



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

---

El papel de la desvinculación laboral (*outplacement*)  
en las Fuerzas Armadas Mexicanas:  
un estudio exploratorio

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:  
Óscar Antonio Juárez Razo

Asesor:  
Asesor: Dr. Juan Carlos Barrón Pastor



Cd.Mx.

2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

---

El papel de la desvinculación laboral (*outplacement*)  
en las Fuerzas Armadas Mexicanas:  
un estudio exploratorio

TESIS

Óscar Antonio Juárez Razo



CD.MX.

2021

# ÍNDICE

## Introducción, 6

### Capítulo 1. *Marco teórico*, 22

- 1.1 ¿Qué es el *outplacement*?, 22
- 1.2 La ubicación del *outplacement* en las organizaciones, 24
- 1.3 ¿Para qué sirve el *outplacement*?, 32
- 1.4 ¿A quiénes se destina?, 36
- 1.5 ¿Cómo se aplica?, 37
- 1.6 El impacto del *outplacement*, 39
- 1.7 ¿Dónde reside tal impacto? La identidad militar, 46
- 1.8 ¿Cómo sería la aplicación de la desvinculación laboral asistida para miembros de las Fuerzas Armadas?, 58
- 1.9 Propuestas para mejorar el estado actual, según el estado del arte, 63

### Capítulo 2. *Marco contextual*, 66

- 2.1 Visión general de las Fuerzas Armadas Mexicanas, 67
- 2.2 “Causar Alta”, 73
- 2.3 La figura e importancia de las prestaciones sociales en las Fuerzas Armadas Mexicanas, 75
- 2.4 Estadísticas del personal de tropa dado de baja de ambas secretarías militares, 81
- 2.5 ¿Cuál es el enfoque de las Fuerzas Armadas Mexicanas a la administración de su personal?, 89
- 2.6 Consideración del impacto al personal militar de tropa dado de baja de las instituciones castrenses nacionales, 92

2.7 ¿Qué pasaría si existen dichas condiciones que permiten la continuidad del ambiente militar mezclada con el ambiente civil, pero en un sentido ilícito?, 95

### **Capítulo 3, 99**

3.1 ¿Cuál es la postura teórica con la que analizaremos el contenido de las entrevistas?, 99

3.2 Sin más, comencemos con las entrevistas, 101

3.3 Definición de las unidades de análisis, 116

3.4 Elaboración de las reglas de análisis, 118

3.5 Elaboración de códigos, 124

3.6 Generación de categorías, 133

### **Capítulo 4. *Análisis de resultados*, 137**

### **Conclusiones, 153**

### **Anexos, 159**

### **Bibliografía, 199**

## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional Autónoma de México por permitirme la oportunidad de crecer como persona a través del conocimiento

A la Facultad de Contaduría y Administración por proporcionarme las herramientas para construir un futuro prometedor y dotarme de criterio

A mis profesores a lo largo de mi estancia en la Universidad, por su vocación de enseñanza y lecciones compartidas, especialmente a mi asesor Juan Carlos Barrón, por su paciencia y enseñanza

A mi familia: Rosita, Ángel, Mich, Pilio, Jessy, Carlos y Mimí, por ser mi refugio y roca de fortaleza. No sería la persona que soy sin ustedes. Mi agradecimiento infinito

A mis amigas y amigos por acompañarme a través de mi crecimiento

A Jary por su paciencia, cariño y guía a través de amistad y academia

A César Rivas por su incondicional amistad y las horas que le dedicaste a pulir éste trabajo

## Introducción

### *Acercamiento inicial a la problemática*

En México el servicio en las Fuerzas Armadas representa para muchas personas una oportunidad. Una vía de escape ante la escasez de oportunidades de desarrollo y movilidad social en su entorno inmediato; la vida castrense, caracterizada por su familiaridad hacia los sacrificios y las dificultades propias del servicio, presenta grandes beneficios para el personal que en ellas sirve y, que también, tengan la oportunidad de servir durante un tiempo lo suficientemente extenso como para lograr su retiro (o jubilación), de tal manera que puedan seguir disfrutando de los beneficios otorgados por los Institutos Armados.

Desafortunadamente esto no aplica para aquellos elementos que por alguna u otra razón se dan de baja, pues dejan de percibir tales beneficios tan pronto les llega su oficio de baja de las Fuerzas Armadas, teniendo que reingresar a un mundo civil, la mayoría de las veces, cambiado en percepción a raíz de las experiencias vividas a lo largo de su servicio en dichas instituciones y con la imperante necesidad de rehacer su vida alejado del servicio armado, lo que significa tener que encontrar y mantener un trabajo decoroso que les permita mantener ahora su vida como un ciudadano normal.

La transición representa comúnmente un gran reto a afrontar; por desgracia, el escalafón que más sufre esta transición es aquel que se conforma de personas

provenientes de los estratos más vulnerables y necesitados del país. Este escalafón es conocido como la Tropa.

En la práctica, este proceso de reintegración a la vida civil a través del trabajo representa un reto enorme para dichas personas, pues deben regresar a un contexto de precariedad laboral y social con lo poco o mucho que pudieron obtener a raíz de su tiempo de servicio, pero sin el apoyo sostenido de los beneficios que se les proporciona al personal en activo y al personal en retiro.

Aunado al aspecto material, el cúmulo de experiencias dentro de dichas instituciones, así como el respectivo impacto que tiene en la psique de una persona, es uno de los factores sensibles que dificulta la reinserción social.

Cuando se consideran estas problemáticas fuera de una óptica relacionada a lo militar, se descubre que tanto por la academia administrativa como por parte de las organizaciones privadas, el impacto que las transiciones ejercen en el individuo no es un tema para obviar, sino que debe ser tomado en cuenta y prevenido en la medida de las posibilidades de los corresponsables de dicha transición y que, por otro lado, la capacidad de apoyar en dicha transición a través de diversas vías, como lo son la vinculación con otras organizaciones para seguir laborando o para seguir estudiando, le ofrece a las personas un aumento en su capacidad personal para afrontar dicho proceso de manera exitosa.

Dicho apoyo que brindan las organizaciones y que se ha desarrollado a través del tiempo es conocido como desvinculación laboral asistida, o *outplacement*, si se considera su denominación anglosajona. Su existencia y aplicación en entornos distantes a aquellos de naturaleza militar representa la posibilidad de imaginar los

beneficios de su aplicación, o en su defecto las consecuencias de su ausencia, especialmente hacia aquel sector que más dificultades experimenta en su propio proceso: la tropa que se da de baja.

### *Motivos que incentivaron la creación de esta tesis*

Son varios los factores que confluieron en la generación de ideas y la consecuente creación de este trabajo. Por un lado, siempre existió interés de mi parte hacia las Fuerzas Armadas, interés que fue complementado por el estudio de la administración como disciplina de desarrollo profesional.

Por el otro lado, está el interés por la mejora y el bienestar social, mismo que fue aprendido a consecuencia de un proceso de crecimiento inducido por un hecho, como lo es estudiar en una universidad pública. Cuando llegó el momento de poner a prueba mis conocimientos, tanto de administración, como de investigación, aunado a mis perspectivas y gusto por las Fuerzas Armadas, tuve la capacidad de detectar una problemática de importante peso personal: el bienestar del personal militar que resulta vulnerable cuando regresa a un entorno social civil.

Dicha problemática se hizo evidente a través de un proceso de años en los que tuve la dicha de estar relativamente cercano al medio castrense, a través de personas que sirvieron en él, así como de otras experiencias, que me ayudaron a enriquecer una perspectiva socio-académica sobre los posibles alcances y capacidades de la administración, más allá de los temas estándar que suelen estar en boga por parte de la disciplina. El presente trabajo representa entonces un camino personal por crecer y descubrir las aplicaciones de la administración,

hacia entornos hasta el momento desconocidos o poco notados por parte de la academia.

### *Objetivos y preguntas que orientan el presente trabajo*

El objetivo primordial del presente trabajo es explorar el impacto que representa la ausencia de la desvinculación laboral asistida, comprendida como una práctica netamente administrativa, por parte de las Fuerzas Armadas nacionales en relación con el personal de tropa que se da de baja.

Para lograr este propósito, se ha concebido que tal objetivo se componga de los siguientes objetivos secundarios.

- Comprender los orígenes y fines de la desvinculación laboral asistida, así como su impacto en la gente que lo experimenta.
- Comprender las experiencias de veteranos de tropa en situación de baja.
- Considerar posibles soluciones o vías a través de las cuáles se mejore la situación de dichos elementos.

### *Hipótesis o preguntas de investigación*

Explorar dicha problemática incentiva la formulación de las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el punto de relación entre la desvinculación laboral asistida y la praxis de las Fuerzas Armadas Mexicanas?

- 2.- ¿Qué impacto tiene la carencia de dichas prácticas en el personal de tropa próximo a su baja?
- 3.- ¿Cómo se podría introducir dicha práctica administrativa hacia la cotidianidad institucional de las Fuerzas Armadas Mexicanas?
- 4.- ¿Qué clase de beneficios otorgaría a dichas instituciones la inclusión de dicha práctica?

#### *Decisiones teóricas y metodológicas en esta investigación*

El abordaje metodológico del presente trabajo es eminentemente cualitativo y exploratorio. Todo comienza por el hecho más obvio —pero no por ello el más conocido—: el hecho de que las Fuerzas Armadas Mexicanas no tienen al momento de la presente investigación programas de desvinculación laboral.

Este es el factor determinante de dicho abordaje metodológico, que fue definido principalmente por el estado del arte alrededor de la desvinculación laboral asistida en ambientes militares, desvinculación laboral que procura apoyar al elemento que se ha separado de las Fuerzas Armadas a transicionar de una manera relativamente más suave hacia la vida civil.

Dicho estado del arte es prácticamente inexistente, pues la mayoría de la literatura civil (artículos, libros, conferencias, conversatorios, etcétera) alrededor de las Fuerzas Armadas Mexicanas se centra en aspectos que hasta hace varias décadas eran sumamente delicados e implicaron tensión en las relaciones cívico-militares.

Tales aspectos indagan en el papel de dichas Fuerzas del Estado, su transformación y papel revolucionario-político, su importancia, la interacción con otras instituciones civiles, entre otros tópicos, mismos que se han enfocado en resolver cuestiones que en su momento fueron —o siguen siendo— relevantes para la sana convivencia y desarrollo en un país democrático como en el que trabajamos para mantener y disfrutar.

Sin embargo, dichos temas consideran a tales instituciones, junto con sus interacciones, desde una óptica macro, escapando de su alcance metodológico otros factores de gran necesidad de análisis que habitan en otras perspectivas, siendo uno de éstas la ya mencionada problemática de la reinserción social de elementos militares, condensada por el enfoque del presente trabajo al comprender tal reinserción desde el salto de la labor militar al trabajo civil.

En otros países, con su respectivo desarrollo histórico y decisiones concernientes a la reintegración social de sus militares, se ha logrado la generación de literatura y datos de análisis relevantes para comprender tal fenómeno que, aunque resulta general entre aquellas naciones que poseen Fuerzas Armadas, se matiza de maneras muy ricas debido a los pormenores contextuales de tales naciones y la gente que en ellas habitan.

Un ejemplo de esto es uno de los artículos más importantes relacionados al tema: “Outplacement in the Defence Sector Environment”, de la mano de Kristyna Binková y Zdenek Bednár, quienes en 2017 indagaron en el status de los servicios de recolocación (*outplacement*) para los soldados que abandonan el ejército, en su natal República Checa. Tal artículo ofrece una síntesis interesante en relación a

la aplicación de dicha práctica organizacional en las Fuerzas Armadas, proporcionando asimismo una serie de ejemplos de otros países con dichas prácticas, incluyendo puntos de inicio con los cuales se podrían aplicar tales prácticas administrativas.

Aunque para tener una idea general de la problemática se pueden recurrir a los datos logrados en otras partes del globo, tales datos resultan insuficientes cuando el enfoque se agudiza e indaga en las cuestiones nacionales. Es en este punto donde una de las peculiaridades principales es simultáneamente un obstáculo, un dato y una perspectiva fascinante: el estudio y la existencia de datos respecto a la reinserción social de los militares que se dan de baja es nula o prácticamente inexistente.

Un ejemplo de esto puede ser constatado por una búsqueda rápida en internet: si se introducen las palabras “reinserción social de los militares en México”, los principales resultados se enfocan tanto en la reinserción del personal militar preso en prisiones castrenses o en su defecto, en el rol de las Fuerzas Armadas Nacionales en cuanto a la operación de los centros penitenciarios civiles, sin embargo, de un militar que sale del servicio de regreso a la vida civil, no hay resultados. La evidencia de esto es anexada al final del presente trabajo<sup>1</sup>.

La existencia de datos directos por parte de fuentes de acceso libre, como ya se dijo, es nula o en su defecto, sumamente complicada de encontrar. Lo anterior se agrava si se pretende indagar en dicha situación para el personal de tropa o la

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1.

existencia de prácticas de desvinculación laboral. No obstante, este no representa el fin del camino. Todo lo contrario.

Aunque haya una carencia de datos directos respecto al estado del arte nacional, se puede recurrir primero a la formulación de una base teórica sólida, a partir del análisis de todos aquellos factores que rodean a nuestra problemática:

- El papel, origen, aplicaciones y alcance de la desvinculación laboral asistida
- Las transiciones en la vida de una persona: los retos y sus efectos
- Las transiciones en la vida de un militar: la conformación de la identidad militar y su impacto de cara a la sociedad civil
- Prácticas de desvinculación laboral asistida enfocadas a militares por parte de gobiernos extranjeros

Con esto, se tiene la capacidad de refinar nuestro criterio de búsqueda, con el fin de dar con aquellos datos no necesariamente relacionados, pero vitales para poder construir una idea de los pormenores contextuales nacionales, así como los datos requeridos para su cohesión y solidez, de tal manera que se tiene la capacidad de adaptar los elementos anteriores a las realidades nacionales y acercarnos aún más a nuestra problemática. Sin embargo, el llevar esto a cabo no representa un punto de entendimiento satisfactorio. Es en este proceso en el que el presente trabajo se identifica como exploratorio: la ausencia de consciencia y estudios en la academia en general implica entrar en terreno nuevo, en terreno inexplorado. Uno tiene que abrirse paso y, de cierta manera, hacer su camino.

Llegar a ese punto requiere reflexión. Por un lado, se tuvo que recurrir a fuentes generales, fuera de contacto con la realidad nacional. ¿Qué hará falta si se identifican y exploran aquellos factores que enriquecen a la idea general con el contexto, pero aún no exploran ni se entienden como se desea? La solución es hacer el trabajo de eminente corte cualitativo.

Los datos y concepciones ya enriquecidos, pueden ser fortalecidos y bien establecidos a partir de un acercamiento a la problemática en carne y hueso. Esto es a través de aquellas personas que experimentaron ese proceso de transición y que formaron parte de la Tropa en las dos instituciones militares existentes en el país: el Ejército y Fuerza Aérea, así como en la Marina Armada.

Esto requirió el diseño de una entrevista que indagara en sus vivencias, sus consideraciones en torno a la vida civil, el trabajo y sobre todo, en el apoyo que las instituciones pudieron haberles otorgarles (pero no hacen) para su correcta reintegración a la vida civil.

La búsqueda en las experiencias de dichas personas no es con el afán de realizar un análisis estadístico exhaustivo a partir de una muestra representativa de nuestra población de interés. Eso sí se podría hacerse en consecuentes investigaciones al respecto, cuando el cuerpo de contenido sea lo suficientemente robusto de la problemática como para realizar análisis más certeros. Por el momento, el interés es captar el impacto de la falta de medidas administrativas por parte de tales instituciones a los elementos que en su momento, las llegaron a necesitar, pero que no estuvieron ahí para darles el apoyo. Sus voces y sus

experiencias permitirán dar fe de la importancia de considerar, por mínimo, el bienestar del personal de tropa que se da de baja.

El contenido resultante de las entrevistas será analizado y categorizado posteriormente dentro de este trabajo, permitiendo la correlación de los datos obtenidos con aquellos ya establecidos en aspectos teóricos y contextuales, logrando así, una exploración cualitativa satisfactoria de la problemática que nos compete, con la capacidad de generar consciencia y divisar posibles puntos de partida para su consecuente solución.

#### *Alcances y limitaciones*

El objetivo del presente trabajo, no figura como objetivo primordial la creación y/o aplicación de programas de desvinculación laboral asistida a los miembros de las Fuerzas Armadas que decidan dejar de formar parte de las mismas, así como tampoco pretende diseñar algún sistema de desvinculación laboral aplicado a las empresas; se pretende visualizar la parte de responsabilidad que tienen las instituciones de defensa nacionales hacia el personal que sirvió en ellas, pero que no llega a lograr los años de servicio necesario para alcanzar su retiro, esto a través del análisis de los alcances de la disciplina administrativa para proveer de soluciones a una problemática social, como la que es el estudio de la presente investigación.

Como se mencionó en párrafos anteriores, no existen al momento de esta investigación fuentes que se enfoquen en esta problemática en México. Se argumenta incluso que por parte de instituciones oficiales no existen datos que

pasen más allá de la cantidad de elementos que optaron por pedir su baja, dejando aspectos tales como los motivos subyacentes de lado, existiendo también una variación al respecto de su condensación por parte de los criterios de gestión de cada secretaría.

Por otro lado, el objetivo de llevar a cabo las entrevistas fue el de conocer y sensibilizarse hacia las dificultades, así como experiencias que implican un proceso de cambio del ambiente militar al ambiente civil, haciendo notorio el impacto que tiene tal experiencia vital y la posibilidad de imaginar a la desvinculación laboral asistida como un mecanismo amortiguador de tales situaciones a favor de muchas personas a lo largo y ancho del territorio nacional.

Se consideró hacer entrevistas a Oficiales de cada Fuerza Armada, que tuvieran dentro de su responsabilidad el diseño e implementación de las políticas de personal que rigen actualmente la actuación de los elementos castrenses, de tal manera que se pudiera tener la perspectiva de primera mano respecto a la desvinculación laboral asistida y sus efectos en el personal de tropa; no obstante, esta idea fue dejada de lado por un factor: la nula respuesta por parte de ambas secretarías castrenses para llevar a cabo tales entrevistas, situación que se extendió a lo largo de varios meses.

Esto demostró, con el paso del tiempo, que el tratar de forzar la inclusión de tales entrevistas alargaría el proceso de tesis y además, añadiría una complejidad innecesaria a la tesis, por lo que las entrevistas al personal de tropa, en cambio, fungieron como uno de los principales elementos metodológicos en el presente trabajo.

### *Aportes*

Se pretende, en primera instancia, ampliar el horizonte de investigación y aplicación de la disciplina administrativa hacia un aspecto organizacional que ha sido poco investigado hasta el momento. De esta manera se puede aportar a la construcción del conocimiento interdisciplinar existente en torno a las Fuerzas Armadas Mexicanas, siendo la desvinculación laboral asistida sólo una de muchas vías sobre las cuáles se puede aportar a dicho conocimiento.

De igual manera, se espera generar conciencia sobre las dificultades que experimentan las personas que transitan de un ambiente militar a un ambiente civil a través de la exploración de las particularidades teóricas, históricas y contextuales de tales instituciones y la posibilidad de incluir a dicha desvinculación laboral asistida como una manera de apoyar a este sector social.

### *Estructura capitular*

Se explorará entonces la figura del *outplacement* dentro de las organizaciones, sus orígenes, aplicaciones, alcances y limitaciones, para así comprender su esencia como su aplicabilidad a través de las ideas de dos especialistas extranjeros en el tema, llamados Krystina Binková y Zdenek Bednár, de tal manera que se pueda vislumbrar la unión e importancia de la desvinculación laboral asistida en un entorno como lo son las Fuerzas Armadas.

Con el fin de comprender el impacto que dichas prácticas tienen en las personas que las experimentan, se complementarán los datos obtenidos de la teoría de la desvinculación laboral con los aspectos relacionados de tal impacto,

comprendidos estos dentro del proceso de transición en la vida de una persona y apoyándose en la perspectiva de Abraham Maslow para comprender las necesidades que satisface el trabajo y que se ponen en juego cuando se lleva a cabo un proceso como la desvinculación laboral asistida.

Se dará también cuenta de la dificultad extra que implica transicionar de un medio militar a un medio civil debido a la conformación de una identidad densa, tal como lo es la identidad militar, para después experimentar un desafío radical a esta forma de vida, esto último a través de las palabras del periodista Sebastian Junger.

Asimismo se expondrán los descubrimientos que Binková y Bednar tuvieron al aplicar la desvinculación laboral asistida, de tal manera que se tenga una idea clara de cuáles son las necesidades generales de aplicar esa clase de políticas en entornos tales como las Fuerzas Armadas.

A manera de cierre, se expondrán a manera de ejemplo diversas prácticas de *outplacement* presentes en diversos países, concebidas específicamente para la reinserción de veteranos hacia el entorno civil a través del trabajo.

