos, que garantizan el empleo del personal militar mediante una adecuada selección, preparación, capacitación y entrenamiento. Asimismo, el personal militar es sujeto de evaluación, supervisión y control permanente. Para esto, la institución recurre a los diferentes medios e infraestructura con que cuenta, así como a las leyes que facultan su misión y actuación, como también la de otras instituciones militares.

En las instituciones castrenses, dada su naturaleza y particular cultura organizacional, anualmente se ejecutan procesos de reducción de personal en forma progresiva, para lo cual aplican políticas que facultan el paso al retiro del personal militar, utilizando entre otras la causal de renovación para aquellos que supuestamente no tienen proyección en la carrera militar (Puga, 2006). Esto provoca que el personal renovado se desvincule de la institución con sentimientos de insatisfacción, desmotivación y resentimiento, y hace que se sientan injustamente desplazados de su centro de trabajo, por cuanto consideran que se encuentran en la plenitud de sus capacidades intelectuales y motoras.

Al pasar a la situación militar de retiro, el personal militar posee un alto nivel de competencias y experiencia, entre ellos conocimientos técnicos en sus respectivas especialidades; una larga y continua trayectoria de formación profesional, y habilidades conductuales como disciplina, trabajo en equipo, unidad y espíritu de cuerpo, liderazgo, resolución de problemas, identificación institucional y vocación de servicio, etc. Es decir, poseen un perfil profesional con características idóneas para desempeñarse con efectividad en cualquier campo laboral. Pero estos perfiles profesionales no se aprovechan efectivamente en la actualidad.

Aun cuando hay una proyección y estimación de los efectivos que anualmente deben pasar al retiro, las instituciones no aplican procedimientos de motivación ni de reconversión que permita que estas personas se encuentren debidamente sensibilizadas para desligarse de su organización. Esto les permitiría asumir positivamente la nueva etapa que les toca vivir posterior a su carrera militar como activos, y así, cuando estén en la situación de retiro, se insertarían y adaptarían laboralmente en el campo civil, de modo que se sientan útiles para la sociedad y contribuyan al crecimiento económico y social.

Ante esta situación, y con el fin de evitar la generación de nuevas formas de alejamiento institucional, es importante que se apliquen estrategias para aprovechar el talento humano del personal que pasa a la situación militar de retiro. Así, surge la pregunta de cómo implementar estas estrategias para facilitar la reinserción de este personal al mercado laboral. El objetivo de este artículo es proponer un diseño de programa de reconversión laboral que facilite el desarrollo de dichas estrategias. El propósito de este programa es adecuar un nuevo perfil profesional mediante capacitaciones para que el personal militar adapte sus conocimientos, capacidades, habilidades y demás experiencias obtenidas du-

rante la profesión militar a los requerimientos del mercado laboral. Esto implica desarrollar un proceso sincronizado de apoyo institucional, preparación psicológica, motivación profesional, personal y familiar, adecuación a la vida civil, entre otras cosas.

Como referentes, se utilizaron estudios previos sobre procesos de inserción, tanto de la actividad privada como del sector militar, como a continuación se indica. Pujol (2001) centra su estudio, dedicado a los desafíos de la reconversión laboral y la capacitación en las empresas del sector lácteo, en la predisposición de las empresas europeas de este sector respecto a la importancia que conceden a la reconversión de competencias de su personal, para lo cual menciona las estrategias que despliegan en ese sentido, las condiciones organizacionales en que se desarrollan y los alcances y resultados de su implementación.

En un informe de investigación sobre reinserción laboral del adulto mayor, Aguilar (2007) señala que el jubilado se encuentra apto para acceder a otros mercados y mantenerse en la esfera social, política, cultural y económica. Para ello propone un modelo con los siguientes talleres: sensibilización, capacitación, gestión y *marketing*, y mercado/cliente. Por su parte, Dondero (2010) establece un programa de cuatro etapas para posibilitar que el personal militar que pasa al retiro pueda reinsertarse en el ámbito civil: 1) diagnóstico, convocatoria y promoción; 2) diseño del programa; 3) proceso de capacitación, y 4) evaluación y seguimiento.

Huertas (2013), en su estudio sobre los militares en situación de retiro en relación con la sociedad civil, argumenta que, a pesar de las transformaciones del mundo que han alterado el orden internacional y la sociedad civil, las fuerzas armadas mantienen un carácter más conservador respecto a otras instituciones civiles. Para determinar esto, realiza un estudio de campo mediante 30 entrevistas a oficiales en retiro, con las que demuestra que las dificultades de los militares para relacionarse con la sociedad civil se disminuyen cuando, durante el servicio activo, tienen dentro de la institución vivencias, experiencias y competencias que sí son fácilmente adaptables para una convivencia en una sociedad civil-militar.

En su estudio sobre la escasez de talento, ManpowerGroup (2017) indica que el 40% de los directivos a nivel mundial declararon en 2016 que tenían dificultades para encontrar talento, lo que implica dos puntos porcentuales arriba respecto al 2015. Hay una escasez de candidatos disponibles de aproximadamente el 24%; por otro lado, el 19% carece de habilidades *hard* o técnicas, el 19% carece de experiencia, el 14% busca un sueldo más alto del que se ofrece y el 11% carece de habilidades *soft* de empleabilidad. Mara Swan, vicepresidente de estrategia global y talento de ManpowerGroup, señala al respecto: “La empleabilidad depende menos de lo que ya sabes y más de lo que puedes aprender, aplicar y adaptar”.