Dicho lo cual será momento de comprender el contexto en el que las organizaciones militares nacionales se han desarrollado, tanto de la perspectiva de las personas que ingresan a ellas, como del desarrollo que las mismas han tenido a lo largo de su historia.

Para ello, se expondrán las peculiaridades sociales que se interrelacionan con la necesidad estatal por mantener esta clase de instituciones, específicamente en aquellos aspectos de clase social que implican cierta organización interna, que

resulta atractiva —o no— para diversos grupos dependiendo de sus necesidades. De tal manera, se comprenderá de dónde provienen los soldados y marinos, mismos que “causan alta”; se explicarán, entonces, las implicaciones de entrar a las Fuerzas Armadas, sobre todo proviniendo de estratos sociales desfavorecidos.

Después, a manera de complemento, se dará un vistazo hacia aquellas figuras que procuran el bienestar del personal militar y naval en el sentido de prestaciones y calidad de vida. Esto, para comprender la cantidad y calidad neta de prestaciones que poseen las personas que están implicadas de manera activa en dichas organizaciones, de modo que se entienda el impacto al dejar de tener dichas prestaciones una vez que se deja de formar parte de las mismas.

En consonancia con esta idea, se considerará posteriormente los motivos que suelen influir para que un elemento se dé de baja del servicio activo, situación que resonará con el aspecto teórico referente a las transiciones, su impacto en la vida de los individuos y la dificultad de la reinserción social debido a la configuración de la mentalidad militar, todo esto último mencionado en el Capítulo 1.

Se complementará lo anterior al considerar las dificultades que tienen dichos elementos al reinsertarse a la sociedad a través del trabajo, comprendiendo a este último como una institución con sus propios motivos y reglas, claramente diferentes a aquellos con los que los militares son entrenados para asociarse.

Debido a este choque y alienación social hacia los veteranos, muchos desconocen las maneras en las que pueden llegar a ser atractivos hacia potenciales empleadores, situación que sólo complica aún más su status. Es aquí

donde se insertará a la desvinculación laboral asistida como una política con potencial para proporcionar una solución a una problemática poco visible pero palpable.

Además se considerará el caso de la cooptación de elementos separados de tales organizaciones militares por parte del crimen organizado, como elemento de visualización hacia la necesidad de políticas que prevengan y/o aminoren el atractivo de las oportunidades que proporciona el crimen organizado.

Por lo tanto, se espera que el lector comprenda que el primer capítulo se enfoca principalmente a la problemática desde la perspectiva de las organizaciones, mientras que el segundo, lo hace a través de la perspectiva de las personas, en este caso, de los militares.

El propósito de haber establecido ambos enfoques tendrá su sentido en el Capítulo 3, en el que se analizará por medio de entrevistas la síntesis de ambas perspectivas. Dichas entrevistas pretenden explorar el aspecto cualitativo de los factores asociados directa o indirectamente con la desvinculación laboral asistida en las Fuerzas Armadas Mexicanas, primero, a través de las experiencias de elementos de tropa que han servido y se han dado de baja, a fin de ser testigo del impacto que tiene dicha transición, así como de las necesidades que tiene una persona en dicha situación.

Posteriormente, se mostrarán las entrevistas hechas a personal en activo, con una jerarquía de toma de decisiones relacionada al aspecto del factor humano y su bienestar tanto dentro de la Secretaría de la Defensa Nacional, como en la Secretaría de Marina Armada de México, de tal manera que se pueda comprender

el status actual de las políticas de ambas instituciones en torno a una práctica administrativa como lo es la desvinculación laboral asistida y el apoyo al personal en proceso de baja.

Por consiguiente, el análisis cualitativo de personas que lo experimentan y de personas quienes ejecutan y/o diseñan las políticas concernientes al factor humano en las organizaciones militares nacionales permitirá al lector comprender el acercamiento dicotómico entre la perspectiva organizacional del marco teórico y el aspecto personal del marco contextual, generando con todo lo anteriormente expuesto una imagen que refleje lo mejor posible el status actual de los elementos de tropa que se dan de baja y esperan reinsertarse a través del trabajo, así como la posibilidad de introducir a la desvinculación laboral asistida en las instituciones de defensa nacionales. Esto será discutido en el cuarto y último capítulo del presente trabajo.

## Capítulo 1. Marco Teórico

*Estas personas están en peligro.  
Es importante comprender por qué*  
Sebastian Junger

Con el fin de comprender el “por qué” detrás de una frase tan intrigante, resulta conveniente comenzar por el aspecto teórico de principal interés en este trabajo, a saber: la desvinculación laboral asistida, también conocida con el término anglosajón de *outplacement*.

### 1.1 ¿Qué es el outplacement?

Reyes y Algarra (2011, pp.4) remonta en su trabajo de investigación, parafraseando a Sastre (1995), que el *outplacement* tiene su génesis en Estados Unidos, en la década de 1960, donde la aplicación primigenia de dicha práctica tiene sus orígenes en los esfuerzos hechos para asistir en la búsqueda de empleo nuevo, a ejecutivos de alto nivel que dejaban de formar parte de una organización privada, a partir de cierto sentimiento de “culpabilidad” por parte de las mismas.

El *outplacement*, según Chiavenato (2011, pp. 297) es:

[...] el procedimiento de la organización para asistir y ayudar a los trabajadores despedidos por medio de organismos especializados en el ramo para conseguirles un nuevo empleo.

Como se mencionará más adelante en el apartado “Relaciones con los trabajadores”, correspondiente al subsistema de mantenimiento de personal, el despido es usualmente una decisión tomada por la organización hacia el individuo

por diferentes motivos, que van desde decisiones que afectan la totalidad de la organización, como una reestructuración, o en su defecto, un movimiento coercitivo desde la organización hacia el trabajador, tal como lo dice Chiavenato (2011, pp. 297): el despido es la sanción más severa que una organización puede imponer a un trabajador.

Por otro lado, Medrano, Santillán y Castro (2018, pp. 230) consideran que:

El *outplacement* o desvinculación asistida es una práctica que se ha ido implementando cada día más en las organizaciones a nivel mundial, con la finalidad de mantener una imagen corporativa positiva y mantener motivados a su fuerza laboral, mediante el asesoramiento y capacitación de los trabajadores que han sido desincorporados de sus puestos de trabajo, para que enfrenten las consecuencias de la pérdida de empleo y sean capaces de obtener un nuevo trabajo que mantenga o mejore su situación anterior, pudiendo de esta manera alcanzar un desarrollo personal.

Se tiene entonces que el *outplacement* es una práctica y política organizacional orientada a proveer a los trabajadores de herramientas y medios para mantener o mejorar su situación de vida a través de vincularse a un trabajo nuevo. Medrano, Santillán y Castro (2018, pp. 232) extienden dicha definición al mencionar que dicha práctica tiene como finalidad ayudar a dichos empleados desincorporados a reinsertarse al mercado laboral.

No se tiene que perder de vista, sin embargo, que esta práctica nace del sector privado y que el estado del arte, casi exclusivamente se compone de los avances en la investigación del *outplacement* enfocado a dicho sector. Esto viene a colación debido a que, mientras más nos adentramos en el estudio de dicha práctica, se hará notorio el hecho de que hay situaciones existentes y aplicables al

contexto de las organizaciones privadas que no necesariamente son compartidas por entidades públicas.

### *1.2 La ubicación del outplacement en las organizaciones*

No obstante, en la República Checa, dos académicos especializados en Defensa, así como en la gestión del factor humano, Kristyna Binková y Zdenek Bednár, llevaron a cabo un estudio, mismo que fue plasmado en un artículo en 2017, que indagaba en el estatus de la desvinculación laboral asistida en el ejército de la República Checa. Su pregunta: ¿El departamento de defensa proporciona servicios sofisticados de recolocación a los soldados que abandonan el ejército? (Binková y Bednár, 2017) se acerca demasiado a los objetivos presentes en este trabajo, así como a las preguntas que el mismo pretende resolver.

Ellos consideran el concepto de “segunda carrera” como un modo de referirse a un cambio o transición de ambientes laborales. También toman en cuenta que las personas que cambian de carrera tienden a ser más difíciles de adaptarse a los cambios, así como a la complejidad concerniente al mercado laboral y a los empleos (Binková y Bednár, 2017).

Ellos también toman en cuenta que los orígenes de la desvinculación laboral asistida tienen raíz a finales de la Segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos, como una medida de atención y apoyo psicológico a los soldados que regresaban de la guerra, siendo dicha práctica adoptada mucho después, en la década de 1980 (Binková y Bednár, 2017).

Se deduce por lo tanto que el *outplacement* orientado hacia el bienestar del personal en una organización se encuentra, en el sentido teórico, dentro de la jurisdicción de aquellos órganos especializados en administrar al personal dentro de las mismas. Chiavenato (2011) brinda un buen punto de inicio para comprender las capacidades y limitaciones teóricas del área encargada de la administración de personal:

Las organizaciones están formadas por personas, y dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones son un medio para alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y problemas. Muchos de estos objetivos no se lograrían jamás mediante esfuerzos personales aislados. (pp. 6)

La concepción de dicho departamento contempla a un área que se enfoca en la gestión de todo aquel tema correspondiente al factor humano en la organización, tanto en temas externos a la misma (como el reclutamiento, la selección) o cuestiones internas (como la administración de la remuneración o las relaciones laborales) en apoyo a la actividad central que la organización haya definido en su concepción estratégica.

Por lo tanto, el motivo de la existencia de dicho departamento es el apoyo a la organización a través de la gestión de todos los asuntos de corte humano con las que la organización y el (o los) individuo(s) tengan responsabilidad.

El área de gestión de personal (desde su construcción teórica) posee una serie de características que tienden a diferenciarla de las demás áreas organizacionales (Chiavenato, 2011), así como también de características compartidas con sus pares.

Para iniciar, el área tiene una inherente interdisciplinariedad debido a que debe de tratar con una gran mezcla de factores asociados a las personas que trabajan en las organizaciones, a saber: psicología, derecho, educación, diseño de puestos, auditoría, etcétera.

Se tiene, por otro lado, a la característica situacional del área, que implica la adaptación del departamento a las características propias de la organización en la que se encuentre, pues tal como menciona Chiavenato (2011) el área no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas flexibles, adaptables y sujetas a un entorno dinámico; se comprende entonces que las técnicas, políticas y concepciones que son funcionales en materia de factor humano puedan ser exactas y funcionales para una organización, pero no lo serían para otra, debido a sus propias consideraciones contextuales tanto internas como externas.

Le sigue la distribución de la responsabilidad, ya que dicha área ejerce de manera simultánea una responsabilidad de línea y de staff. Esto significa que la relación que tiene el área con el resto de la organización varía en relación a la manera en la que puede ejercer autoridad. Por un lado, el área tiene una responsabilidad y autoridad de línea hacia las funciones sustantivas de la misma, así como hacia las personas que llevan a cabo dichas funciones; la autoridad de staff se manifiesta cuando el área le provee de consejo y apoyo a las demás áreas cuando tiene cuestiones relativas a la gestión del personal en dichas áreas que requieren ser resueltas. De modo que, la dualidad de la autoridad es una característica propia del área de gestión de personal.

No hay que olvidar, sin embargo, que toda la organización comparte la responsabilidad del área de gestión de personal (Chiavenato, 2011) ya que convive invariablemente con personas.

Después, se tiene la adaptación del proceso administrativo a gestionar al personal dentro de la organización, caracterizándose dicho proceso por las siguientes etapas, según Chiavenato (2011): integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar. Estos cinco procesos no son aislados, sino que son independientes el uno del otro, dando en conjunto un resultado deseado a la organización. Su dinámica, no es lineal, en el entendido de que requiera la consecución obligatoria de una etapa o proceso para poder pasar al otro, sino que la aplicación de cada etapa depende de la situación, tanto interna como externa a la organización, misma que determinará, como ya se mencionó anteriormente, de la mejor manera de aplicar dichos procesos en beneficio de la organización.

Para esto, Chiavenato considera que en área se divide en subsistemas, mismos que son un reflejo del proceso administrativo del personal. Cada subsistema tiene su propia finalidad, alcances y limitaciones, entendiendo que todos trabajan en conjunto para proveer a la organización de un soporte en cuanto a la administración de su personal.

Los subsistemas de esta área tienen eco en las etapas de la administración de personal mencionadas anteriormente, por lo tanto, existe un sistema que administra las cuestiones relativas al reclutamiento y selección del personal, teniendo así, la capacidad de proveer a la organización de personal nuevo y calificado, y existe el sistema de organización, que le permite a la entidad

posicionar a la o las personas seleccionadas anteriormente en el puesto requerido y/o idóneo, diseñar dichos puestos y evaluar el desempeño del personal, de tal manera que se solucionen las necesidades de la organización en cuanto a personal. Se tiene además al subsistema de mantenimiento, que procura ofrecer al personal la remuneración y los incentivos obtenidos por su trabajo a través de las prestaciones, así como de velar por la seguridad laboral, la calidad de vida dentro del trabajo y las relaciones de las personas con la organización, siendo en este subsistema donde se encuentra la figura principal de este trabajo de investigación: la desvinculación laboral asistida, mejor conocida con el término anglosajón de *outplacement*.

Los últimos dos subsistemas son: el de desarrollo del personal y la auditoría de personal (Chiavenato, 2011).

El subsistema de desarrollo de personal procura, por un lado, la constante capacitación y educación del personal de la organización con el fin de mantener las capacidades del mismo consistentes con los cambios ejercidos por el entorno externo. Por el otro lado, procura mantener un constante desarrollo en las circunstancias cualitativas asociadas al personal a través de la implementación del Desarrollo Organizacional, de tal manera que se pueda mantener el entorno interno de la organización (Chiavenato, 2011).

Por último se tiene al subsistema de auditoría. Como todo sistema, se tiene una retroalimentación de las actividades cotidianas del sistema. En el caso de la gestión del factor humano en las organizaciones, el subsistema de auditoría capta dicha retroalimentación con el fin de ejercer un control sobre las acciones de dicha

área en función de los objetivos tanto de aquellos limitados al departamento del factor humano como a los organizacionales en su conjunto, de tal manera que se pueda tener una referencia sobre la efectividad de las acciones llevadas a cabo (Chiavenato, 2011).

Por ende, el papel y objetivo final de dicha área es el de apoyar —a través del trabajo conjunto hacia dentro y hacia afuera del área— a los designios que el responsable de la organización haya considerado precisos. Esto es, debe de contribuir a la consecución de la misión y objetivos organizacionales considerados por la jerarquía correspondiente, de los cuáles cada área tendrá un marco de referencia sobre las vías a través de las cuáles podrá contribuir a dichos objetivos en la medida de sus responsabilidades.

Como comentario adicional, es importante no perder de vista la jerarquía que las decisiones concernientes al factor humano tienen dentro de las organizaciones. De acuerdo con Chiavenato (2011):

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de objetivos individuales. (pp. 102)

Por lo tanto, una vez que se tiene una idea general de los factores que rodean a la administración del personal y que hemos delimitado parte de nuestro problema de investigación dentro de las organizaciones, con su respectiva jerarquía y subsistema de adscripción, es necesario adentrarse aún más en el entorno del subsistema en el que el *outplacement* se desarrolla.

Como se puede recordar, el *outplacement* se ubica dentro del subsistema de mantenimiento del personal, mismo que se encarga de proveer al personal que está relacionado directamente con la organización de las retribuciones y atenciones necesarias para mantenerlo comprometido a los fines de la organización. Se comprende entonces que parte de esto tiene forma de retribuciones, tanto pecuniarias en forma de salario, como a través de prestaciones que pueden tomar forma de retribuciones económicas o en especie, pensadas para ofrecerle al empleado facilidades en su vida laboral. Sin embargo, el mantenimiento del personal no se limita a cuestiones de remuneración, también debe de gestionar las relaciones con los empleados, en el entendido de ser un personaje clave en la interacción que tiene tanto el personal dentro de la organización, como al personal relacionado a éste pero de carácter externo (como los sindicatos, por ejemplo), así como también a los movimientos que el personal tiene dentro de la organización y el control de la disciplina dentro de la misma.

En cuanto a la administración de los movimientos del personal, se tiene, por un lado, una *transferencia*, que es, en términos generales el movimiento lateral de empleados dentro de la organización (Chiavenato, 2011). Dicho de otro modo, es el movimiento de una o varias personas hacia el desempeño de otra área de la organización, donde desempeñarán labores de importancia y jerarquía similares a las que desempeñaban anteriormente.

Por otra parte, se tienen los *ascensos* que es el movimiento, esta vez vertical, dentro de la organización (Chiavenato, 2011). Este movimiento vertical contempla “la escalada” de un puesto, planeado de antemano por el departamento encargado

del factor humano y orientado para un integrante de la organización hacia otro de más responsabilidad, en la escala jerárquica. Este movimiento vertical, este ascenso viene acompañado de un aumento de salario y, a veces, prestaciones, que son la retribución por el ejercicio de labores más complejas.

Se tiene entonces, movimientos laterales u horizontales (*transferencias*) y movimientos verticales (*ascensos*), que contemplan el movimiento del personal dentro de la organización, mas no fuera de ésta.

Cuando se trata de movimientos de personal que sale de la organización, se contempla, por ejemplo la *jubilación* o el *retiro*, que representa una situación en la que las personas enroladas en la organización alcanzan el límite de edad y/o tiempo de servicio dentro de la misma, razón por la que se terminan separando de la organización. La *jubilación* o el *retiro* ofrecen la ventaja de que, debido a que es un movimiento predecible, le permite a la organización planear los movimientos necesarios para suplir al personal de retiro, así como al personal que asciende (Chiavenato, 2011).

En otra instancia, se tienen a los movimientos de personas fuera de la organización que no llegan a cumplir las condiciones necesarias para un *retiro*, ya sea la separación voluntaria del trabajador en relación a la organización, o en su defecto, el despido del trabajador de la misma. Binková y Bednar (2017) consideran que

La gestión de las carreras de los empleados involucrados en las organizaciones no sólo se aplica a los empleados existentes, sino que también a los empleados que abandonan la organización, que necesitan ayuda para encontrar una nueva carrera. (pp. 24)

En el caso de la separación voluntaria por parte del empleado de la organización, ésta se encarga de llevar a cabo los trámites administrativos requeridos para hacer efectiva su separación. En cambio, el despido de la organización siempre es decisión de la organización en sí, aunque los motivos de tal acción pueden variar desde las necesidades organizacionales y las presiones del entorno que obligan a una organización a cortar personal, hasta despedir a cierto empleado debido a su falta de empeño en su labor y /o hacer efectiva la sanción más severa por parte de la organización, que es el despido en sí, tal como se había mencionado anteriormente.

Es aquí donde el *outplacement* entra a escena. Obviamente no se enfoca en aquellas personas que fueron despedidas por mala conducta, sino en aquellas que dejan de formar parte de la organización, ya sea por voluntad propia o a consecuencia de las necesidades organizacionales. Esto, incentiva a saber más sobre el *outplacement*.

### 1.3 ¿Para qué sirve el outplacement?

El *outplacement*, hasta donde se ha construido actualmente en la teoría, tiene dos finalidades y beneficios: unos hacia el empleado y otros hacia las organizaciones.

El beneficio más notorio del *outplacement* es el apoyo que representa para el personal que está experimentando o está próximo a experimentar la desvinculación laboral, pues le proporciona las herramientas para afrontar el impacto y la incertidumbre asociados con la pérdida de empleo.

Nuevamente Binková y Bednár (2017) enriquecen esta idea al considerar que la “reubicación” (como ellos la abordan) amalgama todas aquellas actividades de una organización que están diseñadas e implementadas para facilitar periodos de abundancia de empleados, de tal manera que se les pueda colocar de vuelta en el mercado laboral. Los detalles sobre el impacto de la desvinculación laboral orientada hacia el ser humano serán examinados más adelante.

Ya que conocimos la principal ventaja del *outplacement* hacia las personas, es importante conocer los beneficios que dicha práctica le proporciona a las organizaciones. Uno de los beneficios más inmediatos —en el caso de ser aplicable— es el de dejar de tener personal, con el alivio que esto representa a la organización en cuestión (por cuestiones de costos asociados al manejo y mantenimiento del personal); por ejemplo, en el caso de un adelgazamiento organizacional, una fusión, una reorganización o un recorte de personal como tal. Sin embargo, hay más beneficios asociados a la práctica de dicha tendencia.

Tales beneficios pueden —dependiendo del acercamiento y reflexión estratégica de alguna organización en específico— ser un medio o un fin. El sentido de esto radica en la clase de beneficios que la práctica del *outplacement* ofrece —pero que no se limitan— a una mejora en la imagen corporativa como una organización con alto sentido humano, hecho que impacta tanto en el reclutamiento como en el manejo de las relaciones públicas de la organización. Medrano, Santillán y Castro (2018) refuerzan el punto al mencionar que:

[...] la desvinculación asistida se considera una estrategia de creación y mantenimiento de la imagen corporativa, tanto interna como externamente, ya que la comunidad puede formar una opinión negativa ante la organización

partiendo del trato que tienen con sus empleados y mucho más aún del trato ante el despido o la desvinculación laboral. (pp. 233)

Otro beneficio asociado es el incentivar activamente al personal involucrado en la organización, al proveer de certeza al mismo sobre el futuro en el caso de que decida dejar de formar parte de la organización o, teniendo que ser separado de la misma. En ese mismo sentido, el *outplacement* disminuye en gran medida el riesgo de litigios laborales por parte del trabajador hacia la organización.

Otra perspectiva de esta ventaja es presentada por Binková y Bednár (2017), quienes mencionan:

[...] La reubicación no sólo es compatible con los empleados despedidos, sino también con aquellos ya existentes en la organización. A menudo sufren del estrés posible del cambio y la inseguridad laboral. Si se les brinda apoyo en su búsqueda de formas de redistribución, se alivia su estrés. Por lo tanto, el *outplacement* promueve la imagen y la reputación de la empresa, construye y fortalece la cultura organizacional y mitiga el impacto social y psicológico negativo de la reducción de personal. (pp. 24)

Como se mencionó: el ejercicio del *outplacement* implica ciertas consecuencias, tanto hacia la organización como hacia el individuo, mismas que pueden ser beneficiosas para ambos en el caso de ser aprovechadas. Esto es importante pues demuestra en cierta medida que el ejercicio de dicha práctica/política organizacional también implica beneficios intrínsecos a la organización y que no necesariamente representa una carga a los costos asociados a la administración del personal.

En páginas anteriores fueron explicados, haciendo paráfrasis de Chiavenato, algunos de los motivos más comunes por los que un trabajador resulta despedido

de una organización. Como se podrá recordar, un motivo recurrente puede ser la acción disciplinaria severa ejercida contra el trabajador por parte de la organización al separarlo de su empleo (caso que es en teoría, incompatible con el ejercicio del *outplacement* en beneficio de dicho empleado), sin embargo, dejando de lado esta medida disciplinaria severa, la separación de un empleado puede ser resultado de su volición, siendo los motivos muchos y muy variados, pero dejando un tiempo de servicio en dicha organización. El concepto de un empleado separándose de su empleo de manera voluntaria tomará una gran importancia en la aplicación del *outplacement* en las Fuerzas Armadas. Los motivos de esto tienen que ver con la naturaleza y contexto diferentes pertenecientes a las organizaciones de capital privado y a una institución pública como lo son las Fuerzas Armadas. Para introducir este contraste, echaremos mano de Sathe (2017) quien menciona que:

Los despidos se han vuelto un procedimiento estándar en aquellas compañías que buscan bajar costos, están reestructurándose, o están lidiando con el reto de lograr sus objetivos mientras la economía fluctúa. (pp.56)

Se comprende entonces que dichas situaciones contextuales ejercidas hacia la organización implican para ésta la necesidad de reducir su personal de tal manera que puedan ser más hábiles, eficaces o que sobrevivan ante dichas presiones. Ejemplos de esto son las fusiones corporativas, el recorte de personal, el adelgazamiento corporativo, etcétera. Es en estas situaciones donde la figura del *outplacement* corporativo entra a escena.

Como se estableció en párrafos anteriores, el estado del arte del *outplacement* contempla las cuestiones relativas a las organizaciones de capital privado, sin embargo, se tiene que comprender que aunque existan factores compartidos por organizaciones de capital privado e instituciones públicas (en este caso, de defensa), tales factores no tienen un impacto igual y, por lo tanto, las acciones tomadas hacia dentro de dichas organizaciones son diferentes.

Al punto que se pretende llegar es que hay prácticas que no son aplicables a las Fuerzas Armadas, tales como fusiones organizacionales o despidos programados de personal por motivos macroeconómicos. Esto condiciona la aplicación del *outplacement* corporativo a dichas instituciones de defensa, mas no lo imposibilita. Simplemente se tiene que cambiar de perspectiva, adecuarla a las necesidades y particularidades de dichas organizaciones. Esta diferencia es abordada en gran parte en el trabajo de Kristyna Binková y Zdenek Bednár.

#### 1.4 ¿A quiénes se destina?

Como se mencionó, el *outplacement* usualmente es destinado hacia personal que debe ser despedido de manera planeada a raíz de presiones presentes en el entorno, que obligan a las organizaciones a recortar la plantilla de personal con la que tienen que operar. Se ahonda en esta cuestión con la siguiente cita:

[...] una de las políticas del departamento de recursos humanos es la de generar y desarrollar políticas con cada trabajador para conocer cómo implementar esta política organizacional de despido asistido. Medrano, Santillán y Castro (2018, pp. 231)

Al considerar esto, se entiende que el proceso de desvincular de su trabajo a una o varias personas es usualmente un proceso planeado que las empresas usan cuando las presiones del entorno o sus propios designios les implican dejar de tener cierta cantidad de personal. Se desea hacer énfasis en el hecho de que es usualmente planeado.

Sin embargo, tomando en cuenta las diferencias existentes entre las organizaciones privadas y las de defensa, se abre una brecha que permite preguntarse: ¿cómo se puede planear la desvinculación del personal en una organización que no tiende a deshacerse de su personal y que lo pierde de manera regular a través de retiros, baja o deserciones?

Se comprende entonces que, específicamente en las Fuerzas Armadas, el *outplacement* debería planearse para ser ofrecido tanto a elementos en situación de retiro como aquellos que piden su baja de manera voluntaria.

### *1.5 ¿Cómo se aplica?*

La aplicación de la desvinculación laboral asistida puede variar dependiendo de la organización que la ejerza, pero se pueden identificar prácticas comunes que le dan forma al cuerpo de su aplicación. Se puede comenzar a partir de que:

El *outplacement* debe de estar conformado por dos procedimientos, por una parte la asesoría psicológica y por otra la capacitación para enfrentar al mercado laboral [...] La capacitación para enfrentar el mercado laboral estará dividida a su vez en dos programas, uno referente a la asesoría en cuanto a la elección de empleo que más le convenga al afectado [...] por otro lado, se encuentra la capacitación para enfrentar las nuevas técnicas de selección de personal. Medrano, Santillán y Castro (2018. Pp, 237)

Se tiene entonces que existe un componente psicológico que acompaña a la persona que acaba de ser desvinculada de su trabajo para poder sobrellevar dicha situación —que muchas veces tiende a ser traumática— y otro a manera de educación/capacitación al proveer al individuo de herramientas para tener una ventaja en el mercado laboral.

Aunque estos dos componentes pueden ser considerados básicos en el ejercicio del *outplacement*, se puede encontrar que hay organizaciones que vinculan a su personal con otras a través de convenios (como en el caso del ejército francés (Binková y Bednár, 2017) y su modelo de desvinculación laboral, caso examinado en párrafos posteriores) u otras medidas variadas. El análisis de las técnicas de *outplacement* recomendadas a la experiencia Checa, por parte de los dos autores ya comentados nos brindará aún más claridad sobre el alcance y capacidad de las materias que son abordadas durante el proceso de desvinculación laboral asistida.

De esta forma, una vez comprendido la esencia tanto de las organizaciones, su necesidad por administrar al personal y la manera en la que lo pueden apoyar cuando se presenta la separación por parte de dicho personal con la organización (a través del *outplacement*), ¿qué detalle se pudo haber escapado?

De entrada, mientras se explicaban las peculiaridades de la desvinculación laboral asistida, se comenzaron a introducir los contrastes existentes con las instituciones de defensa, de tal manera que el resto del marco teórico, así como del contextual ofrecerán una perspectiva sólida ante el acercamiento cualitativo de este trabajo de investigación.

También se pretende construir y compartir la idea de que las políticas y prácticas organizacionales no son inmutables y que su reflexión, aunada a una constante renovación con sentido humano, puede representar beneficios tanto a las organizaciones como a los individuos relacionados directamente como indirectamente en ellas.

### *1.6 El impacto del outplacement*

Ahora es momento de ahondar en las peculiaridades y el impacto que la desvinculación laboral implica para una persona. Medrano, Santillán y Castro (2018) nos ayudan a introducirnos en esta cuestión:

El empleo es parte fundamental de la sociedad, la familia y el individuo como tal, es una acción que más allá de permitir la satisfacción de las necesidades básicas como el alimento, el vestido y la vivienda, le genera a las personas una capacidad de socialización y desenvolvimiento necesarios para alcanzar estados placenteros de estabilidad. (pp. 238)

Se comprende entonces que su pérdida en el mundo actual representa un impacto en el bienestar de la persona, pues ha perdido la capacidad de proveerse dichas satisfacciones. Tal evento ejerce presión sobre un individuo, misma que puede ser manejada de maneras diferentes, dependiendo de factores externos y las capacidades de dicha persona para hacerle frente a tal situación.

Esto se relaciona íntimamente con una figura aprovechada con frecuencia en la administración: la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow. Idalberto Chiavenato (2011) aborda las ideas de Maslow a través de un enfoque motivacional, con el fin de poder aplicar sus aportes hacia el personal que labore

en una organización, de tal manera que exista una relación de motivación-producción entre la organización y el individuo. Sin embargo, los aportes de Maslow pueden ser aprovechados más allá de la mera aplicación a la relación motivación-producción antes mencionada.

La importancia ulterior de la pirámide de necesidades de Maslow radica en que nos permite generar una imagen mental relativamente certera acerca de los conjuntos de necesidades que las personas requieren para vivir de manera plena.

Cuando ponemos en perspectiva un fenómeno tal como lo es el impacto de la desvinculación laboral asistida hacia una persona, la pirámide de necesidades de Maslow cobra especial relevancia si se desea analizar con otras perspectivas teóricas, que nos permiten comprender de manera general el impacto de dicha práctica administrativa en las personas que lo experimentan.

Chiavenato (2011), al hacer una síntesis del trabajo de Abraham Maslow, menciona que las teorías de las necesidades parten del principio de que las motivaciones alrededor del comportamiento humano provienen del individuo en sí mismo, que presenta necesidades que pueden ser conscientes o inconscientes.

De modo que Maslow (citado por Chiavenato, 2011) considera que las necesidades en la vida humana están ordenadas en una jerarquía, dependiendo de su importancia en relación con la vida humana. En la base se encuentran aquellas necesidades imperantes para el ser humano, mientras que las que le siguen y aumentan en jerarquía se van desarrollando hacia necesidades secundarias, mismas que tienden a ser elaboradas e intelectuales.

Se argumenta entonces que la premisa principal de dicha teoría es que la vida humana se centra en la búsqueda constante de la satisfacción de las necesidades, mismas que van desde las más básicas hasta las más desarrolladas. Toda necesidad insatisfecha no permite la consecución de las necesidades posteriores, que se ubican en una jerarquía mayor, a menos que hayan sido satisfechas totalmente con anterioridad.

En otras palabras, no se puede trascender jerarquías sin que las jerarquías anteriores hayan sido satisfechas en relativa totalidad. Cabe destacar que la satisfacción de una necesidad no es una motivación conductual, pero las necesidades no satisfechas influyen de manera importante en ella.

Dicho lo anterior, es momento de echar un vistazo a la composición de las jerarquías de necesidades. Comenzando desde las necesidades base, se inicia por lo que Maslow considera las *necesidades fisiológicas*, mismas que son la jerarquía primigenia con la que inicia dicha pirámide de necesidades. Tales necesidades contemplan todas aquellas necesidades biológicas que requieren ser satisfechas de manera continua para asegurar la supervivencia de la persona. Algunos ejemplos de necesidades fisiológicas son, pero no se limitan a: la necesidad de alimentación, la recuperación de la fatiga, las reacciones hacia la temperatura del ambiente, así como también el deseo sexual.

Le siguen las *necesidades de seguridad*. Como su nombre lo indica, las necesidades de seguridad llevan a los individuos a protegerse de peligros, ya sean reales, imaginarios o abstractos. La necesidad de seguridad aparece cuando las necesidades fisiológicas están cubiertas de manera suficiente como para permitirle

al individuo en cuestión trascender en la búsqueda de satisfacer necesidades más elevadas en dicha jerarquía. Al igual que las necesidades fisiológicas, estas necesidades están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo, por esto, se le considera a este par de jerarquías como *necesidades primarias*.

Una vez que se tienen contempladas las *necesidades primarias*, es momento de pasar a las *necesidades secundarias*, que son todas aquellas necesidades que van tendiendo a lo abstracto e intelectual.

La primera de las necesidades secundarias es la concerniente a la relación entre pares en sociedad: *las necesidades sociales*.

Las necesidades sociales mantienen la premisa que para convertirse en necesidades, se han satisfecho de manera relativa las necesidades primarias. Las necesidades sociales contemplan comportamientos tales como la participación, el amor, la amistad, el compañerismo, la cooperación, etcétera. Chiavenato (2011) menciona al respecto que la frustración de estas necesidades conlleva a una disfunción en la adaptación con los pares, así como a la soledad.

Una vez satisfechas las necesidades primarias y las necesidades sociales, se puede pasar a aquellas necesidades relacionadas al afecto, siendo las *necesidades de aprecio* una jerarquía elevada dentro de la pirámide de Maslow. Las necesidades de aprecio son la forma en la que una persona gestiona la confianza y el cariño en sí misma, así como la necesidad de aprobación, reconocimiento o aceptación social. La satisfacción correcta de dichas necesidades de aprecio se traduce en confianza en sí mismo, fuerza, capacidad,

etc. Su falta de consecución genera sentimientos de inferioridad, debilidad, desamparo, etcétera (Chiavenato, 2011).

Por último, se tienen las *necesidades de autorrealización*, mismas que son el pináculo en la jerarquía de Maslow y que contemplan el desarrollo ulterior del individuo al poder desarrollar su potencialidad y autosuperación, lo que se traduce en comportamientos como la búsqueda de independencia, armonía, control de sí mismo y realización del potencial. Chiavenato (2011) retomando a Maslow indica que aunque la lógica de las necesidades anteriores implica una satisfacción inherentemente extrínseca, las necesidades de autorrealización se satisfacen de manera intrínseca y no tienen un límite de satisfacción, por lo que su consecución puede prolongarse ya que

entre más satisfacción obtiene una persona, más importancia adquiere para ella (la necesidad de autorrealización) y más deseará satisfacerla (Chiavenato, 2011. Pp, 44)

Al considerar la Teoría de las Necesidades de Maslow desde el individuo, se puede deducir su importancia para determinar de una manera relativamente exacta, el impacto que tiene una política de desvinculación laboral asistida en términos generales.

Tal como la cita al principio de este subtema, el trabajo les permite a los individuos los medios para satisfacer las necesidades anteriormente expuestas, ya sea desde la capacidad para acceder a la satisfacción de sus necesidades primarias hasta la posibilidad de desarrollar un entorno propicio para la satisfacción de las necesidades secundarias. Aunque el análisis de la Teoría de

las Necesidades de Maslow nos permite sentar las bases para el análisis del impacto del *outplacement*, es menester refinar aún más nuestro enfoque, específicamente a aquella parte del proceso de desvinculación laboral que es experimentado por el individuo: la transición (en este caso, laboral).

Williams (1999) considera que el impacto de una transición laboral tiende a afectar a otras esferas vitales de la persona, así como a la posibilidad de generar transiciones a personas cercanas a la primera persona que lo experimenta. Así mismo, la presión ejercida por dicha transición, motiva a la persona a adaptarse tanto cognitiva como conductualmente, proceso que le permite a la persona en cuestión aprender o desaprender cosas relativas a la persona en sí, a través de su propio proceso de adaptación.

Cabe mencionar que hay una gran variabilidad en cuanto a la vulnerabilidad que cada persona posee al respecto de las transiciones y los cambios en su vida. Cuando se considera una transición (en este caso laboral) existen factores que permiten la adaptación a la misma, así como otros que inhiben o retrasan seriamente la capacidad de adaptación de una persona frente a los cambios. Por ello, es prudente referirse de nuevo a Williams (1999) quien hace una breve síntesis de dichos factores a través de una óptica de seguridad.

Comenzando por los factores que permiten una transición, la seguridad económica encabeza la lista, pues como podemos constatar con la cita de Medrano, Santillán y Castro en párrafos anteriores: la capacidad de tener recursos económicos permite hacerle frente a las demandas apremiantes de la vida cotidiana actual, mismas que usualmente suelen manifestarse como la necesidad

por los alimentos, la vivienda, etcétera. Le siguen factores como la seguridad emocional, el status de la salud de dicha persona, las experiencias positivas en cuanto a transiciones que la persona ya haya experimentado y superado, así como un ambiente laboral sano que promueva el apoyo hacia la transición de su personal.

El conjunto de estos factores —en teoría— permite una buena adaptación ante dicha presión y cambio, minimizando los riesgos hacia la persona tanto en salud física como en salud mental. Se entiende entonces que aquellos factores que no permiten una buena transición son los opuestos exactamente a aquellos factores anteriormente mencionados: nula seguridad económica y emocional, malos hábitos o salud deteriorada, las malas experiencias en cuanto a transiciones que no hayan sido exitosas en el pasado, así como ambientes laborales hostiles y que no intervengan en el bienestar del empleado en momentos de incertidumbre. Estos son factores que incrementan el riesgo de crisis personal, así como de riesgos al bienestar y salud de la persona.

Binková y Bednár (2017) tienen un aporte sensible al respecto:

La seguridad laboral se convierte no sólo en una cuestión de si las personas están empleadas, sino sobre todo si son empleables. Además de los esfuerzos de cada individuo, el apoyo de la organización juega un papel clave en la gestión exitosa de su transición a una segunda carrera. (pp. 23)

Se comprende entonces que, el prospecto de desvincularse de un trabajo implica una situación complicada tanto física como emocionalmente para la persona que la experimenta, pues se encuentra ante la incapacidad repentina de poder

mantener el estilo de vida que tenía hasta el momento de desvincularse laboralmente.

Esto resuena en la Teoría de las Necesidades de Maslow, ya que tal como se puede recordar, la necesidad de seguridad figura como una de las jerarquías bases que permite al individuo trascender de las necesidades primarias a las necesidades secundarias; regresando al concepto de transición laboral, su impacto no sólo afecta a la persona en el aspecto laboral, pues también puede expandirse hacia otras esferas de la persona, así como a sus seres queridos, tal como se mencionó.

Se debe tener claro además, la importancia que tiene el empleo dentro de la sociedad, al margen de los beneficios económicos que reporta para el trabajador, resulta ser un mecanismo de inserción, así como también, ofrece la planeación de un estilo de vida particular para cada quién. Medrano, Santillán y Castro (2018, pp. 232)

Esta cita puede parecer redundante, si se toma en cuenta que ya se ha mencionado la importancia del trabajo en la vida de una persona, sin embargo, posee en sí misma un concepto que será de suma importancia en el resto del presente trabajo: la inserción de una persona en cuanto a la sociedad.

### *1.7 ¿Dónde reside tal impacto? La identidad militar*

Cuando se considera un empleo como lo es el militar, los detalles teóricos que ofrece la administración como disciplina pueden aproximarse, pero no son tan exactos como si dicha disciplina explicara los pormenores de la función de un

ejecutivo en una organización privada o, como ha sido tendencia, de los *entrepreneurs*.

Evidencia de esto ha sido el estado del arte en cuanto al *outplacement* en el ambiente castrense, que, aunque Binková y Bednár ofrecen un aliciente sumamente importante, falta aún expandir y revolucionar los alcances de la disciplina administrativa a otros horizontes donde es necesitada con urgencia.

Esto nos lleva a reflexionar en torno al servicio armado en una institución de defensa, mismo que implica ciertas condiciones que generan una diferencia grande respecto de un trabajo civil. A saber, una de las principales características que diferencian ambos trabajos se basa principalmente en la conformación de la identidad. La conformación de la identidad militar juega un papel importante en la administración del factor humano para las instituciones de defensa, a comparación de las civiles, pues al tener la capacidad de influir de manera amplia en los pensamientos y el comportamiento de los elementos, se tiene la capacidad de controlar las acciones de los mismos, hecho que resulta necesario para la conducción y desarrollo de las operaciones militares.

Se puede decir que todas las organizaciones intervienen en los individuos específicamente en la conformación de identidad. Neil Paulsen (2002), investiga este tema en su artículo *Identity in Organizations and Organizational Effectiveness* (Identidad en las organizaciones y efectividad organizacional). Tal relación es con miras a comprender la efectividad organizacional de organizaciones civiles. Del artículo, podemos introducir lo siguiente como refuerzo de nuestro argumento:

Con el fin de incrementar la eficiencia y competitividad, las organizaciones se valen de varios mecanismos para organizar tanto el trabajo como las personas. En muchos casos, los empleados trabajan y se relacionan a través de pequeños grupos o equipos, incrementando “alianzas intra e inter organizacionales”<sup>2</sup>. La tendencia indica que hay un incremento en el uso de esos mecanismos en las organizaciones (Dunphy & Stace, 1990; Hartley, 1996; Jackson, May, & Whitney, 1995; Robbins & Barnwell, 1998).