En un estudio de caso, Flores (2018) se propone conocer si las experiencias que logra el militar aerotécnico durante su permanencia en la Fuerza Aérea le permiten adquirir competencias profesionales que favorezcan su reinserción laboral posterior, para lo cual sostiene que el costo-beneficio de aplicar un programa ahonda en la Gerencia Social. En

este sentido, se deben buscar soluciones a este problema asumiéndolo como un problema interno, de modo que los militares puedan reinsertarse en el mercado laboral y ampliar su empleabilidad tan solo utilizando sus competencias adquiridas y nivelando las brechas existentes. En pro de esto, Flores propone un modelo que incorpore procedimientos de colocación laboral; orientación y consejería; recalificación; apoyo de manutención, herramientas y equipamiento, y finalmente movilidad y traslado.

Con base en variables como *educación, nivel socioeconómico y género*, los varones y mujeres jóvenes no tienen mayores problemas para acceder a un trabajo por medio de los buscadores de empleo; sin embargo, sí se observa que estos desplazan a los mayores, según concluye Weller (2006) en su estudio sobre los problemas de la inserción laboral de la población juvenil de América Latina en los países de Argentina, Costa Rica y Venezuela.

En los resultados del estudio sobre la reacción de cinco empresarios en Colombia ante la necesidad de reinsertar al mercado laboral a excombatientes de las FARC, Maya et al. (2019) muestran, como camino a la paz, la intención de aceptar reincorporarlos a la sociedad como agentes de empleo productivo. Aquí se resalta el factor de adecuar el perfil psicológico para influir en el sector laboral, en atención a cinco componentes: oportunidades del contexto económico, fortalecimiento del talento, generación de ingresos, opciones productivas, familia y manejo financiero.

Si bien las Fuerzas Armadas ejecutan anualmente un proceso de rotación de personal, debido a la necesidad de equilibrar los efectivos anuales con los presupuestos asignados y la cantidad de miembros considerados en los planes estratégicos correspondientes, lo cierto es que entre dicho personal se encuentran profesionales altamente calificados que han cumplido largos procesos de formación y capacitación académica, y que cuentan con una gran experiencia laboral (Puga, 2008).

La Asociación de Prensa y Periodistas de Almería, la Universidad de Almería y la Brigada de La Legión Rey Alfonso del Ejército en Almería, España, exponen los cambios continuos a los que el Ejército se enfrenta por distinta naturaleza: en el ámbito geoestratégico, los diversos escenarios con grandes retos para la seguridad de España; en el ámbito normativo, los cambios en las directivas de Defensa Nacional, referidos al planeamiento y capacidades de las FF. AA.; y en el ámbito de las comunicaciones, las FF. AA. tienen que ir adaptándose paulatinamente a los cambios y necesidades de la sociedad, en búsqueda de mayor transparencia. Es en este sentido que tanto la sociedad como el personal militar se encuentran en una constante relación de entendimiento y mutua comprensión mediante la comunicación y la disciplina que se incorpora desde el ámbito civil, fomentando la conciencia de que el ejército y la civilidad deben mantener la cercanía (Guerrero, 2014).

Por otro lado, Pérez (2015) evidencia las nuevas tendencias de empleo a las que se enfrenta la comunidad europea, y se pregunta cuáles son las competencias que más se demandan y cómo se puede utilizar internet, como por ejemplo en bolsas de trabajo en línea, lo que resulta de gran ayuda y a muy bajos costos, pero en un entorno altamente competitivo y cambiante del mercado laboral. Según Pérez, en el sector primario se per-

derán empleos y se potenciarán los ligados a la comercialización; en el sector secundario, será en la industria de manufactura donde habrá mayor demanda, y en el sector terciario, su distribución laboral se verá modificada, con ofertas de empresas de servicios para personas de tercera edad y gestoras en tiempo libre y cultura. Ante esto, propone que, durante el proceso y antes de insertarse, el interesado se pregunte cuáles son sus puntos fuertes y débiles; cuáles sus intereses y motivaciones; cuál es su formación, y cuáles son sus competencias y las destrezas adquiridas en su vida laboral. Considera, asimismo, que algunas de las competencias más valoradas, entre otras, son el sentido de responsabilidad, el trabajo en equipo, el liderazgo y la planificación.

Kiyosaki (2016) contrasta las diferencias entre el éxito en el mundo civil y el mundo militar, para mejorar las probabilidades del personal militar de tener éxito en el mundo empresarial. Este autor enfatiza que los militares, al término de su servicio activo, buscan independencia económica como nuevos emprendedores, para lo cual aplican las competencias, la experiencia y las fortalezas esenciales que adquirieron durante su formación y experiencia en las fuerzas armadas. Para ello, se apoya en la colaboración y experiencia de dos militares retirados, Robb Le Count y Dave Leong. Kiyosaki resalta ocho principios de liderazgo que desarrollan las personas durante su trabajo y entrenamiento como militares: misión, respeto, velocidad, líderes como maestros, disciplina, autoridad, poder y liderazgo. De acuerdo con Kiyosaki, esto los facultó para ser buenos emprendedores y poder diferenciar el mundo militar del civil. Cabe rescatar que, en la vida militar, el sujeto está expuesto a situaciones donde su participación es 100 % activa, a diferencia del ámbito corporativo, donde se asume con frecuencia un comportamiento pasivo, a partir de lo que se escucha y se ve.

Un caso singular es el de los pilotos de las FF. AA. Debido a la alta demanda de pilotos comerciales en Sudamérica (Chile, Colombia, Perú) y al incremento progresivo del flujo de pasajeros, en especial de la clase turista, las líneas aéreas comerciales vienen aumentando su flota aérea y por consiguiente aumenta el requerimiento de pilotos entrenados. Por este motivo, recurren y se interesan por los pilotos de las FF. AA., ante lo cual estos optan por solicitar su retiro antes de lo previsto para lograr insertarse en el mercado laboral con mejores condiciones económicas (Aránguiz, 2018). Por ello, los altos mandos institucionales y las autoridades del sector Defensa se han interesado en tratar de contener la salida temprana del servicio activo de sus pilotos.

## Metodología

Para demostrar la viabilidad de proponer un programa de reconversión y reinserción laboral, se utilizó un recurso cuantitativo conformado por una encuesta dirigida a 342 efectivos para obtener información sobre su opinión frente al diseño de un programa de reconversión laboral. Posteriormente se realizó un análisis cualitativo para medir la existencia de brechas en competencias de los perfiles del mercado laboral con relación a los del

ámbito militar. Y para determinar la factibilidad de implementar el modelo, se recurrió a un análisis denominado APA (adaptabilidad, practicabilidad, aceptabilidad).

### **Opinión del personal militar sobre la necesidad de implementar un programa de reconversión laboral**

Se realizó una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con la finalidad de conocer la opinión de implementar un programa de reconversión laboral para la inserción del personal militar en retiro al sector productivo. La población estuvo integrada por todo el personal militar superior y subalterno de la FAP en situación de actividad y retiro de los últimos cinco años, distribuido como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Distribución de la población

Estrato	Población	
	Actividad	Retiro
<b>Personal de oficiales</b>		
Teniente general (TTG)	4	18
Mayor general (MAG)	28	65
Coronel (COR)	120	166
Comandante (COM)	180	96
Mayor (MAY)	220	51
<b>Personal de técnicos y suboficiales</b>		
Técnico supervisor (TSP)	200	203
Técnico inspector (TIP)	250	216
Técnico de 1. <sup>a</sup> (TC1)	350	280
Técnico de 2. <sup>a</sup> (TC2)	380	175
<b>Población</b>	<b>1732</b>	<b>1270</b>
<b>Total población</b>	<b>3002</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Con este total de población, se empleó el muestreo probabilístico aleatorio, cuyo resultado fue 342 personas, tal como se indica en las Tablas 2 y 3:

**Tabla 2.** Personal en actividad

Estrato	Población	Muestra	Porcentaje de muestra
TTG	4	1	0,025
MAG	28	4	0,179

Continúa tabla...

<b>Estrato</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Porcentaje de muestra</b>
COR	120	14	0,769
COM	180	20	1,154
MAY	220	25	1,411
TSP	200	23	1,283
TIP	250	28	1,603
TC1	350	39	2,245
TC2	380	43	2,437
<b>Total</b>	<b>1732</b>	<b>197</b>	<b>11,106</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.** Personal en retiro

<b>Estrato</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Porcentaje de muestra</b>
TTG	18	2	0,157
MAG	65	8	0,568
COR	166	19	1,452
COM	96	11	0,839
MAY	51	6	0,446
TSP	203	23	1,776
TIP	216	24	1,889
TC1	280	32	2,449
TC2	175	20	1,531
<b>Total</b>	<b>1270</b>	<b>145</b>	<b>11,107</b>

Fuente: Elaboración propia.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta. Para tal efecto se diseñó y validó un cuestionario mediante el juicio de expertos, y que permitió registrar la percepción de los integrantes de la muestra.

El método estadístico utilizado es la *inferencia estadística*, que permitió inducir, a partir de la información empírica proporcionada por la muestra, cuál sería el comportamiento de la población en estudio, con un riesgo de error medible en términos de probabilidad, mediante la técnica de contraste de hipótesis ( $H_0/H_1$ ) y la prueba de bondad de ajuste para similaridad de proporciones, por lo que este método permitió al investigador comprobar si el parámetro poblacional es compatible con la evidencia de la muestra. Se procedió con el análisis de datos mediante el empleo de codificación y tabulación de los

datos recolectados, clasificándolos y ordenándolos en tablas y gráficos, para comprender mejor la información al mejorar su legibilidad, su consistencia y su totalidad, y así hacer un análisis minucioso de la información.

## **Análisis de brechas en competencias y factibilidad del programa de reconversión laboral**

Se hizo un análisis cualitativo para comparar las brechas en competencias entre cargos similares en la profesión militar y en el mercado laboral (privado/público). Para comprobar la factibilidad, se utilizó un análisis de Estado Mayor denominado APA (adaptabilidad, practicabilidad, aceptabilidad) (ESFAP, 2008).

## **Resultados**

En este apartado se presentan los resultados en promedios cuantitativos de la aplicación del cuestionario con cuatro preguntas para conocer la opinión del personal militar activo y en retiro sobre la implementación del diseño de un programa de reconversión laboral. Esto incluyó su respectivo planteamiento de hipótesis y prueba de bondad de ajuste para similitud de proporciones, con la finalidad de observar la inferencia poblacional con respecto a la muestra trabajada. Con dicho cuestionario se obtuvo la siguiente información (Tablas 4 a 7).

**Tabla 4.** ¿Está usted de acuerdo en que se diseñe un programa de reconversión laboral en la FAP, para promover la colocación en un puesto de trabajo en el medio civil al personal militar que pasa a la situación de retiro?

<b>Atributo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Resultados %</b>	<b>Contribución a Chi-Cuad.</b>
Sí	325	95 %	138,690
No	17	5 %	138,690
<b>Total</b>	<b>342</b>	<b>100 %</b>	<b>277,380</b>

GL= 1      Valor P = 0,00

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que la casi totalidad de los encuestados —es decir, un 95 % de la muestra— está de acuerdo con que la FAP desarrolle un programa de reconversión laboral que les permita, al término de su relación laboral con la institución, poder ubicarse en algún puesto en el sector privado mediante su participación en una bolsa de trabajo. Se realizó la prueba de bondad de ajuste para similitud de proporciones (proporciones equivalentes).

*Planteamiento de hipótesis:*

H0: la proporción de personal que está de acuerdo con la implementación de un programa de reconversión laboral es *similar* a la proporción que no está de acuerdo.