Perspectivas tales como ésta, sugieren que los arreglos estructurales y funcionales dentro de las organizaciones están diseñados con el objetivo de lograr los objetivos organizacionales, sin embargo, tales arreglos implican las fronteras de un sistema social sumamente diferenciado (Scott, 1987; Trice & Beyer, 1993). *Dentro de ese sistema, los individuos se diferencian los unos de los otros a través de su membresía a ciertos departamentos, funciones o equipos, rangos o niveles de responsabilidad administrativa, así como roles especializados con una serie de habilidades específicas. Mientras que tales grupos suelen representar intereses encontrados y competidos, tales intereses son de utilidad para los empleados, en el sentido de definirse a ellos mismos, así como sus relaciones sociales dentro de la organización.*<sup>3</sup> (Paulsen, 2002. Pp, 5)

Se comprende entonces que, desde la perspectiva de Neil Paulsen, el hecho de formar parte de una organización tiene como consecuencia intrínseca la formación de una identidad. Esto, desde el punto de vista de la administración y claro, desde un punto de vista de la conformación de una identidad civil.

Gloria García (2013) ahonda en los pormenores de la identidad militar, a través de su tesis *La configuración de la identidad en el Ejército Mexicano: y aún cuando deje la tropa...*, trabajo en el cual investiga los procesos institucionales que construyen la identidad de los militares en dicha institución.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Es importante considerar que Neil Paulsen considera el papel de la identidad y sus cambios respecto a las transformaciones que suelen experimentar las organizaciones privadas con mayor frecuencia que sus contrapartes militares, tales como lo son fusiones, recortes de personal, aumentos, internacionalización, etcétera.

<sup>3</sup> El énfasis es propio.

<sup>4</sup> Se podría considerar que dicha tesis es una aplicación al caso del Ejército Mexicano de las ideas de Neil Paulsen en torno a la relación entre identidad personal y organización. Ambos textos no tienen por sí mismos ningún vínculo más que el que se les está dando en el presente trabajo.

Ella indaga en el aspecto que separa la identidad militar de la identidad civil.

Considera que

[...] las instituciones producen en los sujetos que transitan por ellas, un conjunto de pertenencias y registros de adscripción, de acuerdo con los cuales se establecen patrones de convivencia e identidad. Estas adscripciones, por lo regular, no son obstáculo para que una misma persona pueda asumir otros registros y otras pertenencias, sino que es parte de un repertorio que le sirve para la convivencia social. En las sociedades modernas uno puede ser, por ejemplo, miembro de algún grupo religioso o elegir entre diferentes opciones políticas, deportivas o de expresiones culturales las cuales, más allá de eventuales discusiones se vuelven registros de identidad que sirven a las demás personas a situarse en un tiempo y espacio determinado. Éstas son instituciones que conforman identidades fluidas, abiertas e incluyentes. García (2013, pp. 9)

Esta cita, concuerda con el punto de vista de Neil Paulsen, demostrando que la interacción entre organización e individuo genera identidades necesarias, tanto para la función del individuo como para el control del mismo por parte de la organización.

García (2013) ahonda más al proveer al lector de la contraparte de dichas instituciones con identidades fluidas e incluyentes:

En contrapartida, existen instituciones cuyas marcas de identidad son más permanentes para los sujetos que están adscritos a ellas; operan como estigmas que signan al cuerpo, el discurso y las orientaciones cognitivas de sus portadores. Las instituciones que produce este tipo de subjetividades las denominamos densas, un ejemplo de ellas es la institución militar donde se configura a una identidad, que se mantiene y se manifiesta en y por los procesos de interacción, disciplina y una perfilada comunicación social. (pp. 9)

Se comprende entonces que las Fuerzas Armadas como concepto general se ubique en esta última definición de identidad (incluyendo claro, a las Fuerzas Armadas Mexicanas). Al considerar tanto el impacto como la profundidad que una

institución así deja en la vida de un individuo, se comprende que la conformación de su identidad se perfile hacia determinados patrones en relación a sus pares (en este caso, civiles).

La brecha generada entre la conformación de dichas identidades contrarias, tiene su lógica dentro del ámbito en el que se desarrollan. Tal brecha, entre el sector civil y el militar, es incentivada y mantenida por este último sector, a través de procesos de construcción de identidad mencionados anteriormente. Como complemento, citaré de nuevo a García (2013) quien establece que:

La ética militar y los principios de guerra difieren de las normas que guían la vida civil, los militares son preparados para matar y para morir debido a la disciplina militar y al orden jerárquico, es un deber, es la representación social que comparten por el hecho de pertenecer al Ejército Mexicano. (pp. 62)

Por lo que, dicha diferencia en la conformación de identidad respecto a una persona con la experiencia militar, en relación con sus pares civiles, implica un elemento de suma importancia si se considera la salida de una persona con dichas características hacia un mundo relativamente opuesto a lo que le fue instruido dentro de una institución militar, específicamente en cuestiones de reinserción social a través del empleo. Es aquí donde el impacto de la transición se resiente con mayor fuerza.

A manera de complemento, Linda Cooper, Nick Caddick y compañía, en su artículo "Transition from the military into civilian life: an exploration of cultural competence" (2016) mencionan que resulta evidente que no sólo es complicado psicológicamente el proceso de la transición militar al civil, sino que por las

condiciones sistémicas del entorno económico-social se tiene que batallar aún más para encontrar un trabajo decoroso.

De cara a dicho esfuerzo por la búsqueda de un trabajo en un mercado laboral complicado, se le suma el hecho que la misma conformación de identidad militar impone un código conductual diferente al civil, en especial cuando se considera su aplicación a los rituales y etiquetas del reclutamiento y selección en organizaciones civiles. Cooper (et al, 2016) nos ofrece una mirada dentro de dicha aplicación:

La potencial disrupción de la histéresis<sup>5</sup> se puede comprender mejor si se retorna al concepto de capital. Las Fuerzas Armadas equipan a las personas con su propia noción de capital cultural en el conjunto de herramientas (habilidades) que les son proporcionadas durante su entrenamiento. Dentro de la esfera militar, estas habilidades puede que sean retribuidas positivamente a través de promociones de rango o reconocimientos, conformándose entonces una especie de capital cultural institucionalizado. Es reconocido, entonces, que dicha forma de capital cultural institucionalizado es vital en el mercado laboral, donde los reconocimientos, el conocimiento y las habilidades transferibles son atractivas para el posible empleo (Bourdieu, 1986). El capital cultural, por lo tanto, posee un gran valor para la transición. Sin embargo, suele pasar que el capital cultural institucionalizado no tiende a transferirse muy bien al mercado laboral civil. (pp. 9)

Se comprende entonces que las personas que enfrentan dicho proceso de transición en México aparte de los obstáculos que les permiten conseguir empleo decoroso por su cuenta, cargan con el peso de conciliar su identidad militar con los requisitos que impone el reinsertarse a la sociedad a través de la figura del trabajo, misma que está lejos de ser idónea en el sentido de ofrecer las

---

<sup>5</sup> Cuando el personal en servicio activo con un sentido muy arraigado del “hábito militar” regresa a la vida civil, una colisión o ruptura puede suceder. Pierre Bourdieu, quien es abordado en el artículo de Cooper et. Al (2016), llama a este fenómeno “histéresis” que puede ser entendido como la discordancia que ocurre cuando un nuevo campo vital es descubierto en comparación al “hábito” al que uno estaba previamente adaptado.

oportunidades suficientes, dejando de lado, incluso el aspecto de calidad que deberían de tener las mismas.

Por lo tanto, Cooper y compañía (2016) nos permiten adentrarnos más en esta idea al considerar que:

De manera similar, otras formas de capital cultural que son altamente valoradas en una sociedad militar, puede que no sean reconocidas del todo en la vida civil. Un ejemplo de esto es el rango, que posee por sí mismo un gran valor dentro del medio castrense, pero que fuera del mismo tiende a ser confundido o ignorado, con el obvio “shock cultural” asociado a un individuo altamente valorado en el medio militar. Bergman, et al. (2014) citado por Cooper, et al. (2016) [...] Para aquellos que se enfrentan a una transición “forzada” a razón de un motivo médico u otro que esté fuera de los deseos de un individuo, el regreso a la vida civil puede ser abrupto, complicado y potencialmente traumático [...] (pp. 10)

Sin embargo, se pueden considerar vías en las cuáles el personal con experiencia castrense pueda desarrollarse sin tener que sacrificar del todo su concepción del mundo y aquellas cosas que, dentro del medio militar, implican cierto valor asociado, por ejemplo:

Existen numerosas vías por las cuales la adaptación a la vida civil puede orientarse. Una de ellas, puede ser el buscar de manera directa una línea que permita la continuidad entre el ambiente militar y las oportunidades ocupacionales en el ambiente civil. Algunos veteranos, por ejemplo, deciden transicionar al trabajo civil que sea consistente con el ambiente militar, como son las corporaciones policíacas, el trabajo carcelario, las compañías militares privadas y otras organizaciones uniformadas que tienden a absorber a personal ex-militar.(Cooper et. al., 2016. Pp. 13)

El aspecto de la identidad militar y su transición es abordado y aplicado de la mano de Binková y Bednár (2017), quienes mencionan que:

Es la organización la que puede utilizar los servicios de reubicación para proporcionar a sus empleados salientes condiciones dignas para la transición a un nuevo trabajo y así evitar fenómenos indeseables asociados con la pérdida de empleo.

Es importante en su disposición ser conscientes de las características frecuentes de los trabajadores que han estado en la profesión durante varios años pero que ya no pueden participar. Los ejemplos incluyen:

- Adaptación más difícil al cambio
- Ignorancia del mercado laboral y las oportunidades de trabajo
- Falta de confianza en sí mismo y falta de capacidad para presentar las propias cualidades

Para soldados profesionales, que después de unos años de ambiente estricto y jerárquico del ejército, el hecho de irse y adaptarse a las condiciones de un mercado laboral dinámico es aún más difícil. [...] En el mercado laboral, los soldados generalmente están en desventaja, en muchos casos porque no pueden presentar efectivamente sus conocimientos, habilidades y experiencia. Por lo tanto, los empleadores no los aprecian y, además, no entienden la mayor parte del trabajo que han realizado en el servicio armado. (pp. 23)

Aunado al aspecto de la conformación de identidad militar, es necesario comprender también el aspecto de especialización y desarrollo profesional que elementos de las Fuerzas Armadas en general suelen llevar, de tal manera que se comprendan los alcances, paralelismos y potencialidades de su servicio con aquellos aspectos del mercado laboral civil.

Binková y Bednár (2017) siguen siendo el referente en este sentido. Ellos argumentan que el aspecto de la formación profesional constante del soldado es parte integral de su carrera, de acuerdo con su jerarquía, funciones e importancia dentro de la organización, aspecto mismo que impacta en el tipo e intensidad de habilidades desarrolladas.

Tal formación implica crecimiento en aspectos educativos, de capacitación técnica, hábitos profesionales, patriotismos y estándares de desempeño. Esto puede ser clave si se transfiere y aprovecha para una segunda carrera.

Dichos autores consideran que la formación ya mencionada puede ser dividida en dos aspectos: el de capacitación y el de educación.

Por un lado, la capacitación implica el desarrollo de toda aquella habilidad que es necesaria para la operación y mantenimiento de las Fuerzas Armadas, tal como lo son las actividades diarias de las tropas, el crecimiento profesional de mano de la experiencia, la responsabilidad, etcétera. Parte esencial de dicha capacitación pueden implicar la capacidad de trabajar con equipos internacionales en un entorno de trabajo con una cultura y costumbres diferentes. (Binková y Bednár, 2017)

En el lado de la educación, se comprende como todo aquello que requiera una preparación especial para las actividades organizacionales propias. Esto engloba —pero no limita— a todos aquellos cursos profesionales, de idiomas y otras actividades educativas que representan una de las mayores fortalezas de la profesión militar que pueden ser muy bien aprovechadas en el ámbito laboral (Binková y Bednár, 2017).

Por lo tanto

El entrenamiento y la educación en el marco del entrenamiento profesional de un soldado están destinados principalmente a construir su carrera militar, pero en segundo lugar, también es una preparación para su posterior empleo en el mercado laboral. (Binková y Bednár, 2017. Pp. 30)

Otro aspecto importante, relacionado a la transición del ambiente militar al civil que experimentan tales veteranos, es comentado por Sebastian Junger, periodista de guerra y escritor. A raíz de sus experiencias trabajando con una unidad militar del Ejército de los Estados Unidos en el valle de Korengal, Afganistán, logra llevar a la pantalla un documental llamado Restrepo (2010) y su continuación Korengal (2014). Tal unidad —específicamente la Brigada Aerotransportada 173— experimentó condiciones adversas en el campo de batalla, dando como resultado un impacto psicológico considerable en todos los implicados, incluido Sebastian Junger.

Sus experiencias con dicho equipo de soldados le permitieron vislumbrar (ya que se mantuvo en contacto con varios de los soldados con los que convivió en dicho despliegue, siendo que algunos decidieron darse de baja del Ejército) las dificultades que la salida del servicio armado representaba, no por las heridas psicológicas del combate sino por el reto que implica adaptarse al mundo civil habiendo conformado dicha identidad a raíz de la estancia en una fuerza armada.

En su ponencia, *Our lonely society makes it hard to come home from war* ('Nuestra solitaria sociedad complica regresar a nuestra casa de la guerra, en español), Junger (2016) explica las dinámicas presentes en el proceso de reinserción social que tienen los veteranos de las Fuerzas Armadas (en este caso de los Estados Unidos) a través de un análisis del impacto del trastorno de estrés post-traumático (TEPT) que los elementos de dicha Fuerza Armada presentan.

Junger establece que existe una interesante contradicción entre la cantidad de bajas y la cantidad de personas discapacitadas en los conflictos modernos:

mientras que las bajas decrecen, las personas consideradas con alguna discapacidad aumentan. Parte de esta discapacidad tiene su razón de ser en cuestiones psicológicas.

Junger (2016) establece entonces que alrededor de un 10% de las Fuerzas Armadas Estadounidenses están involucradas activamente en combate, sin embargo, 40% del personal metió solicitud para compensaciones y apoyo por TEPT. Siguiendo con esta línea de pensamiento, incluye el dato que en Estados Unidos (al momento de la ponencia en 2016) había un promedio diario de 22 veteranos que desafortunadamente se quitaban la vida<sup>6</sup>.

Lo interesante es que una gran cantidad de dichos veteranos prestaron su servicio durante el conflicto en Vietnam, pero que su suicidio no tuvo que ver necesariamente con la guerra que pelearon. Para ayudar a comprender y sintetizar lo anteriormente expuesto, Junger (2016) proporciona una pequeña anécdota (que funge como evidencia empírica) sobre el impacto que tiene el servicio armado y el regreso a la sociedad. Explica que su trabajo de grado, su tesis, la desarrolló en el estudio de tribus originarias de América del Norte, específicamente en la reserva de los Navajos. Dichos pueblos son —o fueron— bastante belicosos, sin embargo no sufrían de TEPT de la forma en la que las sociedades modernas lo sufren ahora, específicamente en los sectores militares.

Cito:

---

<sup>6</sup> Es necesario considerar que aunque existen factores contextuales que pueden generar diferencias en cuando a los resultados y experiencias del personal de cada Fuerza Armada soberana, los efectos de la identidad militar y su choque con el mundo civil siguen siendo similares.

Posiblemente lo que determina el grado de vulnerabilidad ante el TEPT crónico no es lo que sucedió “allá afuera”, sino el tipo de sociedad a la que una persona regresa. (Junger, 2016)

Esto hace referencia a las tribus originarias mencionadas en las que predominaba un ambiente cercano, un ambiente “tribal”, en comparación con las sociedades modernas, frías y alienantes. Prosigue:

[...] y es probable que si se regresa a una comunidad cohesionada, cercana, se pueda superar el traumatismo emocional más rápido. Si regresas a una sociedad alienante moderna, es posible que permanezcas traumatizado por mucho tiempo. (Junger, 2016)

En otras palabras, posiblemente el problema no son ellos, los veteranos, sino la sociedad en su conjunto que ejerce una serie de presiones que —irónicamente— no se tuvieron que experimentar en una unidad militar, ya sea en combate o en servicio. Tales presiones tienen eco en aquellos recursos psicológicos que pueden ayudar (u obstaculizar) en la adaptación a una transición, a recordar: recursos económicos, emocionales, buena salud, buen ambiente laboral, entre otros. Debido a que el medio militar asegura en cierta medida la satisfacción de algunos factores por un lado, y por otro conforma una identidad que debe de ser compartida con los pares castrenses para su supervivencia, se experimenta la “cercanía tribal” que Junger menciona y que deja de existir una vez que trata de reintegrarse a un mundo civil, en el que cada persona ha de procurarse su bienestar a través de los recursos antes mencionados.

Esto es lo que pasa con el 10% mencionado que estuvo directamente en situaciones de combate, pero que también pasa con el 40% restante, quien experimentó dicha cercanía y ahora se enfrenta a un mundo hostil y alienante.

Por lo tanto, se comprende que la conformación de una identidad densa, apartada de un entorno civil, genere en el personal militar ciertas afinidades y modos de vida, que son usualmente apartados y a veces opuestos a la vida civil; de este modo, su salida de la institución armada y su reintegración hacia la sociedad puede implicar un choque importante, tanto por la persona militar en sí, como por los civiles con los que se desarrolle. Es aquí donde entra a escena la importancia de la desvinculación laboral al personal que se separa de una institución castrense, con el fin de apoyar en su reintegración social.

### *1.8 ¿Cómo sería la aplicación de la desvinculación laboral asistida para miembros de las Fuerzas Armadas?*

Para comenzar, resultaría útil considerar las medidas que otros países ya han tomado al respecto. Para dicho propósito, nos apoyaremos de nuevo en Binková y Bednár, quienes contemplan ejemplos de organizaciones militares Europeas que han tomado cartas en el asunto, empezando por ejemplo, con Austria, donde existe la posibilidad de convertirse en un suboficial hasta alcanzar la edad de retiro, que es de 65 años. Dicha política le permite al ejército Austriaco mantener asegurado el talento proveniente del factor humano durante una gran cantidad de tiempo, pues según Binková y Bednár (2017) menos de 100 elementos al año abandonan el servicio armado.

Francia, por su parte, puede ser otro ejemplo de una serie de políticas basadas en una sólida reflexión estratégica sobre el status del factor humano que conforman sus Fuerzas Armadas. Los franceses desean mantener un ejército joven (con una media de 32 años), mientras que al mismo tiempo experimentan una pérdida anual aproximada de 20,000 soldados profesionales. Debido a esas cifras, se le ha dado importancia al concepto de “segunda carrera”, así pues, desde el 2009, existe una agencia estatal (emanada del Ministerio de la Defensa, pero no estando supeditada a alguna rama de las Fuerzas Armadas en específico) llamada “Agencia de Movilidad de Defensa”.

Dicha agencia forma parte de la política de personal del Ministerio de Defensa para la vinculación del factor humano castrense hacia el mundo laboral civil. Uno de los rasgos más llamativos de la gestión de dicha Agencia, es que se encarga simultáneamente de aumentar el atractivo de los soldados hacia las organizaciones (tanto estatales como privadas) al proporcionarles las capacidades y competencias necesarias para el mercado laboral, así como también busca fortalecer la vinculación con las organizaciones que buscan personal en el mercado laboral, a través del seguimiento de los candidatos y la creación de reuniones entre candidatos y empleadores, teniendo a la Agencia de Movilidad como gestor del proceso. Por lo tanto, la Agencia de Movilidad de Defensa, ofrece 3 opciones: trabajar en el sector público, en el privado, así como los incentivos y la orientación para el emprendedurismo.

Se calcula que alrededor de 16,000 elementos de las Fuerzas Armadas aprovechan el servicio de la agencia de movilidad cada año, la cual funciona independientemente del rango o rol que haya desempeñado el individuo en las Fuerzas Armadas durante su servicio activo.

Al final de éste, se monitorea al elemento durante un periodo de 5 años, esto con el propósito doble de mantener un control del personal y ayudarlo en la medida de lo posible.

Prueba de lo anterior está en que, tanto la iniciativa privada, así como el sector estatal emplean a personal militar en situación de baja o retiro; inclusive, en el caso de que algún elemento labore en el sector público y su salario en dicho trabajo no es el mismo —o mayor— al de su servicio activo, el estado les otorga una compensación que es igual a la diferencia entre el salario que percibió cuando fue militar y el salario que recibe actualmente.

En Inglaterra existe un enfoque similar, pues ahí existe el proyecto *Career Transition Partnership* (CTP) que es un proyecto conjunto entre el Departamento de Defensa y una entidad privada llamada Right Management Ltd, que busca extender el apoyo a los elementos 2 años antes y dos años después de su baja, con el objetivo de preparar a los elementos para encontrar mejores oportunidades laborales y robustecer su “segunda carrera”.

En el Reino Unido, alrededor de 14,000 elementos causan baja anualmente, ante ello el proyecto CTP brinda el servicio a todos, independientemente de su rango y ocupación militar (en similitud con la Agencia de Movilidad de Defensa) a través de 9 centros de contacto e internet.

El proyecto CTP, le brinda la oportunidad al elemento que transiciona fuera de las Fuerzas Armadas un asesor personal que lo acompaña durante todo su proceso.

Dicho proceso consta de 3 periodos:

- Periodo de Información

Que inicia de 24 a 18 meses antes de que el elemento termine su servicio. Periodo en el cual se le brinda al elemento información útil sobre el entorno civil.

- Periodo de creación de un proyecto personal

Sucede después del periodo de información, alrededor de 18 a 10 meses antes de abandonar el servicio, cuando se diseña un nuevo plan de carrera conforme a la educación y experiencia del elemento.

- Periodo de implementación del proyecto personal

Desde los 12 meses hasta los 6 meses antes de la separación del servicio activo, el elemento asiste a cursos de capacitación y motivación apropiados a su plan de carrera. Tales cursos usualmente implican temas como la adecuada redacción de un Currículum Vitae, el dominio de técnicas para la búsqueda de empleo, la mejora de la comunicación con posibles empleadores, la preparación para una entrevista de trabajo, la presentación de las cualidades adquiridas durante el servicio armado y que son transferibles al sector civil, etcétera.

Cabe destacar que el asesor designado por el proyecto CTP monitorea, dirige e implementa medidas personalizadas en cada etapa, procurando así el éxito de dicha iniciativa.

Por último, en el caso de Alemania existen dos instituciones a la par de las Fuerzas Armadas, ambas enfocadas en apoyar al personal que transiciona de la vida militar a la vida civil. La primera de ellas es —al igual que los ejemplos anteriores— la Agencia de Servicios Profesionales, también conocida como *Berufsförderungsdienst*; la segunda es *Bundeswehrfachschule*, institución educativa dedicada a auxiliar a los soldados profesionales a transicionar a una segunda carrera (o especializarse aún más en la disciplina que dominan, a fin de usarla en el ámbito civil). La *Bundeswehrfachschule* es una opción para aquellos elementos que hayan cumplido al menos 4 años de servicio.

En este mismo sentido, la preparación por parte del Instituto Armado (y las instituciones que lo apoyan) es directa, puesto que al iniciar el trámite de baja, el comandante de la unidad convoca a dicho sujeto adscrito para proporcionarle una serie de recomendaciones sobre los posibles futuros empleadores para él, acorde con su nivel de conocimientos y habilidades. Por si fuera poco, en Alemania, todo soldado profesional tiene el derecho por ley al “ahorro especial”, pensado para su transición a una segunda carrera, a partir de las bonificaciones emanadas del salario de cada elemento.

Al conocer toda esta serie de interesantes medidas, diseñadas y aplicadas para solucionar tal problemática en dichos países, resulta notoria la falta de datos acerca del país natal de los autores que los estudiaron. Binková y Bednár, al llevar a cabo su investigación, se preguntaron: ¿El departamento de defensa proporciona servicios sofisticados de recolocación a los soldados que abandonan el ejército?

Ellos notaron que el Ministerio de Defensa de la República Checa tenía al momento de la investigación un sistema de reeducación para soldados profesionales, denominado por ellos mismos “cursos de reciclaje”. Tales cursos de reciclaje, mencionan, es un conjunto de actividades que preparan a un soldado para el mercado laboral civil. Implica cursos de corta duración, que no excedan los 3 meses y acaban, a más tardar, el último día de servicio de algún elemento (Binková y Bednár, 2017).

Nuevamente, Binková y Bednár (2017) mencionan que de un total de 842 soldados que fueron liberados del servicio, sólo 23% de los mismos (en 2016) estaban interesados en dichos cursos. Esto es alrededor de 194 soldados profesionales. Ellos consideran que esto se debe a cierto escepticismo por parte de los soldados con respecto de los cursos ofrecidos, principalmente por su enfoque de corto plazo, que le ofrecen sólo fundamentos al soldado, hecho que lo deja en gran desventaja frente a las necesidades y demandas del mercado laboral civil. Por lo tanto, el reciclaje sólo podría ser una de muchas herramientas de un sistema integral de reentrenamiento para un soldado, de cara a una nueva carrera.

### *1.9 Propuestas para mejorar el estado actual, según el estado del arte*

De entrada, Binková y Bednár (2017) argumentan que el objetivo principal del esfuerzo de la recolocación debe de satisfacer un requisito importante: el de proveer de dicho apoyo al personal que tiene un interés demostrable por adquirirlo. Esto implica protección contra el acoso por parte de las organizaciones que no desean dicha asistencia, así como proteger los datos personales de sus

elementos en el caso de ofrecerlos a posibles empleadores, ya que el objetivo principal no es satisfacer las necesidades de organizaciones privadas o estatales.

Binková y Bednár (2017) también establecen que el requisito mínimo que debería de ser proporcionado es la mediación de la información, así como el máximo la ayuda de un experto en el mercado laboral y los pormenores del empleo, el cual capacite y guíe para superar la brecha entre el mercado laboral civil y el militar.

Las técnicas de recolocación que dichos autores mencionan son las siguientes:

- Proporcionar información a los negocios de los datos del soldado mediante convenio

Esta primera medida implica la publicación de datos personales de los elementos próximos a salir, en plataformas en las que los empleadores pueden buscar a personal que vaya acorde a sus necesidades. La mayor ventaja de esto es que existiría —en teoría— una gran cantidad de empleadores interesados y atraídos por la cantidad de personal que sale de las Fuerzas Armadas. La desventaja radica en la posibilidad de abusos por parte de licitadores ficticios, como lo son los marketing multinivel.

- Proporcionar bolsa de trabajo

La siguiente medida implica un proceso inverso. O sea, se les proporcionaría a los soldados información sobre posibles empleadores en el mercado laboral civil, a través de un portal militar en específico. De esta manera los soldados tienen la capacidad de navegar entre las ofertas de trabajo actuales en las organizaciones civiles. Tal información acelera el proceso de búsqueda de empleo, que suele tomar tiempo en realizarse, ayudando a superar los fenómenos psicológicos negativos relacionados a la reciente falta de empleo. La desventaja de esta medida radica en que puede implicar mayores demandas a los empleadores en cuanto a reclutamiento y selección de candidatos.

- Asistencia de expertos

La última medida considera la asistencia de expertos, ya que el intercambio de información entre individuo y organizaciones puede resultar deficiente. Por lo tanto, un especialista, cuyo expertise sea preparar a personas para un nuevo trabajo puede generar una alta gama de servicios de asistencia destinados a lograr una transición exitosa. Esto implica:

- Asesoramiento profesional, concerniente al proceso de solicitudes de empleo, generación de Currículums Vitae, cartas de presentación, entrevistas de trabajo, etc.
- Facilitar asistencia legal
- Proporcionar información sobre posibles empleadores en el ámbito comercial, de administración pública, del sector defensa en organizaciones internacionales.

Dicho experto puede ser un oficial de las Fuerzas Armadas capacitado, o en su defecto, un profesional del entorno laboral. Los asesores psicológicos pueden ser también útiles, en el caso de existir los recursos disponibles. Aunque en este respecto, se puede generar y/o aprovechar una gran red de intermediarios comerciales con los que el Departamento de Defensa puede trabajar en conjunto.

Un servicio de asesoramiento profesional centrado en ayudar a orientarse en el entorno civil del mercado laboral es la base para un comienzo exitoso de la segunda carrera. Si este apoyo se acompaña del conocimiento de posibles candidatos para ex soldados, esto aumenta enormemente su probabilidad de éxito. (Binková y Bednár, 2017. Pp. 35-36)

Resulta evidente, por lo tanto, que el papel de la desvinculación laboral asistida es de suma importancia para poder contribuir al desarrollo de la sociedad a partir de la reintegración efectiva de las personas que experimentan dicha transición. En el caso de los militares, esto no es la excepción, principalmente por los aspectos mencionados con anterioridad.

Esto lleva a la idea de que la generación de sistemas de desvinculación laboral asistida es importante y no debe ser dejado a un lado. Se observó, por lo tanto, que al tomar en cuenta la teoría, así como los ejemplos ya mencionados y las posibles acciones que se podrían desarrollar, la desvinculación laboral asistida

resulta una propuesta atractiva y un inicio alentador a la hora de concebir sistemas. En el caso de México, para poder llevar esto a cabo, es imperante conocer el contexto que rodea y permea a las Fuerzas Armadas Mexicanas, así como al personal que en ella se desarrolla.

## **Capítulo 2- Marco Contextual**

Habiendo comprendido entonces, tanto las dinámicas en las que figura el *outplacement* así como su impacto en las personas, en especial aquellas con experiencia militar, es momento de mirar hacia la realidad actual de las Fuerzas Armadas Mexicanas, poniendo énfasis en el factor humano que interactúa de manera directa con ellas.

### *2.1 Visión general de las Fuerzas Armadas Mexicanas*

Para comenzar con el análisis del contexto en el cual se desenvuelve la problemática de interés, resulta conveniente comprender el hermetismo que ha sido característico en la praxis de las Instituciones Armadas desde su institucionalización, pasando después a comprender el origen de sus integrantes de una manera general, de tal manera que sea posible obtener una imagen clara tanto del sujeto involucrado en las Fuerzas Armadas, como de las Fuerzas Armadas en sí. Todo esto a través del análisis de sus estrategias y políticas concernientes a la administración del factor humano, con el fin de generar una comparación entre lo que se hace actualmente en el país y las tendencias sobre la administración del factor humano y su *outplacement* en otros países.

Como ejemplo introductorio observemos la siguiente aseveración:

La Sedena es una especie de «caja negra» que sistemáticamente niega información –con el argumento del secreto y la seguridad nacional– y obliga a recurrir al Instituto Federal de Acceso a la Información Pública. Diferente

es la situación que presentan la Semar y la Armada, instituciones que en los últimos años han llevado a cabo un encomiable esfuerzo de modernización, reorganización y profesionalización, y que paradójicamente han sufrido la disminución de efectivos. (Moloeznik, 2008. Pp. 167)

Más allá del anonimato personal, característico de las Fuerzas Armadas, resulta necesario reflexionar con detenimiento sobre las necesidades y dificultades que enfrentan las personas que forman parte de manera activa de dichas fuerzas, para que de esta manera se pueda ampliar la perspectiva que se les tiene, pasando de un autómatas a una persona con deseos, motivaciones, miedos y frustraciones que interactúa e influye en su entorno, mismo que no es indiferente a sus acciones u omisiones —especialmente en el ámbito castrense.

Para comenzar con dicha reflexión resulta conveniente indagar en factores tanto sociales como culturales que son inherentes a los elementos que prestan sus servicios en alguna de las dos instituciones armadas nacionales. Uno de ellos es el lugar de origen de los elementos.

Benítez-Manaut agrega que la formación que reciben los soldados respecto a la de marinos y policías federales es deficiente. “Tengan en cuenta”, razona, “que los marinos son reclutados en puertos, ciudades más o menos grandes, que ofrecen la posibilidad de estudiar” y contrapone que los soldados vienen en gran parte de zonas rurales de muy bajo nivel socioeconómico, por ejemplo Guerrero, Oaxaca o Chiapas, las regiones más pobres de México, con baja escolaridad. (Cadena de Mando, 2016. Parr. 8)

Las Fuerzas Armadas mexicanas son, entonces, hijas de la revolución, y tanto su ideología (que se corresponde con la idea de institucionalización de la revolución) como su composición (la mayoría de sus integrantes eran campesinos y ciudadanos provenientes de las clases populares) marcan una diferencia con el carácter elitista de otros cuerpos armados de América Latina. (Moloeznik, 2008. Pp. 158)

Históricamente, el grueso de los elementos del ejército se compone de un escalafón denominado *Tropa* para la Secretaría de la Defensa Nacional (que reúne al Ejército y Fuerza Aérea) y *Marinería* para el caso de la Secretaría de Marina Armada de México, siguiendo a continuación los rangos con roles de planeación y ejecución, que son *oficiales, jefes y generales* para el caso de la SEDENA y *oficiales, capitanes y almirantes* para el caso de la SEMAR. La particularidad de la división entre la tropa y los oficiales (así como de los escalafones subsecuentes) se puede resumir en las palabras de Pablo Moloeznik (2008):

Existen en México dos ejércitos: el de los privilegiados (una minoría encarnada en los mandos superiores, cuyos salarios superan los 6.000 dólares mensuales), que ejercen el comando de las Fuerzas Armadas, comprometen a la institución en misiones y funciones de naturaleza policial y defienden su autonomía, prerrogativas y privilegios, y el de la masa (personal de tropa y subalterno), cuyo ingreso mensual, aun luego del reciente aumento otorgado por el presidente, es de apenas 5.200 pesos por mes (poco menos de 500 dólares). En México, el Ejército es «el pueblo mismo en uniforme», al menos en el sentido de que comparte las abismales diferencias y contrastes que caracterizan a la sociedad en su conjunto. (Pp. 163)

Durante mucho tiempo ocupar puestos de toma de decisiones dentro de los Institutos Armados representaba un trampolín para acceder a la clase política dominante en el país. Esto tiene su explicación cuando el Ejército Mexicano (en especial, pues la Marina fue por mucho tiempo relegada<sup>7</sup>) y el Partido de la Revolución Mexicana obedecían a las mismas causas y la misma lógica

---

<sup>7</sup> La SEMAR fue relegada debido a que el Ejército (SEDENA) fungió como el principal accesorio político para mantener la gobernabilidad nacional post-revolución, a cambio de “concesiones” respecto a varias decisiones de la vida nacional, alejadas relativamente de su misión principal de defensa exterior. (Moloeznik, 2008)

organizativa dentro de las mismas, existiendo así una gran cantidad de militares políticos, situación que se minimizó dramáticamente en la transición partidista del año 2000 con la elección de Vicente Fox como Presidente. Tal trayectoria político-militar dentro del Ejército y Fuerza Aérea resultó idílica para un gran número de personas que lo vieron como una vía para satisfacer sus intereses, manteniéndose así dichas prácticas hasta el día de hoy, aunque de una manera mucho menos visible a comparación de hace 40 años<sup>8</sup>.

En palabras de Carlos Pablo Moloeznik:

Se mantuvo a las fuerzas con un número reducido de efectivos y con un relativamente bajo nivel profesional. El presupuesto a ellas asignado fue uno de los más pequeños de América Latina (...) Varios instrumentos, orientados a satisfacer sus demandas económicas, fueron utilizados por el PRI para asegurarse la subordinación de las FFAA. [Más tarde] se modifica la estrategia del poder político (...) se busca ahora elevar el nivel de profesionalización (...) haciendo participar a las fuerzas en tareas que estén vinculadas con el desarrollo económico y que posean sentido social (ej.: lucha contra el narcotráfico) (Moneta (1985, citado por Moloeznik, 2008. Pp. 159)

Se comprende, entonces, que la institucionalización del ejército obedece a su proceso histórico y que, mientras más cercano se esté a los escalafones de decisión, más privilegios se tendrán:

[...] Y son los propios militares los responsables de esta situación, ya que, como señalamos, el Congreso se limita a aprobar su presupuesto general, sin intervenir en su elaboración ni ejercer un control sobre el gasto.

---

<sup>8</sup> Con el fin de garantizar la no intervención de los militares, el sistema político mexicano se vio en la necesidad de otorgarles las concesiones mencionadas con anterioridad, comenzando por el control y la autonomía del propio sistema de defensa. Esto explica la confusión entre la dimensión política y la técnica que presenta el sistema de defensa mexicano y que ha hecho que los militares se hayan vuelto arquitectos de su propio destino, a la luz del monopolio —de jure y de facto— que ejercen en la materia. (Moloeznik, 2008. Pp. 159)

A esto se suma un nexo sutil entre la decisión del alto mando de la Sedena de comprometerse en funciones de seguridad pública y la búsqueda de recursos financieros adicionales. Efectivamente, tanto el combate contra el narcotráfico como el apoyo a las autoridades civiles en el accionar contra la delincuencia en general le brindan al Ejército una importante fuente de ingresos que queda al margen de los esquemas de fiscalización y control del Congreso. (Moloeznik, 2008. Pp. 164)

Por otro lado, tal como se estableció al principio del capítulo, los integrantes de tropa vienen de los estratos sociales más desfavorecidos, por lo que consideran el ingreso a las Fuerzas Armadas como una vía de escape ante la necesidad de bienestar social, sin que esto signifique, obviamente, el goce de ciertos privilegios tal como lo hacen los escalafones superiores.

En cuanto a lo anterior, resulta conveniente voltear al otro lado, esto es, al entorno en el cual se desenvuelven las personas del país. Desde una perspectiva holística, el desarrollo del país, así como las condiciones de vida para sus habitantes ha sido desigual. Tal como lo constata la ONG Oxfam (2015):

- México está dentro del 25% de los países con mayores niveles de desigualdad en el mundo. Las brechas entre ricos y pobres son tan marcadas, que en nuestro país vive el hombre más rico de América Latina junto con más de 50 millones de personas pobres.
- El modelo económico mexicano beneficia sólo a las élites económicas. Con base en las últimas cifras de Forbes, la riqueza de los mexicanos más ricos en 2017 fue de 116 mil millones de dólares, esto significa que las 10 personas más ricas de México acumulan la misma riqueza que el 50% más pobre del país.
- Así, los grupos de interés económico ejercen influencia desmedida sobre diferentes políticas públicas para mantener privilegios. Esto constituye una captura política del Estado.

Por lo tanto, la existencia de grupos cuantiosos en situación de vulnerabilidad resulta conveniente para el mantenimiento de dicho sistema. Dicho en otras palabras: las 10 personas más ricas del país se hacen aún más ricas a través de la apropiación del trabajo de los individuos a cambio de seguridad laboral mínima, factor preponderante en la mayoría de los sectores poblacionales, excepto los más favorecidos.

Esta incertidumbre laboral, aunada a la presión por mantener cierta calidad de vida, genera la migración de las personas hacia actividades informales o ilegales. En este contexto, es popular la noción de meterse “de a soldado”, como una vía para escapar de las presiones económicas de la vida cotidiana, sacrificando de esa manera una gran cantidad de libertades personales durante el proceso.

La opción de entrar a las Fuerzas Armadas, históricamente, fue popular debido a que en muchos aspectos representaba condiciones de vida muy superiores a las experimentadas por la población de cierto lugar con ciertas condiciones socioeconómicas, pues tal como lo mencionó el General Brigadier Samuel Lara Villa (Retirado) en el documental “Causando Alta” (2014):

Ahí [...] cuando entran al ejército, saben que van a comer tres veces al día, y bien, completamente, no lo que encuentran, no lo que haya en su lugar de origen... (sic)

Todo lo anterior, genera una reflexión inevitable: en el hipotético —e idílico— caso de que las condiciones socioeconómicas en el país no fueran tan desiguales, la gente no se vería orillada a entrar a las Fuerzas Armadas por necesidad, o al

menos no en su mayoría, tal como sucede en países europeos como Francia, Austria, Alemania, etcétera...

Complemento la idea citando de nuevo a García (2013):

(el Ejército Mexicano) pasó de estar reunido en torno a clientelas o guerrillas sujetas a ordenanzas a constituirse en una agencia de movilidad social de las capas más pobres de la población, casi como mecanismo de contención para el desempleo e invocado recientemente como el último reducto para la defensa de la patria. (Pp. 27)

## 2.2 “*Causar alta*”

Todo comienza con “*causar alta*”, frase proveniente de la jerga militar nacional que significa, literalmente, comenzar a formar parte de la institución, en este caso, la frase sirve como un buen denominador a todo el proceso que conlleva enrolar a un sujeto a las Fuerzas Armadas en el país. Habiendo explicado en párrafos anteriores las condiciones sociales de las que proviene el grueso de los elementos, conviene en este punto considerar las particularidades asociadas a la integridad del proceso de gestión del factor humano, comenzando por el reclutamiento.

Para poder ser operativamente competentes, tanto el Ejército, la Fuerza Aérea y la Marina Armada deben de contar con la suficiente cantidad de elementos, equipados y apoyados por infraestructuras tangibles y no tangibles para poder cumplir sus misiones institucionales; lo anterior implica una necesidad de mantener la provisión de personas que le permitan a dichas instituciones sostener su capacidad operativa en los niveles requeridos.

Por ello, dichas instituciones echan mano de la administración, para ser capaces de proveer lo necesario para la operación y subsistencia de las mismas, lo que las lleva a analizar el entorno en el que se encuentran con el fin de encontrar a personas que puedan satisfacer el perfil que cada institución requiere (perfil que es determinado de manera unilateral, usualmente supeditado a las perspectivas estratégicas que predominen en cada Instituto Armado en determinado contexto).

Los puestos diseñados y ofrecidos por parte de las Fuerzas Armadas se pueden separar en 2 categorías, mismas que son: el reclutamiento para la tropa (que desempeña actividades netamente operativas, usualmente de combate directo) y el reclutamiento para los sistemas de educación militar, mismos que se encargan de generar tanto los mandos de la tropa, así como por otro lado a una serie de personal capacitado técnica y/o científicamente para apoyar de manera indirecta a las operaciones militares.