H1: la proporción de personal que está de acuerdo con la implementación de un programa de reconversión laboral es *diferente* a la proporción que no está de acuerdo.

Como el valor  $P=0,00 \leq 0,05$ , entonces *se rechaza* la hipótesis nula, es decir, poblacionalmente la proporción de personal que está de acuerdo es *diferente* a la proporción que no está de acuerdo, con un 95 % de confianza. En este caso, la proporción que está de acuerdo será mayor a la proporción que no está de acuerdo con la implementación de un programa de reconversión laboral.

**Tabla 5.** ¿Está usted preparado para desempeñarse en el campo laboral civil cuando pase al retiro?

Atributo	Cantidad	Resultados %	Contribución a Chi-Cuad.
Sí estoy preparado	14	4 %	87,719
Estoy medianamente preparado	86	25 %	6,877
No estoy preparado	242	71 %	143,719
<b>Total</b>	<b>342</b>	<b>100 %</b>	<b>238,316</b>

GL = 2 Valor P = 0,00

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 se puede apreciar que un 71 % de los encuestados señalan taxativamente que no se encuentran preparados, lo que sumado al 25 % de aquellos que indican estar medianamente preparado para ello arroja un 96 % del personal que tiene limitaciones para hacer frente al reto del paso a la Situación Militar de Retiro. Este es un aspecto fundamental que justifica la necesidad de ejecutar actividades de información, sensibilización y capacitación, las cuales deben desarrollarse dentro del programa de reconversión laboral que se propone en este estudio.

Se realizó la prueba de bondad de ajuste para similitud de proporciones (proporciones equivalentes), con los siguientes resultados.

*Planteamiento de hipótesis:*

H0: las proporciones de personal que manifiestan encontrarse preparados, medianamente preparados y no preparados para desempeñarse en el campo laboral civil cuando pasen al retiro son *similares*.

H1: al menos una de las proporciones de personal que manifiestan encontrarse preparados, medianamente preparados y no preparados para desempeñarse en el campo laboral civil cuando pasen al retiro es *diferente*.

Como el valor de  $P=0,00 \leq 0,05$ , entonces *se rechaza* la hipótesis nula, es decir que poblacionalmente al menos una de las proporciones es *diferente*; en este caso, la proporción de los que manifiestan no estar preparados para la reinserción es mayor a las proporciones que señalaron estar medianamente o sí estar preparados para la reinserción, considerando un grado de confianza de 95%.

**Tabla 6.** Sugerencias planteadas respecto al desarrollo de programas de reconversión laboral en la FAP

Atributo	Cantidad	Resultados %	Contribución a Chi-Cuad.
Que se le capacite en su especialidad y se le consiga empleo	156	46%	15,4737
Que se le capacite en otra especialidad y se le consiga empleo	31	9%	60,4298
Que se le capacite para emprender un negocio	155	45%	14,7456
<b>Total</b>	<b>342</b>	<b>100%</b>	<b>90,6491</b>

GL = 2      Valor P = 0,00

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 se observa que el 45% de los encuestados prefiere una capacitación dirigida a la formación de un negocio particular; existe un 46% de encuestados que prefiere que se les capacite en su especialidad FAP, y otro porcentaje minoritario, con 9%, que desea otra especialidad. En función de estas tres opciones, esperan poder tener la opción de acceder a un empleo en el que puedan desempeñarse eficientemente. Se realizó la prueba de bondad de ajuste para similitud de proporciones (proporciones equivalentes), con los siguientes resultados:

*Planteamiento de hipótesis:*

H0: las proporciones del personal que sugiere que se les capacite en programas afines a su especialidad, en otra especialidad o en emprendimientos propios son *similares*.

H1: al menos una de las proporciones del personal que sugiere que se les capacite en programas afines a su especialidad, en otra especialidad o en emprendimientos propios es *diferente*.

Como el valor de  $P=0,00 \leq 0,05$ , entonces *se rechaza* la hipótesis nula, es decir que poblacionalmente al menos una de las proporciones es *diferente*; en este caso, la proporción de los que manifiestan su requerimiento de ser capacitados en su misma especialidad y en emprendimientos es mayor a los que desean ser capacitados en otra especialidad, considerando un grado de confianza de 95%.

**Tabla 7.** ¿Cuándo pase al retiro, o estando en el retiro, a usted le gustaría desempeñarse laboralmente en forma dependiente o independiente?

Atributo	Cantidad	Resultados %	Contribución a Chi-Cuad.
Dependiente	158	46 %	0,988304
Independiente	184	54 %	0,988304
<b>Total</b>	<b>342</b>	<b>100 %</b>	<b>1,97661</b>

GL = 1 Valor P = 0,160

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 se puede apreciar que, de los 342 encuestados, el 46 % prefiere desenvolverse como empleado dependiente y el 54 % desearía emprender su propia empresa como independiente. Esto resulta importante, ya que nos permite medir la tendencia de la forma de emplearse y la orientación de los programas de capacitación, para adecuar las brechas en competencias. Se realizó la prueba de bondad de ajuste para similitud de proporciones (proporciones equivalentes), y se obtuvieron los siguientes resultados.

*Planteamiento de hipótesis:*

H0: la proporción de personal que desea reinsertarse en un trabajo dependiente es *similar* a la proporción que desea reinsertarse en un trabajo independiente.

H1: la proporción de personal que desea reinsertarse en un trabajo dependiente es *diferente* a la proporción que desea reinsertarse en un trabajo independiente.

Como el valor de  $P=0,160 \geq 0,05$ , entonces la hipótesis nula *se acepta*, es decir, poblacionalmente las personas que desean reinsertarse en el mercado laboral en forma dependiente y en forma independiente son *similares*, considerando un grado de confianza de 95 %.