Ya que la razón fundamental de la existencia de dichas instituciones es la preparación para un posible combate, resulta evidente la necesidad de contar con una gran cantidad de personal expresamente capacitado para esa labor, con la característica de que dicho personal debe de ser sumamente obediente y disciplinado, a diferencia de los mandos o de ciertos servicios de apoyo que requieren del criterio propio para poder tomar decisiones de manera efectiva.

De tal manera, al interactuar las Fuerzas Armadas con una población numerosa en situación de vulnerabilidad, se cumplieron las condiciones necesarias para la atracción de un factor humano moldeable a las necesidades

inherentemente bélicas de dichas instituciones, determinándose de esa manera la orientación estratégica de cada secretaría en cuanto a la gestión del factor humano. Por lo tanto, la planeación del personal necesario se crea a partir del análisis del entorno en el que dichas instituciones se desenvuelven, entorno que les asegura tener una provisión constante de elementos aptos para labores operativas (en tropa) así como también de elementos de mando y auxiliares, sin embargo, el proceso de reclutamiento e inducción para estos últimos es más riguroso, independientemente del status socioeconómico, por lo que el índice de elementos que ingresan tiende a ser menor desde el inicio, pudiendo inclusive bajar aún más durante el tiempo en el que los elementos se encuentren en su preparación profesional (ya sea por baja o deserción).

De manera general, los filtros de selección de personal en las 3 ramas de las Fuerzas Armadas son exámenes de tipo físico, médico y psicométrico, esto con el fin de separar a aquellos candidatos que cumplen los requisitos mínimos, de aquellos que no, diferenciándose los criterios de selección de personal dependiendo de la especialidad y rango que se desee ostentar<sup>9</sup>.

### *2.3 La figura e importancia de las prestaciones sociales en las Fuerzas Armadas Mexicanas*

Ya que el principal interés del presente trabajo se centra en el apoyo que las instituciones prestan en una situación tan particular como su baja, es menester

---

<sup>9</sup> Los detalles al respecto pueden ser encontrados en el Reglamento de reclutamiento de personal para el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos (SEDENA, 2005), así como en los artículos 48-57 de la Ley Orgánica de la Armada de México (SEMAR, 2002).

buscar aquellos organismos que de alguna u otra forma estén relacionados con este respecto. Ante ello, los orígenes de una figura de protección hacia el beneficio del personal militar se remontan al Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas.

Dicho instituto tiene sus antecedentes desde mediados del siglo XIX, con la implementación del “Reglamento General de la Gran Casa Nacional de Inválidos” que consideraba prestaciones a militares lesionados en actos de servicio. Dicha figura fue evolucionando a través de la historia nacional, como un factor de apoyo al factor humano que prestó sus servicios en las Fuerzas Armadas nacionales, consolidándose en el año de 1955 con la “Dirección de pensiones militares”, cambiando a su denominación actual a través de la publicación de la “Ley de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas” en 1961 y que posteriormente se tomaría como nombre oficial en el año de 1976 (ISSFAM, 2016). Actualmente, el sitio del ISSFAM establece que:

#### Misión

Proporcionar prestaciones sociales y económicas a los miembros de las Fuerzas Armadas Mexicanas y sus beneficiarios, así como de salud al personal militar retirado, pensionistas y derechohabientes, para contribuir a su bienestar social, mediante capital humano con identidad institucional y vocación de servicio, herramientas tecnológicas y procesos eficientes con apego a derecho.

#### Visión

Ser una institución sólida y confiable en el otorgamiento oportuno de las prestaciones de seguridad social, comprometida con el bienestar de la familia militar. (ISSFAM, 2019)

Al analizar los preceptos de la filosofía organizacional del ISSFAM, resulta obvio que las Fuerzas Armadas (así como las demás instituciones estatales) han

previsto la necesidad de proporcionarles a sus integrantes la oportunidad de acceder a la seguridad social (en el sentido de proporcionar un apoyo no pecuniario a sus elementos). Tal acceso a la seguridad social se manifiesta a través de una serie de prestaciones tanto de índole monetaria como de especie, que de cierta manera le permiten al elemento acceder a una serie de facilidades sociales a las que sería complicado acceder de manera común en el ámbito civil (por las condiciones de desigualdad que se mencionaron anteriormente). Las prestaciones que se otorgan actualmente, según la Ley del ISSFAM:

Artículo 18. Las prestaciones que se otorgarán con arreglo a esta Ley son las siguientes:

- I. Haber de retiro;
- II. Pensión;
- III. Compensación;
- IV. Pagas de defunción;
- V. Ayuda para gastos de sepelio;
- VI. Fondo de trabajo;
- VII. Fondo de ahorro;
- VIII. Seguro de vida;
- IX. Seguro colectivo de retiro;
- X. Venta de casas y departamentos;
- XI. Ocupación temporal de casas y departamentos, mediante cuotas de recuperación;
- XII. Préstamos hipotecarios y a corto plazo;
- XIII. Tiendas, granjas y centros de servicio;
- XIV. Servicios turísticos;
- XV. Casas hogar para retirados;
- XVI. Centros de bienestar infantil;
- XVII. Servicio funerario;
- XVIII. Becas y créditos de capacitación científica y tecnológica;
- XIX. Centros de capacitación, desarrollo y superación para derechohabientes;
- XX. Centros deportivos y de recreo;
- XXI. Orientación social;
- XXII. Servicio médico integral;
- XXIII. Farmacias económicas;

- XXIV. Vivienda;
- XXV. Beca de manutención;
- XXVI. Beca escolar, y
- XXVII. Beca especial. (ISSFAM, 2003. Pp. 7-8)

Analizando de manera detenida las prestaciones ponderadas en la ley del ISSFAM, resulta notorio que los elementos en estado de retiro gozan de más facilidades en cuanto al apoyo psicológico para la transición, a las oportunidades laborales, así como a otras prestaciones<sup>10</sup>; por otro lado, el personal dado de baja no se considera legalmente como militar una vez que sale de la institución, razón por la que se termina toda vinculación de apoyo entre institución e individuo, más allá de las obligadas por ley y el status de reserva que se le otorga al individuo una vez que su baja surte efecto.

Conviene comprender de manera amplia el concepto de “retiro”, establecido en la Ley de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (2003):

Artículo 21. Retiro es la facultad que tiene el Estado y que ejerce por conducto de las Secretarías de la Defensa Nacional y de Marina para separar del activo a los militares al ocurrir alguna de las causales previstas en esta Ley.

Situación de retiro es aquella en que son colocados, mediante órdenes expresas, los militares con la suma de derechos y obligaciones que fija esta Ley, al ejercer el Estado la facultad que señala el párrafo anterior. (Pp.9)

---

<sup>10</sup> Sin embargo, el estatus de retiro nos puede resultar tan idílico como podría suponerse al dar cuenta de la teoría existente. Al respecto, Pablo Moloeznik (2008) menciona que “otra disparidad, además de la que diferencia a la tropa de los mandos superiores, es la que existe entre militares activos y retirados. Para un reconocido historiador militar, que aboga por el mejoramiento de la situación del personal en retiro, <<Se da el caso curioso de que existen dos ejércitos: el activo, donde los Generales Brigadieres reciben un sueldo de \$99,000, los de Brigada \$130,000, y los de División \$160,000 [de \$9,000 USD a \$15,000 USD, aproximadamente], y así por el estilo; un Mayor en activo recibe más que un General de División retirado; y el de los retirados, donde algunos que se retiraron hace varios años reciben pensiones bajísimas>>” General de División (Retirado) Luis Garfias Magaña: <<El problema de los retirados militares>>, mimeo, p.2. Citado por Moloeznik (2008, Pp. 164)

Dichos elementos que gozan de ciertos privilegios a raíz de su situación de retiro experimentan situaciones que se podrían aprovechar para generar una posible vinculación hacia el mercado laboral a través de una bolsa de trabajo, asesoría psicológica para la transición del ámbito militar al civil, casa hogar para militares por encima de los 60 años, entre muchas otras. Ejemplo de esto mencionado por el ISSFAM es:

#### Pláticas al personal militar que pasa a situación de retiro

Durante el año 2016 se llevaron a cabo pláticas de información y orientación en el Centro de Atención Social para Militares Retirados (CASMR) para el personal de las Fuerzas Armadas Mexicanas, próximo a causar alta en situación de retiro, realizándose una por mes, teniendo como fin proporcionar información de las prestaciones que proporciona este Instituto y que tienen derecho. (ISSFAM, 2016)

Es notorio, por lo tanto, que los beneficios que obtiene el personal que logra retirarse son superiores a aquellos que obtiene un elemento que se da de baja. Considerando el contexto del cual viene el grueso del personal que causa alta en las instituciones militares, se comprende que el salir de la institución sin las ventajas aparentes que ofrece el retiro implica un reto bastante grande; eso, aunado a la influencia del factor identidad militar y las experiencias vividas dentro de la institución (que son muy peculiares a diferencia de la vida civil) genera un ambiente en el que al salir usualmente se siente la diferencia de manera muy notoria, tal como lo explicó Sebastian Junger.

De igual manera, con el propósito de contrastar los beneficios del retiro a comparación del personal que se da de baja, conviene echar un vistazo a los siguientes fragmentos de dicha Ley:

Artículo 50. La baja en el Ejército, Fuerza Aérea y Armada de México, salvo la que se ordene por muerte del militar y la señalada en la fracción V del artículo 36 de esta Ley, extingue todo derecho a reclamar haber de retiro, compensación o pensión que se hubiere generado durante la prestación de los servicios militares. (Pp. 18)

Artículo 36. Tienen derecho a compensación los militares que tengan cinco o más años de servicio, sin llegar a veinte, que se encuentren comprendidos en los siguientes casos:

- I. Haber llegado a la edad límite que fija el artículo 25 de esta Ley;
- II. Haberse incapacitado en actos fuera de servicio;  
Fracción reformada DOF 20-11-2008
- III. Estar en el caso previsto por la fracción V del artículo 24 de esta Ley;
- IV. Haber causado baja en el activo y alta en la reserva los soldados, marineros y cabos que no hayan sido reenganchados, y
- V. El personal de la milicia auxiliar que haya sido separado del activo por órdenes expresas de la Secretaría de origen por no ser necesarios sus servicios o al término de su contrato.  
Fracción reformada DOF 20-11-2008 (Pp.15)

Artículo 63. Es obligación del Instituto pagar por concepto de suma asegurada:

- I. El equivalente a cuarenta meses de haberes y sobrehaberes para las Fuerzas Armadas o del sueldo base de servidor público, autorizado conforme a los tabuladores correspondientes que los militares se encuentren disfrutando. En caso de que exista diferencia entre el sueldo base de servidor público y las percepciones anteriormente señaladas, se efectuará el cómputo conforme a la percepción mayor en los siguientes casos:
- II. No tendrán derecho al seguro de vida militar los militares que causen baja definitiva de las Fuerzas Armadas Mexicanas por haberla solicitado, por mala conducta, por haber permanecido prófugo de la justicia militar, o bien por efectos de sentencia ejecutoria que determine dicha baja o la destitución del empleo militar. (Pp. 20-21)

Artículo 88. No tendrán derecho al seguro colectivo de retiro los militares que causen baja definitiva de las Fuerzas Armadas Mexicanas por las causas siguientes:

- I. Por haberla solicitado, sin importar el tiempo de servicios que hayan prestado;
- II. Por mala conducta, y

III. Por haber permanecido prófugos de la justicia militar, o bien por efectos de sentencia que haya causado ejecutoria que determine dicha baja o la destitución del empleo militar. (Pp. 26)

Por lo tanto, se comprende que el personal está en un proceso de baja de las Fuerzas Armadas en clara desventaja a comparación de aquel personal que, por sus circunstancias le es posible reunir los requisitos para pasar a situación de retiro.

#### *2.4 Estadísticas del personal de tropa dado de baja de ambas secretarías militares*

Con el fin de dimensionar la cantidad de militares de tropa que se encuentran en situación de baja de las Fuerzas Armadas, se han obtenido los siguientes datos:

Según la Secretaría de la Defensa Nacional, en su documento de acceso público titulado: “Estado global del personal del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, que por diferentes motivos causó baja, en los años de 1985 al 30 de Junio de 2020”<sup>11</sup>. Se tiene registro de que<sup>12</sup>:

En el 2008, para el personal de tropa que solicitó su baja:

- 42 Sargentos Primeros
- 301 Sargentos Segundos
- 131 Cabos
- 537 Soldados

Dando un total de 1,011 elementos separados del Ejército y Fuerza Aérea.

---

<sup>11</sup> Ver *Anexo 2*.

<sup>12</sup> En el documento original no se encuentran los datos correspondientes a los años 2015, 2016 y 2017.

En el 2009, para el personal de tropa que solicitó su baja:

- 17 Sargentos Primeros
- 154 Sargentos Segundos
- 109 Cabos
- 536 Soldados

Dando un total de 816 elementos separados del Ejército y Fuerza Aérea.

En el 2010, para el personal de tropa que solicitó su baja:

- 13 Sargentos Primeros
- 106 Sargentos Segundos
- 110 Cabos
- 511 Soldados

Dando un total de 740 elementos separados del Ejército y Fuerza Aérea.

En el 2011, para el personal de tropa que solicitó su baja:

- 34 Sargentos Primeros
- 84 Sargentos Segundos
- 64 Cabos
- 503 Soldados

Dando un total de 685 elementos separados del Ejército y Fuerza Aérea.

En el 2012, para el personal de tropa que solicitó su baja:

- 23 Sargentos Primeros
- 62 Sargentos Segundos
- 78 Cabos
- 320 Soldados

Dando un total de 483 elementos separados del Ejército y Fuerza Aérea.

En el 2013, para el personal de tropa que solicitó su baja:

- 42 Sargentos Primeros
- 97 Sargentos Segundos
- 163 Cabos
- 514 Soldados

Dando un total de 816 elementos separados del Ejército y Fuerza Aérea.

En el 2014, para el personal de tropa que solicitó su baja:

- 36 Sargentos Primeros
- 130 Sargentos Segundos
- 329 Cabos
- 969 Soldados

Dando un total de 1,464 elementos separados del Ejército y Fuerza Aérea.

En el 2018, para el personal de tropa que solicitó su baja:

- 27 Sargentos Primeros
- 111 Sargentos Segundos
- 77 Cabos
- 802 Soldados

Dando un total de 1,017 elementos separados del Ejército y Fuerza Aérea.

En el 2019, para el personal de tropa que solicitó su baja:

- 27 Sargentos Primeros
- 80 Sargentos Segundos
- 133 Cabos
- 802 Soldados

Dando un total de 1,042 elementos separados del Ejército y Fuerza Aérea.

Asímismo, al 30 de Junio de 2020, para el personal de tropa que se dio de baja:

- 7 Sargentos Primeros
- 27 Sargentos Segundos
- 17 Cabos
- 533 Soldados

Dando un total de 584 elementos separados del Ejército y Fuerza Aérea.

Por su parte, la Secretaría de Marina-Armada de México en su sitio oficial ofrece los siguientes datos:

En el periodo comprendido del 01/01/2015 al 31/12/2015, para el personal de clases y marinería (tropa) que solicitó su baja:

- 0 Segundos Maestres
- 7 Terceros Maestres
- 97 Cabos
- 140 Marineros

Dando un total de 244 elementos separados de la Secretaría de Marina-Armada de México.

En el periodo comprendido del 01/01/2016 al 31/12/2016, para el personal de clases y marinería (tropa) que solicitó su baja:

- 1 Segundos Maestres
- 3 Terceros Maestres
- 111 Cabos
- 138 Marineros

Dando un total de 253 elementos separados de la Secretaría de Marina-Armada de México.

En el periodo comprendido del 01/01/2017 al 31/12/2017, para el personal de clases y marinería (tropa) que solicitó su baja:

- 8 Segundos Maestres
- 7 Terceros Maestres
- 115 Cabos
- 121 Marineros

Dando un total de 251 elementos separados de la Secretaría de Marina-Armada de México.

En el periodo comprendido del 01/01/2018 al 31/12/2018, para el personal de clases y marinería (tropa) que solicitó su baja:

- 0 Segundos Maestres
- 3 Terceros Maestres
- 30 Cabos
- 28 Marineros

Dando un total de 61 elementos separados de la Secretaría de Marina-Armada de México.

En el periodo comprendido del 01/01/2019 al 31/12/2019, para el personal de clases y marinería (tropa) que solicitó su baja:

- 0 Segundos Maestres
- 2 Terceros Maestres
- 32 Cabos

•60 Marineros

Dando un total de 94 elementos separados de la Secretaría de Marina-Armada de México.

Haciendo la cuenta se tiene que:

Rango/ Año	Segundo Maestre	Sargento Primero	Tercer Maestre	Sargento Segundo	Cabo (SEMAR)	Cabo (SDN)	Marinero	Soldado
2008	N/D	42	N/D	301	N/D	131	N/D	537
2009	N/D	17	N/D	154	N/D	109	N/D	536
2010	N/D	13	N/D	106	N/D	110	N/D	511
2011	N/D	34	N/D	84	N/D	64	N/D	503
2012	N/D	23	N/D	62	N/D	78	N/D	320
2013	N/D	42	N/D	97	N/D	163	N/D	514
2014	N/D	36	N/D	130	N/D	329	N/D	969
2015	0	N/D	7	N/D	97	N/D	140	N/D
2016	1	N/D	3	N/D	111	N/D	138	N/D
2017	8	N/D	7	N/D	115	N/D	121	N/D

2018	0	27	3	111	30	77	28	802
2019	0	27	2	80	32	133	60	802
Total por secretaría	9	225	22	995	385	865	487	4,525
Total de rango	234		1,017		1,250		5,012	
Total	SEDENA: 6,610				SEMAR: 903			
Gran Total	7,513							

Hay que considerar por lo tanto, que según datos oficiales, la SEDENA posee en sus filas un contingente de 230,069 elementos (SHCP, 2020) y la Marina, por su parte 68,725 elementos (SHCP, 2020). Esto a la luz de los datos arrojados por la relación de bajas de cada Secretaría, nos indica que, aunque la cantidad de elementos que se dan de baja no es alarmante, implica una cantidad sensible de elementos que pueden llegar a experimentar problemas de transición de cara a su regreso a la vida civil<sup>13</sup>.

Al no trabajar de manera preventiva en este punto por parte de las secretarías de origen (para dirigir los esfuerzos del personal sean dados de baja o retirados) se corre el peligro de que encuentren un ambiente similar, tal como se refirió en el

---

<sup>13</sup> Ver Anexo 3. Se debe considerar que, debido a los datos obtenidos, el número real de elementos de tropa que se dieron de baja pueden ser diferentes a los mostrados en el presente trabajo, esto debido a las variaciones de recopilación, procesamiento y demostración de datos que cada una de las secretarías ha llevado a cabo.

primer capítulo, de la mano de Cooper, pero esta vez en el crimen organizado, situación en la que se profundizará más adelante.

Los motivos que llevan a un elemento a dejar de formar parte de la institución varían y, desafortunadamente hasta el momento, no existe un compendio que relate en términos estadísticos las causas más comunes de bajas voluntarias en las Fuerzas Armadas Mexicanas.

## *2.5 ¿Cuál es el enfoque de las Fuerzas Armadas Mexicanas a la administración de su personal?*

Se podría considerar que el enfoque de ambas secretarías militares respecto a la administración de personal ha tenido parte de responsabilidad en el desamparo de dicho personal que se da de baja. Comencemos por el Programa Sectorial de Defensa Nacional 2013- 2018 (2013)<sup>14</sup> que comenta lo siguiente:

Los Recursos Humanos constituyen el activo más importante en el Instituto Armado; por lo que la previsión, planeación y organización para la designación de cargos y comisiones operativas, logísticas y administrativas, se debe basar en una adecuada "Política de Manejo de Personal del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos".

Velar por que se mejoren las condiciones de vida de mujeres y hombres militares, es una preocupación constante del Mando Supremo de las Fuerzas Armadas y del propio Alto Mando.

En los últimos años, las tareas para la Institución se han multiplicado; no así, los efectivos del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, que solo han cubierto de forma general, las plazas generadas por los egresados del Sistema Educativo Militar.

---

<sup>14</sup> Los programas sectoriales se equiparan a la planeación estratégico-táctica que cada secretaría de estado lleva a cabo en el contexto de un nuevo periodo presidencial.

Resulta necesario incrementar el número de plazas presupuestales, que permitan la creación de nuevas unidades operativas, a fin de tener una mayor cobertura dentro del territorio nacional.