De acuerdo con los datos recolectados y sus resultados, se aprecia que la tendencia es favorable a la reconversión laboral. Esto se deriva del hecho de que la mayoría del personal militar necesita un empleo o ubicación laboral cuando pasa a la situación de retiro, ya que en ese momento se encuentran en la plenitud de sus facultades y aptitudes psicofísicas e intelectuales, y se encuentra, por tanto, preparado para prestar sus servicios en otros cargos y reinsertarse laboralmente.

A continuación, se muestran los resultados cualitativos producto del análisis comparativo de los perfiles profesionales del personal de la FAP con los perfiles de los puestos de trabajo del mercado laboral (Tablas 8, 9 y 10), con el fin de adecuar los programas de capacitación en el diseño de un programa de reconversión laboral. Se comparan tres perfiles profesionales, para determinar las brechas de adaptación de las capacidades del personal militar en situación de retiro a las exigencias de los cargos existentes en el mercado laboral del sector público y privado. Hay que tener presente que los perfiles que se mencionan

de la FAP están referidos a un oficial o técnico con más de 20 años de servicio prestados a la institución.

**Tabla 8.** Análisis comparativo del perfil profesional del personal de la FAP, especialidad en defensa y operaciones especiales, con el de gerente de seguridad ciudadana

<b>Perfil profesional del puesto</b>	<b>Perfil profesional FAP</b>
<b>Gerente de seguridad ciudadana y policía municipal</b>	<b>Oficial de personal, defensa y operaciones especiales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional universitario</li> <li>• Capacitación especializada</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año en administración pública/privada.</li> <li>• Experiencia en la conducción de programas administrativos relacionados con el área.</li> <li>• De preferencia, egresado de escuela de formación militar y con capacitación en manejo de crisis</li> <li>• Capacitación en evacuación ciudadana por desastres o conflictos ciudadanos</li> <li>• No haber sido destituido de la administración pública o privada en los últimos 5 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional universitario</li> <li>• Capacitación especializada</li> <li>• Experiencia mínima de 15 años en administración pública</li> <li>• Amplia experiencia en la conducción de programas de seguridad.</li> <li>• En la especialidad, ejecuta actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, abarcando, entre otros aspectos, la planeación, formación, clasificación, asignación, capacitación y perfeccionamiento, salud, seguridad industrial y bienestar, así como aquellas relacionadas con la conducción y desarrollo del sistema de personal para el cumplimiento de los roles y misiones encomendados a la FAP</li> </ul>

Fuente: Computrabajo.com.pe (2015)

**Brecha existente**

Requiere de capacitación en seguridad ciudadana y manejo de crisis por desastres o conflictos ciudadanos (mítines, disturbios, motines, sabotajes, etc.).

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9.** Análisis comparativo del perfil profesional del personal de la FAP, especialidad oficial piloto, con el de gerente aéreo comercial

<b>Perfil profesional del puesto</b>	<b>Perfil profesional FAP</b>
<b>Gerente empresa aérea nacional</b>	<b>Oficial piloto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de piloto civil reconocido por la DGAC del Ministerio de Transportes</li> <li>• Experiencia en rubros nacionales e internacionales como piloto al mando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en aviación de transporte, caza y helicóptero</li> <li>• Instructor de vuelo y piloto de prueba</li> </ul>

Continúa tabla...

<b>Perfil profesional del puesto</b>	<b>Perfil profesional FAP</b>
<b>Gerente empresa aérea nacional</b>	<b>Oficial piloto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 1500 horas de vuelo</li> <li>• Posgrado en administración</li> <li>• Manejo de sistemas de información gerencial</li> <li>• Liderazgo y capacidad para trabajar en equipo</li> <li>• Dominio del idioma inglés instrumental y técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias en administración y gestión de unidades logísticas y operativas</li> <li>• Diplomado en curso de comando y Estado Mayor.</li> <li>• Maestría en administración</li> <li>• Inglés intermedio</li> <li>• Líder y capacidad de resolución de conflictos</li> </ul>
<b>Brecha existente</b>	
Reconocimiento de las horas de vuelo militar por la DGAC del Ministerio de Transportes. Refuerzo del inglés. Instrumentos y técnicas de control aeroespacial. Navegación en aviación comercial.	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10.** Análisis comparativo del perfil profesional del personal de la FAP, especialidad oficial de personal, con el de gerente de recursos humanos

<b>Perfil profesional del puesto</b>	<b>Perfil profesional FAP</b>
<b>Gerente de recursos humanos</b>	<b>Oficial de personal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionista industrial y/o administrador, de preferencia</li> <li>• Posgrado en Gerencia de recursos humanos</li> <li>• Experiencia de haber dirigido más de 500 personas</li> <li>• Conocimientos de la legislación laboral y sistemas pensionarios</li> <li>• Habilidades de líder y capacidad para trabajar en equipo</li> <li>• Manejo de conflictos y negociación colectiva</li> <li>• Manejo de indicadores de gestión</li> <li>• Procesos de desarrollo y comportamiento organizacional</li> <li>• Facilidad para interrelacionarse y administrar situaciones de crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en administración aeroespacial. Mención en administración de personal</li> <li>• Experiencia en manejo de personal en unidades operativas, logísticas y administrativas, tanto en Lima como en provincias</li> <li>• Especialista en comportamiento organizacional y racionalización</li> <li>• Posgrado en administración y relaciones industriales</li> <li>• Líder, disciplinado, con vocación de servicio</li> <li>• Curso de comando y Estado Mayor</li> <li>• Conocimiento del idioma inglés</li> </ul>
<b>Brecha existente</b>	
Requiere de actualización sobre normas legales y laborales para empleados públicos y privados, capacitación en indicadores de gestión, así como en regímenes pensionarios.	

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, hay que mencionar que la FAP cuenta con normas doctrinarias que regulan el proceso de formación, capacitación y perfeccionamiento del personal militar continuo (recogidas bajo el nombre de Doctrina Operacional de Educación). Esta doctrina define institucionalmente el perfil profesional como “la descripción del conjunto de actitudes, aptitudes y conocimientos que debe alcanzar el Personal FAP en sus diversas especialidades, para desempeñar correctamente las funciones de los cargos orgánicos asignados durante su carrera profesional” (ESFAP, 2017).

En concordancia con ello, puede afirmarse que el personal militar de la FAP recibe una capacitación permanente e intensiva a lo largo de su carrera militar, gracias a lo cual mantiene un óptimo nivel de conocimientos en su respectiva especialidad, lo cual es un aspecto esencial para su eficiente desempeño en los distintos cargos que se le asignan en las diversas unidades y dependencias a nivel nacional. Consecuentemente, al cesar en el servicio activo, conservan sus capacidades y competencias, y por ende se encuentran plenamente calificados para su continuidad laboral en otros cargos civiles o, en su defecto, requieren apenas de cierto proceso inductivo para ello.

## **Diseño de un programa de reconversión laboral**

Con base en los resultados expuestos, que evidencian mayoritariamente la voluntad y opinión positiva de los encuestados, así como el análisis de las brechas en competencias, se presenta a continuación la propuesta de diseño de un programa de reconversión laboral. Este diseño contempla dos etapas compuestas por diversas fases.

### **Primera etapa: sensibilización**

Esta etapa está dirigida al personal militar próximo a pasar al retiro y para aquellos que, estando en dicha situación, deseen acogerse. Su finalidad es contrarrestar los efectos negativos y orientarlos para continuar con su desarrollo profesional en otro ámbito laboral. Tiene las siguientes fases:

- *Fase 1. Consejería.* Oportuno acompañamiento psicológico ante la pérdida súbita del empleo y el truncamiento de la carrera militar.
- *Fase 2. Voluntad de participación.* Orientada a lograr que el personal autodefina sus capacidades con miras a que participe en el programa.
- *Fase 3. Orientación al trabajo como meta personal.* Se busca que consideren y reevalúen las metas personales y se brinda una asesoría respecto al mercado laboral.
- *Fase 4. Toma de decisión laboral.* Se busca que decidan cuál es el camino a seguir; o bien hacia un trabajo dependiente o hacia uno independiente.

## Segunda etapa: ejecución

Esta etapa está dirigida a quienes hayan aceptado ingresar al proceso de reconversión laboral. Su finalidad es adecuar los perfiles profesionales a las necesidades del mercado laboral. Esto se busca mediante seis módulos:

- *Módulo 1. Recursos humanos.* Permite registrar la información del personal militar pasado a la situación de retiro y aquellos inscritos en el programa.
- *Módulo 2. Motivación.* Comprende la realización de talleres de motivación y orientación para mejorar la autoestima del participante y orientarlo para una adecuada decisión laboral, promoviendo su mayor acercamiento a la institución con base en una relación interactiva permanente y cordial.
- *Módulo 3. Capacitación.* Se efectúa un proceso de capacitación para nivelar las competencias de acuerdo con el análisis de brechas entre el mercado laboral y la especialidad del participante.
- *Módulo 4. Bolsa de trabajo.* Se alimenta permanentemente una base de datos con información de los participantes que han culminado el proceso de capacitación y al alcance de las empresas que requieran personal calificado.
- *Módulo 5. Oportunidades.* Se ingresan los datos relativos a las empresas que tienen requerimientos de personal, se registran los participantes que son presentados y el resultado obtenido.
- *Módulo 6. Gráficos de muestra.* Se registra y presenta en gráficos la información del personal militar insertado y los empleos obtenidos.

El diseño está dirigido particularmente al personal de oficiales superiores de los grados de mayor, comandante, coronel y general, así como a técnicos en sus últimos grados y años de servicio, que se encuentren próximos al retiro o que, estando ya en situación de retiro, se encuentren desempleados. Es de carácter voluntario y sus beneficios alcanzan al grupo familiar del participante. No tiene costo para los interesados y es liderado por las autoridades de la propia institución militar. Además, genera redes interinstitucionales para posibilitar la inserción laboral.

En definitiva, el diseño propuesto se propone con los siguientes objetivos: ofrecer consejería al personal militar para utilizar su tiempo disponible en forma productiva; proveerles herramientas que faciliten la adecuación de sus competencias a los perfiles requeridos en el mercado laboral; brindar orientación para la redefinición de sus metas; dar asesoría permanente, y ofrecer una bolsa de trabajo dedicada a su reinserción en el mercado de trabajo.

## Análisis cualitativo de adaptabilidad, practicabilidad y aceptabilidad

Con base en los resultados expuestos y la propuesta de diseño de un programa, se presenta finalmente un análisis cualitativo mediante la técnica de Estado Mayor APA (adaptabili-

dad, practicabilidad y aceptabilidad) (ESFAP, 2008) para evaluar y demostrar finalmente la factibilidad de esta propuesta.

En cuanto a la *adaptabilidad*, el programa es totalmente adaptable a la naturaleza de cambios que se vienen presentando dentro del proceso de modernización institucional, así como oportuno para las expectativas de crecimiento del empleo. Para ello solamente será necesario dictar disposiciones institucionales que están al alcance de la autoridad, sin que se necesite la emisión de disposiciones de nivel superior.