Por tal motivo, para la presente administración, se fortalecerá la política de manejo de personal, se incrementará la calidad de vida de las y los militares, mejorando las prestaciones socioeconómicas; para lo cual, se realizarán las siguientes acciones:

- § Gestionar el incremento de los efectivos militares.
- § Realizar acciones para fortalecer la moral de mujeres y hombres militares, incrementando los tiempos para la sana convivencia y unión familiar.
- § Desarrollar acciones que tiendan al óptimo manejo del recurso humano.
- § Impulsar acciones para que los Centros de Adiestramiento Regionales, se les agregue la función de reclutamiento, con el propósito de centralizar esta actividad para cubrir las vacantes que se generan en los diversos organismos del Instituto Armado.
- § Fortalecer el otorgamiento de becas escolares y de manutención.
- § Incrementar el fideicomiso destinado a deudos de militares fallecidos o con alguna incapacidad en actos del servicio.
- § Promover el incremento de las percepciones del personal militar y sus prestaciones socioeconómicas.
- § Gestionar que se otorgue una Asignación Técnica proporcional a la preparación profesional del personal militar que cuente con estudios de postgrado.
- § Contratar especialistas en disciplinas no impartidas por el Sistema Educativo Militar, para labores transitorias en la SEDENA.
- § Promover un nuevo esquema para el Fondo de Ahorro, para que sea proporcional al total de las percepciones brutas y otra similar, por parte del Gobierno Federal.
- § Gestionar una justa nivelación del tabulador de los haberes y de compensaciones de mujeres y hombres militares, para que se equipare a la curva salarial de la Administración Pública Federal.

Por su parte, la Secretaría de Marina-Armada de México (2013), en su Objetivo 4 “Modernizar los procesos, sistemas y la infraestructura institucional para fortalecer el Poder Naval de la Federación”, habla de medidas relacionadas a la administración del personal naval de la siguiente manera:

Estrategia 4.3 Impulsar acciones que eleven la calidad de vida del personal naval.

#### Líneas de acción

4.3.1 Fortalecer la Seguridad Social del personal naval y sus derechohabientes, a través de acciones que eleven su calidad de vida.

4.3.2 Promover actividades que coadyuven a un cambio de cultura institucional con una perspectiva de igualdad y responsabilidad de género.

4.3.3 Fomentar servicios de apoyo al personal naval y sus derechohabientes para el cuidado de infantes.

4.3.4 Fortalecer el Sistema de Sanidad Naval mediante programas de modernización y renovación de equipamiento médico, electromédico y ambulancias.

4.3.5 Elevar la calidad de vida del personal naval mediante programas de medicina preventiva.

4.3.6 Impulsar la gestión para cubrir vacantes de las planillas de acuerdo a la estructura orgánica y ocupacional de la Institución.

Es importante resaltar que su enfoque administrativo se centra primordialmente en la administración del personal militar y naval en activo, así como los derechohabientes que emanan de éstos, así como del personal en retiro, sin embargo, la existencia de programas que procuren el bienestar después del servicio para el personal brilla por su ausencia, y ni hablar de programas para personal de tropa en estatus de baja del servicio. Esto resulta sumamente importante para comprender uno de los factores principales asociados al contexto actual de nuestro problema de investigación<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Se leyeron también los planes sectoriales de ambas secretarías, esto en el contexto de la nueva administración presidencial, sin embargo, aunque haya habido avances respecto al cuidado del personal en términos cualitativos, al igual que el mejoramiento de la cultura organizacional, siguen sin existir nociones mínimas en torno a la desvinculación laboral asistida en ambas secretarías.

## *2.6 Consideración del impacto al personal militar de tropa dado de baja de las instituciones castrenses nacionales*

Es momento entonces, habiendo comprendido lo anterior, de regresar al primer capítulo, específicamente en la parte en la que se considera el impacto de una transición en la vida de una persona, así como las peculiaridades de este proceso al personal militar, recordando las palabras de Sebastian Junger y la siempre presente influencia de la identidad militar en la vida de estas personas.

Considerando entonces que el grueso del personal operativo de las Fuerzas Armadas Mexicanas proviene de sectores socioeconómicos en desventaja, no es sorpresa que —excepto situaciones extraordinarias— el personal que se separe voluntaria o médicamente de dichas instituciones regrese a la misma marginalidad que lo obligó a alistarse en primer lugar. Del Capítulo 1 se podrá recordar que uno de los recursos primordiales que le permite a una persona capitalizar —o en su defecto empeorar— un proceso de transición es el recurso económico, por lo tanto, la presión de asegurar un ingreso de dicho recurso, especialmente si se cuenta con la responsabilidad del mantenimiento de una familia, se vuelve de carácter urgente.

Tal como se mencionó, la baja del servicio activo conlleva una especie de renuncia ante los beneficios del retiro, incluido el “haber”, que es una especie de pensión tabulada conforme al salario del rango inmediato superior con el que una persona entró al retiro; por lo tanto, esta situación resulta en la necesidad de reinsertarse al mercado laboral no tanto para obtener una recompensa de autorrealización como se entendería en la escala de la pirámide Maslow, sino para

satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad al volver a tener un ingreso estable. Sin embargo, ¿cuál es el entorno en el que una persona de dicho nivel socioeconómico se encuentra con el fin de conseguir dicho ingreso?

Una mirada hacia el entorno laboral, en relación a la oferta y demanda de empleo orientado a dicho sector muestra que:

En vista de que para la inmensa mayoría de la población el trabajo es la principal fuente de ingresos, los problemas estructurales de inserción laboral constituyen —sobre todo en un contexto que se caracteriza por la ausencia de amplias redes de protección social— un componente clave de la vulnerabilidad social que se puede caracterizar como laboral.

(Weller, 2009) citado por Weller (2012. Pp. 85)

Jürgen Weller (2012) considera que en América Latina existen 4 tipos de exclusión laboral que le impide a la población capaz desarrollar alguna actividad económica de manera activa y de calidad, a saber:

- Tipo 1. La inactividad económica involuntaria: personas que quisieran desempeñarse de manera remunerada, pero quienes por razones fuera de su control no pueden incorporarse a la población económicamente activa.

Un ejemplo de esto, son las personas adultas mayores quienes se ven en la necesidad de trabajar pero por cuestiones de salud o requisitos no puedan hacerlo. De igual manera, las mujeres a quienes se les haya conferido la responsabilidad de las labores domésticas, lo que les impide acceder a un empleo.

- Tipo 2. El desempleo abierto: personas que buscan trabajo remunerado, pero no lo consiguen.

Este tipo de exclusión afecta, en mayor parte, a tres grupos de la fuerza de trabajo cuya tasa de desempleo suele sobrepasar al promedio: las mujeres, sobretodo de nivel educativo bajo; los jóvenes, principalmente cuando no cuentan con experiencia laboral; y los hombres con niveles educativos intermedios.

Entre los hombres, suelen ser los trabajadores con nivel intermedio de educación formal los que tienen las tasas más altas de desempleo, *mientras que para aquellos con pocos años de estudios es común que se registren niveles más bajos de de empleo abierto a causa de las urgencias de percibir algún ingreso y las expectativas acotadas respecto a la inserción laboral*<sup>16</sup>. Weller (2012. Pp. 89)

El fragmento anterior, especialmente el subrayado, demuestra una de las situaciones preponderantes respecto a la gente que se alista en las Fuerzas Armadas (así como los pares de aquellos que encuentran otros trabajos, fuera de dichas instituciones con la misma precariedad).

- Tipo 3. El empleo en actividades de baja productividad: personas que por necesidades de la subsistencia de su hogar se ven obligadas a asumir una actividad laboral que, generalmente, conlleva a malas condiciones laborales dado que no consiguen un empleo de mejor calidad.

Entre los ocupados, la pobreza afecta, sobre todo, a las categorías de ocupación que, por fines de medición, suelen representar a los sectores de baja productividad, a saber, los trabajadores por cuenta propia y los no remunerados y, en un grado algo menor, a los asalariados privados en microempresas. Estas categorías también registran peores indicadores en términos de protección social.

(OIT, 2010) citado por Weller (2012. Pp. 85)

- Tipo 4. El empleo que, si bien está inserto en circuitos productivos de mediana o alta productividad, no facilita el acceso a los beneficios correspondientes a causa de las condiciones contractuales bajo las cuales las personas se desempeñan.

Con el fin de fomentar la generación de empleo de calidad y superar las exclusiones laborales, *se requieren políticas que estimulen un crecimiento económico elevado y sostenido, apoyen la convergencia productiva interna, eliminen los obstáculos para la inserción en el mercado laboral, desarrollen las capacidades y habilidades de los grupos con problemas especiales de*

---

<sup>16</sup> El énfasis es mío.

*inserción y fortalezcan la eficiencia y la capacidad distributiva de la institucionalidad laboral*<sup>17</sup>. Weller (2012. Pp. 97)

2.7 *¿Qué pasaría si existen dichas condiciones que permiten la continuidad del ambiente militar mezclada con el ambiente civil, pero en un sentido ilícito?*

Esto nos lleva a uno de tantos lamentables casos que han marcado la historia nacional: el surgimiento del Cártel de los Zetas.

"Recuerden los sueldos que se pagan allá fuera. Cuando éramos militares ¿cuánto ganábamos? No hay comparación con lo que el patrón nos está ofreciendo, concluyó Heriberto"<sup>18</sup>.

A manera de ejemplo, resulta conveniente echar un vistazo a un caso de lo que se podría considerar una adaptación negativa del ambiente militar al ambiente civil: la incursión en el crimen. Como bien se pudo notar en las citas de Cooper, presentes en párrafos anteriores, la tendencia a la readaptación social a través del trabajo para miembros de organizaciones militares se orienta hacia aquellas organizaciones civiles que poseen en sí mismas rasgos que son fácilmente transferibles desde una experiencia militar.

En el caso de los Zetas, esa característica fue respetada, pero del otro lado del espectro de lo que nuestra sociedad considera legal e, inclusive, civilizado. Adentrarnos en un pedazo de su historia nos permitirá generarnos una idea aún más clara del vacío que existe en el país respecto a la desvinculación laboral por

---

<sup>17</sup> El subrayado es propio.

<sup>18</sup> Fragmento del artículo "El sanguinario ritual que dio origen a "Los Zetas" (La Silla Rota, 2019). La frase se le atribuye a Heriberto Lazcano Lazcano, militar dado de baja a fines de la década de los noventa y miembro del —ahora extinto— Grupo Aeromóvil de Fuerzas Especiales.

parte de las Fuerzas Armadas. El siguiente fragmento es parte de un artículo escrito por Ioan Grillo, periodista de Reuters, en el año 2012:

Formado en 1998 de la mano de 14 soldados mexicanos, los Zetas han crecido al punto de mandar a más de 10,000 sicarios desde Río Grande, en la frontera con Texas, hasta Centroamérica. Su rápida expansión ha desplazado a cárteles con más bienes en muchas áreas, ganando así una posición de dominio en el comercio multibillonario de traficar drogas a través de la frontera, así como de extorsionar, secuestrar y otros negocios criminales [...]

El líder supremo de los Zetas, Lazcano, nació en 1974 en el municipio de Acatlán, en el estado de Hidalgo, según su acta de nacimiento. *Este municipio de ganaderos y agricultores de maíz, a más de 600 millas de la frontera México-Estados Unidos provee a su población joven de pocas oportunidades*<sup>19</sup>.

De pequeño, Lazcano se trasladó junto con su familia a la capital, Pachuca, estableciéndose en el barrio popular de Tezontle, según los reportes policiales. A ese conjunto de calles polvosas y casas de tabique sin color, se encuentra una base militar, donde reportes indican que Lazcano causó alta en el Ejército Mexicano a los 17 años para convertirse en un soldado de infantería.

El seguía el mismo patrón que los fundadores del cártel, quienes en su mayoría también provenía de las regiones centrales y sureñas del país, y que habían servido en una variedad de unidades militares —infantería, caballería motorizada, fuerzas especiales, etcétera— quienes reciben entrenamiento continuo por parte de Estados Unidos.

En el 2009, un cable diplomático filtrado por WikiLeaks muestra que al menos un Zeta, el ex oficial de infantería Rogelio López, entrenó en Fort Bragg, Carolina del Norte, Estados Unidos. Manuales de entrenamiento desclasificados estadounidenses, usados por oficiales latinoamericanos incluyen en su currícula materias como inteligencia de combate y uso de informantes, ambos siendo puntos fuertes en la práctica criminal de los Zetas. Lazcano desertó de la Infantería en 1998 para unirse de los Zetas, en aquel entonces comandado por el ex paracaidista Arturo Guzmán Decena. En aquel entonces, los Zetas aún estaban enfocados en su compromiso original: actuar como cobradores de deudas y asesinos para el Cartel del Golfo, en aquel

---

<sup>19</sup> Los subrayados son propios.

momento siendo éste el grupo criminal dominante, moviendo cientos de toneladas de cocaína, marihuana y heroína hacia Texas.

A aquel brazo armado del Cártel del Golfo tomó el nombre de Zeta, distintivo que se le atribuye al nombre usado en comunicaciones radiales dentro del ejército por parte de Guzmán Decena, bautizándose a sí mismo como Z-1 y Lazcano como Z-3.

Meses después, a raíz de la muerte del Z-1 y de su mano derecha, el Z-2 a manos del Ejército Mexicano, Lazcano tomó el liderazgo del grupo a la edad de 28 años, comenzando así el rápido crecimiento de la organización criminal. *Ellos, comenzaron a promocionarse, a través de conocidos y de mantas colgadas de los puentes, con la leyenda: “El grupo de operaciones Zeta te quiere a ti, soldado o ex soldado” En una de aquellas mantas se mencionaba: “Te ofrecemos buen salario, comida y atención para tu familia. No sufras más de hambre o abusos”<sup>20</sup>.* (Gallo, 2012)

Los Zetas pasaron a la historia como uno de los grupos criminales que, desafortunadamente, han influido en la historia del país, marcando a generaciones con terribles historias de vida. Una mirada hacia sus inicios, sus motivos y formación brinda una perspectiva hacia lo que ha sucedido y sigue sucediendo en la realidad nacional respecto a los veteranos de nuestras Fuerzas Armadas, quienes encuentran su proceso de desvinculación peligroso, no sólo por los factores intrínsecos que ejercen presión en su psique, como lo menciona Junger, sino que también experimentan el constante temor de que tanto la pobreza como la delincuencia los termine empujando al crimen o a la tumba.

Por lo tanto, la pregunta permanece: ¿cómo pueden las instituciones de las que provienen los militares ayudarlos a reinsertarse en la sociedad? En este punto parece obvio, incluso urgente, al menos desde la perspectiva propia como autor, el

---

<sup>20</sup> Los subrayados son propios.

diseñar e implementar medidas que contribuyan a la solución de la presente problemática, siendo el caso de los Zetas un ejemplo palpable de esta situación. Una medida para lo anterior es, idealmente, el *outplacement*.

Comprendiendo entonces la ruta que ha tomado la exposición teórica y contextual del presente trabajo se puede concebir que el sector poblacional usualmente atraído a los escalafones de la tropa en las Fuerzas Armadas Mexicanas proviene de un contexto de marginalización y precariedad que es aminorado en términos relativos durante su servicio dentro de dichas instituciones debido al tipo de prestaciones que se les proporciona a los elementos, aunque esto no signifique en la mayoría de los casos un aumento sensible en la movilidad social de tales individuos tanto dentro del servicio activo como saliendo del mismo.

Por lo tanto, se tiene que considerar tanto el factor social recientemente mencionado, como el impacto que las transiciones tienen en la vida de cada individuo, mostrando entonces que al menos en el personal de tropa se vive bajo la impetuosa constante de tener el trabajo y mantener los beneficios que les facilitan la supervivencia, tanto como se pueda hasta que llegue el retiro —con todos los beneficios asociados al mismo— o en su defecto, solicitar la baja y enfrentarse a una sociedad que es ajena, a veces hostil a la identidad militar, y con contadas oportunidades para rehacer una vida lícita.

## **Capítulo 3**

### *3.1 ¿Cuál es la postura teórica con la que analizaremos el contenido de las entrevistas?*

Para poder encontrar la respuesta correcta se recurrirá al planteamiento de nuestro objetivo principal de investigación, con el fin de recordar a detalle lo que estamos buscando:

La intención principal del presente trabajo es la de indagar en la relación que existe entre la práctica de la desvinculación laboral asistida por parte de las organizaciones y su vínculo con una organización como lo son la Fuerzas Armadas Mexicanas.

Teniendo, por lo tanto, un enfoque administrativo que busca la exploración de nuestra problemática a través de las vivencias de la gente, se deja de lado por el momento y alcance de este trabajo, toda praxis cuantitativa, entrando de lleno en el acercamiento cualitativo del asunto. En otras palabras, se pretende comprender y aportar a la administración a partir de las experiencias que la gente ha vivido en carne propia acerca de las consideraciones y consecuentes decisiones que organismos administrativos, tales como las organizaciones de defensa nacionales, han considerado correctas hasta el momento.

Para lograr lo anterior, se ha decidido llevar a cabo una serie de entrevistas estructuradas que permitan la conformación de un conjunto sensible de

información que puede ser analizada desde la perspectiva cualitativo--exploratoria del presente trabajo.

Ya que tenemos en claro qué orientación tiene esta tesis, así como lo que busca en términos generales, se vuelve imperante la necesidad de refinar los criterios que nos permitirán identificar aquello que en realidad necesitamos de tal manera que, de cara a la información presentada, se minimice la posibilidad de perder el enfoque de aquello que deseamos encontrar en nuestro cuerpo de contenido, que en este caso son las entrevistas.

Dicho marco contempla de manera primordial aquellos factores, temas, experiencias personales o conceptos que implican una relación entre alguna de las dos instituciones de defensa nacionales (SEDENA / SEMAR) y los involucrados de manera activa en ellas. Se profundiza dicha relación al delimitar las entrevistas en 4 ejes principales. A saber:

- 1) Las expectativas que el entrevistado tenía al regresar a la vida civil.
- 2) Las dificultades de su transición del ambiente militar al civil.
- 3) El atractivo de sus cualidades militares por parte de los empleadores.
- 4) El apoyo que los entrevistados consideran que debería de darles la institución. (Esto en dos sentidos: en el apoyo necesario para regresar a la sociedad y en el apoyo que deberían proporcionarles para ingresar al mercado laboral civil).

Explicado, entonces, los marcos que delimitan el enfoque de nuestras entrevistas, se tiene que avanzar un paso al considerar la existencia de indicadores, por parte de uno que es el investigador, de tal manera que se haga evidente la existencia de

datos que son relevantes; con dichos datos se tendrá la capacidad de refinar la perspectiva de nuestra investigación, pasando de generalidades a aspectos no necesariamente certeros, pero sí más manejables, con los que se podrán generar conjuntos potentes a relacionarse de manera clara con la perspectiva teórica y contextual, ya plasmada con anterioridad.

Se buscan referencias que se aproximan —pero que no se limitan— a los ejes que delimitan las entrevistas, mencionados anteriormente. Tales referencias pueden ser inferidas de antemano, pero hacerlo de esa manera invalidaría el contenido de las entrevistas, ya que uno, como investigador estaría respondiendo las preguntas que no le corresponden, arruinando así el método seleccionado. Por lo tanto, los indicadores buscados deberían de aparecer dentro de los ejes mencionados anteriormente, existiendo la posibilidad de abstracciones que pueden ser resueltas a través de las consideraciones propias, esto es, del autor.

### *3.2 Sin más, comencemos con las entrevistas*

La primera entrevista fue hecha a N. S., quien sirvió como Marinero en el Batallón de Infantería de Marina-Fusileros Paracaidistas, cuerpo perteneciente a la Secretaría de Marina, entre el 2010 y el 2012. Durante su tiempo de servicio, fue destinado a operaciones en el estado de Tamaulipas, área contestada entre el Cártel de los Zetas y el Cártel del Golfo en lo que fue uno de los periodos más violentos del estado y de la “Guerra contra el narcotráfico”.

1.- ¿Qué esperabas al regresar al ámbito civil?

N: “No esperaba regresar al ámbito civil. Me salí porque ya no tenía oportunidad de convertirme en Oficial a través de la Escuela de Infantería”.  
[En su último año de servicio dicha escuela fue desaparecida].

2.- ¿Cómo experimentaste la transición de las Fuerzas Armadas a la vida civil?

N: “Fue sumamente dura. Fue un cambio de mentalidad con el que no pude lidiar. Cuando inicié actividades en la vida civil tuve muchos problemas por la visión civil de la vida. La entendía, pero no la hablaba y no me gustaba. Pasó mucho tiempo para adaptarme. A la fecha sigo teniendo actitudes castrenses que molestan o desconciertan a la población civil que me rodea”.

3.- ¿De qué manera consideras que la institución a la que perteneciste debió de apoyarte en ese proceso de transición?

N: “Con atención psicológica. Pues fue lo que más me afectó. La mayor parte de los problemas que tuve fueron psicológicos; tenía ciertas habilidades apreciadas en el ámbito civil como hablar inglés y usar computadoras que me ayudaron mucho a reingresar al ámbito civil. Me hubiera gustado aprender alguna actividad que me ayudara a reintegrarme estando fuera. A no sentirme tan impotente en la vida civil y a aprender a socializar con los civiles. Hubiera

agradecido algún apoyo para entrar a alguna institución educativa o que se hubiera tomado en cuenta mi servicio [armado] para el servicio social [en la educación superior] [...] alguna beca, alguna bolsa de trabajo o algún oficio que me ayudara al salir”.