En cuanto a su *practicabilidad*, la ejecución del programa se puede poner en práctica porque la institución cuenta con la infraestructura para ello (escuelas y unidades logísticas y operativas) y con los medios humanos requeridos (administrativos, docentes militares y civiles), así como materiales y tecnología suficiente. Existe, además, la certeza de que no hay medios que se opongan. Por tanto, la solución es enteramente realizable y sostenible en cuanto a la disponibilidad de medios, lo que permite adecuarse totalmente a la solución de la problemática en estudio, puesto que atiende las variables económicas, sociales y ambientales.

En cuanto a su *aceptabilidad*, el modelo propuesto genera un impacto positivo en el sistema, dado que disminuye la sensación de desmotivación entre el personal, y genera bienestar y sentimientos de identificación y agradecimiento. Desde el punto de vista de la relación costo-beneficio, esta propuesta cumple con tener la suficiente calidad e infraestructura para solucionar el problema, de modo que, de ejecutarse el programa, serán mayores los beneficios que los costos a asumir. Por ende, es aceptable en términos de costo-beneficio, ya que la adecuación de brechas profesionales entre un perfil y otro son estrechas y de fácil solución. Y esto permite mejorar la condición sociolaboral del personal militar en retiro, lo que genera un impacto favorable en el Sistema de Administración de Personal de la FAP. Así, esto garantiza su aceptabilidad en términos de su impacto en el sistema. Por otro lado, los riesgos son mínimos, ya que no genera peligro latente que pueda afectar la ejecución del programa.

En consecuencia, la evaluación de esta propuesta es totalmente adaptable, practicable y aceptable.

## Discusión

Al tomar en cuenta los antecedentes, los referentes citados y los resultados mostrados, se observa que el proceso de renovación de cuadros militares es un instrumento de aplicación anual de carácter irreversible, ya que se sustenta en las leyes y normas sobre situación militar. A raíz de ello, importantes efectivos de personal son pasados al retiro permanente y periódicamente. Esto genera sentimientos de frustración y rechazo hacia la institución, a la cual han dedicado muchos años de trabajo, dado que consideran injusta su desvinculación, pues no hay ningún acompañamiento con medidas de asistencia laboral que les posibiliten el acceso a un nuevo empleo en el medio civil.

Del análisis de adaptabilidad, practicabilidad y aceptabilidad se destaca que la institución cuenta con los medios disponibles para ejecutar este programa de reconversión laboral, por lo cual su aplicación no demanda costos adicionales al Estado. Además, existen asociaciones privadas y vinculadas a la institución que asocian al personal militar en actividad y retiro, y que serían las encargadas de administrar los módulos de bolsa de trabajo mediante convenios interinstitucionales con universidades, empresas privadas y el sector público, para laborar en áreas del gobierno nacional, regional y local.

Como se ha podido ver, el modelo propuesto responde a los estudios e investigaciones hechas por Pujol (2001) en España, en el sentido de adaptar las competencias al perfil que se requiere. También se ha basado en Aguilar (2007), Dondero (2010), Flores (2018) y Maya et al. (2019), que en sus respectivos estudios proponen modelos en distintas fases, pero que convergen con el programa propuesto en que se debe pasar por etapas de sensibilización, capacitación y bolsas de trabajo para generar mayores oportunidades. Las conclusiones de Huertas (2013), por su lado, muestran que las competencias del militar en retiro reúnen conocimientos y experiencias que fácilmente pueden ser vinculadas a la sociedad civil. Puga (2008) señala que, ante la necesidad de las FF. AA. de mantener sus efectivos disponibles y acordes con la normativa, hay procesos constantes de renovación, de los cuales surge personal altamente calificado con largos periodos de formación, capacitación y experiencia.

Como resultado de sus estudios de opinión, ManpowerGroup (2017) indica que hay una alta tasa de empresarios que tienen dificultad para encontrar profesionales con habilidades blandas y técnicas, lo que supone una posibilidad favorable para los militares en retiro con más de 20 años de experiencia. Por su lado, Weller (2006) encuentra mayores ventajas de la población juvenil sobre los mayores a la hora de acceder a buscadores *online*, condición, entonces, que debe considerarse en los programas de adaptación para poder competir en el mercado laboral.

Como se ha visto, al pasar al retiro, el personal militar se encuentra en edad laboral y en condiciones de aportar al desarrollo nacional por su alta preparación y adaptación a los procesos de cambio continuo, según afirma Guerrero (2014) en su análisis comparado con las FF. AA. de España. Igualmente señala que allí, desde adentro, realizan la preparación para adaptarse a las necesidades de la sociedad. Esto es lo que se busca facilitar con este programa de reconversión propuesto, para que sea aún más fácil la reinserción a la sociedad en el ámbito del mercado laboral.

Al pasar al retiro, el personal militar no solo enfrenta su propia desazón e insatisfacción por el momento que atraviesa. Como lo señala Pérez (2015), al reinsertarse enfrentan además un ambiente laboral cambiante y competitivo, novedoso en relación con su forma de vida. En esto coincide esta propuesta, por lo cual plantea que previamente deben someterse a un autodiagnóstico laboral y a un proceso de sensibilización, para luego adaptar sus competencias a las que exige el mercado laboral y así lograr su inserción.

En las organizaciones militares se práctica una cultura de constante entrenamiento y aprendizaje, desde el primer día hasta el final del servicio activo. Kiyosaki (2016), a través de las vivencias y experiencias de sus dos colaboradores, nos permite ver que los militares se encuentran preparados y entrenados para asistir a un mundo laboral distinto, en particular el empresarial, ya que en el trayecto de su vida militar han adquirido competencias y experticia por la forma particular de entrenamiento y enseñanza activa. Esto facilita la inserción laboral, inclusive más como empresario que como intraemprendedor, es decir, como dependiente.

En este sentido, el diseño propuesto resulta favorable y coincide con estas fortalezas laborales señaladas, así como con los resultados del estudio. Una de las fases importantes en consideración de esta propuesta es la adecuación de los perfiles profesionales mediante capacitación en habilidades blandas y técnicas, que suplan las posibles brechas en competencias entre el perfil del mercado laboral civil con el del personal militar al pasar al retiro.

Caso contrario y singular es el de la aviación comercial a nivel regional, que requiere constantemente de pilotos para ser captados por aerolíneas comerciales, razón por la cual los pilotos oficiales de las FF. AA., aprovechando casualmente su alta preparación y entrenamiento militar, logran insertarse a este sector antes de cumplir con los años de servicio.

Por último, será necesario tener en cuenta para futuras investigaciones a aquellos militares en situación de retiro o próximos a pasar al retiro y que, aun cuando estén en edad laboral, no logran adaptarse al sistema productivo civil. Para ello hay que proponer otras posibilidades como, por ejemplo, mantenerse en la reserva activa o establecer alianzas con los gobiernos regionales y locales.

## Conclusiones

Se puede ver, así, cómo el diseño de un programa de reconversión laboral puede facilitar la reinserción en el mercado de trabajo del personal militar que pasa a la situación de retiro. La brecha existente entre los perfiles profesionales de este personal con los perfiles profesionales de los puestos de trabajo del sector laboral en la sociedad civil es relativamente estrecha, de modo que para lograr su total adecuación es necesario un proceso de capacitación o actualización de conocimientos de corta duración y de muy bajo costo, lo cual se contempla en esta propuesta.

Finalmente, el programa de reconversión laboral adapta las capacidades y potencialidades del personal militar desvinculado a las exigencias del mercado laboral, para proporcionarles la oportunidad de acceder a un nuevo empleo en el medio civil.

## Agradecimientos

El autor desea agradecer a la Universidad San Martín de Porres por su apoyo en la realización de este artículo, especialmente a Alberto Díaz Rosillo, del Instituto de Investigación

de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de dicha universidad, por su asesoría.

## Declaración de divulgación

El autor declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo. La investigación se hizo con base en la tesis doctoral del autor: “Reconversión laboral del personal militar de la Fuerza Aérea del Perú que pasa a la situación militar de retiro para su reinserción en el mercado de trabajo”.

## Financiamiento

El autor declara que la Universidad San Martín de Porres financió parcialmente la investigación y realización de este artículo.

## Sobre el autor

**Juan José Puga Pomareda** es general de la Fuerza Aérea del Perú en retiro, con experiencia en administración, desarrollo, defensa y gestión del talento. Doctor en administración, magíster en gerencia de personal y maestro en relaciones industriales; bachiller en ciencias administrativas, y bachiller y licenciado en administración aeroespacial. Es docente en la Universidad San Martín de Porres.

<https://orcid.org/0000-0001-8843-7124> - Contacto: [jjugap@usmp.pe](mailto:jjugap@usmp.pe)

## Referencias

- Aguilar P., E. (2007). *Reinserción del adulto mayor a la sociedad* [tesis no publicada]. Centro de Altos Estudios Nacionales (Lima).
- Aránguiz, Ó. (2018, 20 de marzo). *La FACH detecta una nueva fuga de pilotos al mercado civil*. Infodefensa.com. <https://bit.ly/2wTDAut>
- Dondero C., P. (2010). *Reconversión laboral y reinserción del personal militar FAP que pasa al retiro*. Centro de Altos Estudios Nacionales (Lima).
- ESFAP. Escuela Superior de Guerra Aérea. (2008). *Manual de comando y Estado Mayor*. Escuela Superior de Guerra Aérea (Lima).
- ESFAP. Escuela Superior de Guerra Aérea. (2017). *Doctrina operacional de educación*. Escuela Superior de Guerra Aérea (Lima).
- Flores R., J. O. (2018). *Identificación y análisis de la experiencia lograda por el personal aerotécnico en la Fuerza Aérea del Perú como generadora de competencias para su reinserción laboral ante un posible caso de pasar al retiro por renovación* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://bit.ly/2TSD6hq>
- Guerrero V., J. A. (2014). *Cambio continuo del entorno de seguridad y defensa. La responsabilidad de las Fuerzas Armadas Españolas*. Universidad de Almería.

- Huertas R., J. C. (2013). *Los militares en situación de retiro y la sociedad civil: dificultades de los oficiales del ejército en situación de retiro para sentirse parte de la sociedad civil* [tesis de maestría], Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://bit.ly/2w8LlwC>
- Kiyosaki, R. T. (2016). *8 lecciones del liderazgo militar para emprendedores*. Penguin Random House; Grupo Editorial México.
- ManpowerGroup. (2017). *Estudio sobre escasez de talento 2016/2017*. <https://bit.ly/2IQdyuI>
- Maya, D., Flórez, Y., & Matabanchoy, S. (2019). Retos del área de talento humano frente a la inserción laboral de personas en proceso de reintegración. *Informes Psicológicos*, 19(1). <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v19n1a09>
- Pérez M., M. (2015). *Inserción laboral, sensibilización medioambiental y en la igualdad de género* (2.ª ed.). RA-MA S. A. Editorial y Publicaciones.
- Puga P., J. (2006). *Reconversión laboral del personal militar de la Fuerza Aérea del Perú que pasa a la situación de retiro para su reinserción en el mercado de trabajo* [tesis no publicada]. Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú.
- Puga P., J. (2008). Reconversión laboral del personal militar de la FAP que pasa a la situación de retiro [informe de experiencia profesional]. Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú.
- Pujol, A. (2001). Reconversión productiva y capacitación del personal en el sector lácteo en Argentina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 6(13), 19-46. <http://dx.doi.org/10.31876/revista.v6i13.9062>
- Weller, J. (2006). Problemas de la inserción laboral de la población juvenil en América Latina. *Papeles de Población*, 12(49). <https://bit.ly/2x1cHVj>