4.- Al respecto del ingreso al mercado laboral civil, ¿qué aspectos de tu vida militar crees que te ayuden a ser un candidato atractivo para un trabajo?

N: “Trabajo bajo presión, disciplina, capacidad de trabajar en equipo, honestidad, experiencia y creo que ya”.

5.- ¿Qué clase de apoyo para ingresar al mercado laboral sientes que se te debió de haber dado en tu tiempo de servicio?

N: “Una beca. Definitivamente. O estar exento de realizar el servicio social en la universidad. ¿Qué mayor servicio social que arriesgar el pellejo? Aclarando, una beca para mí, no para mis hijos [no tiene hijos], aunque sea para un oficio o una carrera técnica y un apoyo para reinsertarme a la sociedad”.

Entrevista hecha a J. V., quien sirvió en el Ejército Mexicano, en el arma de Infantería en el norte del país durante el 2008. Fue dado de baja por cuestiones médicas:

1.- ¿Qué esperabas al regresar al ámbito civil?

J: “Tenía 18 años. Fue un tiempo corto de estancia [respecto a su servicio armado] por lo que no pensaba mucho en el futuro. Tenía pensado retomar mi vida donde la dejé”.

2.- ¿Cómo experimentaste la transición de las Fuerzas Armadas a la vida civil?

J: “Como estaba morrillo no se sintió nada. De eso ya me dí cuenta después. El problema fue cuando pasó el tiempo y sentí que no encajaba. Era más disciplinado, ordenado... estar ahí resalta el hacer bien las cosas, en la escuela la gente es huevona. Te aíslas.

Cuando estás dentro, aunque haya diferencias [entre compañeros] pues no pasa a nada más, pero a la hora de los plomazos todos jalan para el mismo lado. Me ha sido difícil seguir el ritmo de la gente. Ha sido y seguirá siendo difícil.

A mí me fue bien, porque estuve solo 6 meses, entonces cuando regresé a estudiar pues aunque hubo cambio en mí, no se me complicó aprender, sin embargo, ya se hace una cosa más difícil si tienes 20 años de antigüedad [sirviendo en las Fuerzas Armadas] de no aprender nada nuevo, imagínate al entrar a la universidad.

Por otro lado, también es complicado darse de baja, a menos de que sea una médica, como me tocó a mí, porque el ejército te quiere retener tanto como

pueda. No es como pedir una renuncia en una empresa, el ejército siempre necesita gente. Y tiene sentido, hablas de una persona con entrenamiento que puede ser peligrosa, que puede desarrollar Trastorno de Estrés Post-Traumático. Lo tienes ahí, sin darte cuenta, hasta que algo pasa y te das cuenta de que lo tienes”.

3.- ¿De qué manera consideras que la institución a la que perteneciste debió de apoyarte en ese proceso de transición?

J: “Quizá nada más con tratamiento psicológico porque ves cosas que no quieres volver a ver. Pierdes sensibilidad, digo, con el tiempo vas recobrando un poco, pero no toda.

Es muy complicado pedirle algo a la Secretaría [de la Defensa Nacional] cuando estás dándote de baja, si de por sí es complicado pedirles algo estando en el activo...

También estaría bien un apoyo para estudiar o encontrar un trabajo, un buen trabajo que se pueda relacionar con lo que uno aprendió y hacía ahí dentro.

En ese aspecto sí está muy mal porque, por ejemplo, es como alguien de un estado que se tuviera que ir a otro estado a buscar trabajo de soldado porque en su pueblo no hay empleo —ya que en la Zona Militar es más probable que te contraten—, se va solo, se da de alta y cumple sus años de servicio, se da de baja y no tiene en dónde caerse muerto.

Te digo, estaría bien ayudarlos por ejemplo con un pasaje a su lugar de origen, o que la Zona Militar te apoye con un trabajo, no sé, 6 meses para que te estabilices un poco y ya estando estable que te liberen.

Eso es algo que siempre he pensado pero ya ves que el presupuesto siempre está corto.

Fíjate que no suele ser tanta gente la que se da de baja o deserta, dichas personas que se dan de baja es gente mayor o de plano los que no aguantan”.

4.- Al respecto del ingreso al mercado laboral civil, ¿qué aspectos de tu vida militar crees que te ayuden a ser un candidato atractivo para un trabajo?

J: “Más que nada la puntualidad. Ahí [en el ejército] es esencial. Saliendo de mi carrera, me tocó trabajar con japoneses, el ser educado, ordenado, jalar para el mismo lado me ayudó muchísimo. Los japoneses lo que ven mucho es el trabajo que puedas dar y un extra”.

5.- ¿Qué clase de apoyo para ingresar al mercado laboral sientes que se te debió de haber dado en tu tiempo de servicio?

J: “Probablemente una bolsa de trabajo. No sé si las den, pero tipo carta de recomendación, aquí [en Monterrey] se mueven bastante las cartas de

recomendación. Por ejemplo, imagínate a alguien que estudió en el Heroico [Colegio Militar], pasaba su tiempo de servicio hasta que le tocaba salirse y buscar en el ámbito privado. Le sufre mucho. Sin embargo, los que trabajan en la industria militar tienen un buen futuro saliendo, buscando trabajo en algo relacionado.

Deberían comenzar a canalizar a la gente con base a sus especialidades, yo creo que no lo hacen porque se saturaría bastante.

Ahí dentro no todos se van a tirar plomazos; por ejemplo, los mecánicos. Un vato que se da de baja y que le ofrezcan una bolsa de trabajo de mecánicos.

Chance no se hace porque el ejército te considera como un recurso que se puede reemplazar, para evitarse problemas. El peligro es que a los que se salen y se meten al crimen, principalmente. En ese caso no duras mucho, como 6 meses, a menos de que escales.

Fíjate que al momento de encontrarlos [a miembros de la Delincuencia Organizada] a eso, le piensas bastante antes de hacer lo que vas a hacer, pero el vato al otro lado no te va a perdonar”.

Entrevista hecha a F. S., quien sirvió en la Infantería de Marina-Armada de México del 2009 al 2010 aproximadamente, donde estuvo desplegado en Baja California, Nuevo León y Tamaulipas:

1.- ¿Qué esperabas al regresar al ámbito civil?

F: “Yo ya tenía muy claro qué quería hacer [al salir de la Armada], yo quería estudiar, debido a que ahí dentro no me dieron la oportunidad de estudiar, siempre me decían que como estaba en una unidad operativa, no podían dejar las plazas vacías.

Cuando salí de la Armada, no me hicieron ningún cuestionario ni nada, ahorita que estoy en Telcel a los que renuncian les hacen un cuestionario de calidad en el trabajo y [que indique] para dónde vas.

Afortunadamente tenía los recursos para tener una licenciatura civil”.

2.- ¿Cómo experimentaste la transición de las Fuerzas Armadas a la vida civil?

F: “Tranquila, debido a que como te comenté, mi familia tenía los recursos económicos para pagar una licenciatura. [Los civiles] me veían raro porque saludaba a todos, porque eso te enseñan: a saludar; porque pues ahí dentro platicas, si no ¿qué haces? Te acostumbras a ser más abierto. En sí, la transición no me resultó complicada, pero hay otros a los que sí”.

3.- ¿De qué manera consideras que la institución a la que perteneciste debió de apoyarte en ese proceso de transición?

F: “Yo creo que tienen que apoyar de acuerdo al nivel educativo de la persona, porque la mayoría de la gente (los de Tropa) solo tiene la educación básica y que la Armada les facilite convenios con escuelas para que puedan

superarse. También estaría bien que los apoyaran con cursos técnicos para que tengan de donde apoyar a sus familias una vez que salgan.

4.- Al respecto del ingreso al mercado laboral civil, ¿qué aspectos de tu vida militar crees que te ayuden a ser un candidato atractivo para un trabajo?

F: “Más que nada: la disciplina, la puntualidad y la responsabilidad que te inculcan ahí”.

5.- ¿Qué clase de apoyo para ingresar al mercado laboral sientes que se te debió de haber dado en tu tiempo de servicio?

F: “Si te dan una carta de buena conducta, es lo único que te dan. Depende de cada quién [el apoyo que reciben]. Por ejemplo: talleres para los que tienen educación básica o, que si tienen alguna carrera, que los readecúen de grado. Eso ya se hace [mientras están en servicio], pero estaría bien que lo hicieran cuando se dan de baja. Te digo, que hagan encuestas y que se dé apoyo psicológico, porque hay algunos que sí lo necesitan.

Cuando yo entré, había un compañero —porque en la Armada sí hay reingreso— que regresó al servicio porque no encontró trabajo afuera. Hubo otro que entró a la policía de la Ciudad de México después de su servicio y otro que tenía su prepa, salió, se pagó su licenciatura trabajando y ahorita está en una concesionaria”.

Entrevista a E.M. quien sirvió en la Brigada de Fusileros Paracaidistas del 2007 al 2010, desplegado en Chihuahua, Michoacán, Estado de México, Hidalgo y otros estados:

1.- ¿Qué esperabas al regresar al ámbito civil?

E: “Pues más que nada en ese tema, al menos comparando con la experiencia que yo tuve pues en el ámbito de pasar de la vida militar a la vida civil yo creo que lo único, el menos en prestaciones, sería por ejemplo el ahorro, lo que son las prestaciones del ISSFAM, poder pasarlas al ámbito civil, como uno lo hace, por ejemplo, en el ámbito civil, cuando sales de una empresa pues simplemente pasas todas tus prestaciones a otra y estás cotizando de otra manera; de esta manera pues sería un gran apoyo para muchos militares que a lo mejor por alguna lesión, por alguna causa de fuerza mayor se tengan que retirar del ámbito militar para entrar a lo civil. En ese sentido pues sí sería una ayuda bastante grande para los militares”.

¿Qué esperaba? Pues, más que nada, una superación personal de otro tipo. Más que nada yo, en lo personal pues entrar a la vida militar fue pues, como, un experimento. Era una meta que yo ya tenía desde chico, el sueño de ser militar. Más que nada por la experiencia que hay en mi familia sobre el tema y pues sí, sí lo logré. Y pues simplemente esperaba reincorporarme a la vida civil de una manera normal, volver a hacer lo que hacía antes, volver a estar

tranquilo en el sentido de que pues ya no tienes que vivir toda la disciplina que vives en las Fuerzas Armadas, pero sí se te crea pues, más que nada, yo siento que ahí te cambia.

Estás durante bastante tiempo viviendo lo que es la disciplina rigurosa y pues sí te deja como una huella psicológica, sí te ayuda a crecer mucho porque pues ves la vida de otra manera, haces cosas que un civil no puede hacer, eh, haces cosas que no vas a volver a vivir en toda tu vida y situaciones de ese tipo que sí te dejan un poquito marcado, para bien y para mal a veces. Pero sí cuesta un poco de trabajo, más que nada, pues platicando con otros militares también que se retiraron por alguna razón, algunos hasta han vivido la situación de que se deprimen o les da Estrés Post-Traumático. En mi caso pues sí fue un poquito difícil. Un mes más o menos estuve en una situación de depresión pues, porque ya no estás en algo que te gusta hacer y que amabas hacer pero, no fue tan complicado para mí. Yo conseguí trabajo en el ámbito civil muy rápido y pues me entretuve en eso, más que nada. Pero sí hay otros que sí les cuesta más trabajo”.

2.- ¿Cómo experimentaste la transición de las Fuerzas Armadas a la vida civil?

E: “Por ejemplo, la comida en el ámbito militar, creo que hasta es famosa porque es mala, ¿no? Es un poco complicado eso. Entonces, sales a la calle, te encuentras con los taquitos de la esquina, con todo lo que te habías prohibido todo ese tiempo por salud, por disciplina, de hecho eso también te

ayuda no, porque estar encerrado también es muy complicado. Entonces sales y por eso muchos engordamos porque sí es un cambio de hábitos muy complicado. Porque pues, ser militar es recibir las 24 horas un itinerario en el cual tú vas a cumplir con todas tus tareas y pues, prácticamente a ti no te dejan nada. Pero pues, uno aprende a querer ese tipo de disciplina. Cuando regresas a lo civil te cuesta un poco volver a agarrar la línea porque inclusive te cambia tu mentalidad, te hacen más serio, más disciplinado, más duro con tu punto de vista hacia todo. Por eso sí es complicado compaginar eso con tu vida normal, de que ves que todo el mundo está contento y que a veces es muy fácil decir: “ah pues, no saben lo que dicen” o “no saben lo que hacen” o hasta inclusive en los quehaceres diarios, de “¿por qué no hacen bien las cosas?” y cositas así, detalles de ese tipo que lo hacen complicado. También pues uno se tiene que ir adecuando, se va acostumbrando, de nuevo, uno a la vida civil. Sí, siempre te queda ese sentimiento de disciplina, de hacer las cosas diferentes a lo que los demás lo hacen. Es complicado, más que nada en los horarios. En la Fuerza Aérea te levantas a las 4:30 am; estás en tu casa y de repente te levantas con urgencia porque ya estás programado para eso, y pues sí te quedas con detalles de ese tipo, que con el tiempo se te van quitando, se te van borrando, pero pues sí es complicado. Muchos sí necesitarían un psicólogo, más que nada para hacer ese tipo de transición”.

3.- ¿De qué manera consideras que la institución a la que perteneciste debió de apoyarte en ese proceso de transición?

E: "Siento que deberían de implementar un programa de reinserción a la vida civil, se podría llamar así, más que nada porque sí se nota el cambio. Yo por ejemplo opino que he visto en muchos exmilitares que sí les cuesta trabajo volver a la vida civil y pues algunos prefieren seguir en la vida de las armas, siendo policías, guardias, escoltas, algo con lo que me identifico porque también un tiempo, pues, estuve como escolta. Y pues, sigues buscando algo que te brinde ese tipo de situaciones en las que tengas ese tipo de disciplina, entonces sí sería importante, por ejemplo, para algunos que se les acaba el tiempo estando de militar, se lesionan o algo ajeno a ellos o a sus decisiones y pues sí les cuesta trabajo. En ese caso yo sí creo que debería de haber algún tipo de reinclusión a la vida social de los militares. Más que nada para los que son de Fuerzas Especiales, que experimentan un poco más de intensidad en su trabajo. Yo creo que sería muy loable ese tipo de trabajo para ellos o de programa para ellos. Comenzando por la atención psicológica, tal vez hasta terapia de pareja porque también sabemos que las esposas viven con ellos y pues de alguna manera tienen que pasar ese proceso junto con su pareja o familia porque pues la mayoría de soldados cuando entramos somos muy jóvenes, entonces vivimos en casa de los padres, posiblemente siendo el caso sería muy importante ese tipo de ayuda para la familia".

4.- Al respecto del ingreso al mercado laboral civil, ¿qué aspectos de tu vida militar crees que te ayuden a ser un candidato atractivo para un trabajo?

E: “Lo que he notado, por ejemplo en las entrevistas con recursos humanos en un lugar de trabajo; más que nada a mí me lo había recomendado mi padre, que también fue militar, él siempre me recomendó poner en mi currículum que fui militar porque eso sí me va a abrir las puertas para que vean que eres una persona seria, disciplinada y que no causa problemas. Y sí, efectivamente, poner eso en un currículum sí te ayuda mucho. Te preguntan mucho sobre eso, te preguntan cuánto tiempo estuviste, si te gustaba, si fuiste disciplinado, si no te corrieron, etc. Más que nada pues también en el ámbito social te ayuda mucho porque te ven como una persona seria, formal y pues eso te ayuda mucho”.

5.- ¿Qué clase de apoyo para ingresar al mercado laboral sientes que se te debió de haber dado en tu tiempo de servicio?

E: “Realmente no estuve mucho tiempo, en sí fueron los tres años de mi contrato pero yo siento que un militar, que perteneció a un cuerpo especial, que deberían las Fuerzas Armadas dar un seguimiento más que nada porque muchos, en especial personas que he conocido pues terminan en la policía, como te digo siguen tratando de buscar ese tipo de estilo de vida. Entonces sería importante para ellos salir. Los militares saben de hacer de todo: hay militares cocineros, fotógrafos, médicos, etcétera, entonces no creo que sea complicado que hubiera una especie de bolsa de trabajo, ¿no?, en la que

posiblemente no trabajos ya para SEDENA, pero posiblemente para otras dependencias o para un trabajo empresarial, que este tipo de empleados que se les considerara. Se evitan así también problemas de inseguridad y problemas socioeconómicos porque pues esos militares terminan sin empleo. Ese tipo de ayuda sí sería muy importante.

La sociedad militar no es tan acogedora con sus militares, como en otros países. Pero sí podría haber programas como los de Estados Unidos que ayudan a sus militares y que son manejados o apoyados por el gobierno, precisamente para que los veteranos no tengan ese tipo de problemáticas al regresar a la vida civil. Simplemente, yo creo que hasta con copiar algunos programas que hay en otros países pues sí sería una buena opción.

Muchos militares, esto se daba mucho antes, venían de provincia, de las comunidades más pobres que podías encontrar y que, a pesar del bajo sueldo, encontraron como un escaparate [al ejército] para irse de las comunidades o pueblos en los que vivían.

Ahora ya un sueldo mejor y unas prestaciones más sensibles hacia el soldado, pero real es muy complicado pedirle algo al ejército, porque se maneja muy burocrático, dentro de lo que es su organismo. Y pues sí sería importante crear alguna comunidad para ellos, para estos soldados que no tienen nada. Sales y pues ya no tienes nada que hacer, como me pasó a mí. Más que nada me la pasé en mi casa, platicué con unas amistades civiles y tuve la oportunidad de encontrar trabajo. Pero no todos tienen las mismas oportunidades, simplemente no saben ni qué hacer. SEMAR que es un poco

más abierta en esa clase de aspectos, pero sí sería importante dar ese apoyo para militares o exmilitares que quieren seguir dando un servicio”.

### *3.3 Definición de las unidades de análisis*

Para proporcionarle solidez metodológica a esta cuestión, se decidió llevar a cabo una serie de entrevistas estructuradas y dirigidas, no pensadas para tomar una muestra representativa de nuestra población de estudio, que son los exmilitares del escalafón de tropa que se dieron baja de las Fuerzas Armadas, sino que tienen en mente conocer y estudiar cuestiones “suaves”, relativas a sus experiencias sobre la separación del mundo militar en el que estuvieron y su reingreso a la vida civil a través del trabajo.

De acuerdo con Cáceres (2003):

Las unidades de análisis corresponden a los trozos de contenido sobre los cuales comenzaremos a elaborar los análisis, representan el alimento informativo principal para procesar, pero ajustándolo a los requerimientos de quien “devorará” dicha información. (Pp. 60)

Cáceres profundiza en dicha aseveración al considerar que en el desarrollo de un análisis de contenido cualitativo existen dos tipos principales de unidades de análisis (Cáceres, 2003), cada una con sus propias ramificaciones, iniciando por aquellas que tienen su raíz en la comunicación verbal o escrita, tales como lo son las palabras por sí solas o, en su defecto, el conjunto de palabras, frases u oraciones que, dependiendo del criterio del investigador, ofrecen la información requerida para la investigación. En el caso de optar por las palabras por sí mismas, se considera el significado de las palabras en sí o su aparente relación

con las ideas principales de lo que se investiga; por otro lado, los conjuntos de palabras implican su valor no en la frase o el conjunto en sí, sino que dependen de la relación con el resto del texto y el contexto dentro del que se desarrollan para aportar elementos viables ante los cuales el investigador debe discernir qué adoptar para su provecho y qué no.

La otra unidad principal de análisis es no gramatical, en la cual aquellas cuestiones relacionadas con la sintaxis y/o la semántica de las palabras no es tan valiosa para el investigador, como sí lo son las propiedades asociadas a un texto entero; por ejemplo, cuando se toma en consideración la totalidad de dicho texto dentro de un contexto espacio-temporal, permitiéndole al investigador generarse una idea sobre la generalidad de dicho texto no sólo en las palabras o en conjuntos de éstas.

Se reitera que la elección de unidades de análisis ocasionará por un lado, el establecimiento de reglas y códigos de análisis (Cáceres, 2003), y por otro, dependerá de los objetivos y las motivaciones propias de cada investigación particular, la elección de ciertas unidades de análisis sobre otras, dependiendo de lo que se esté buscando.

En el caso de este trabajo, se pretende comprender el impacto que tiene una práctica administrativa (en este caso, una práctica ausente) en las Fuerzas Armadas Mexicanas, desde la perspectiva de aquéllos que experimentaron dicha carencia. Por lo que al reflexionar sobre la unidad de análisis más conveniente, tomando en cuenta que nuestro cuerpo de contenido principal son entrevistas estructuradas a dichas personas, salta a la vista que lo pertinente para analizar es

las unidades de análisis gramaticales, específicamente el conjunto de palabras que forman frases, oraciones o párrafos.

Entonces una vez colectadas suficientes entrevistas, se procederá a analizar el contenido de cada una, buscando los conjuntos de palabras o conceptos similares que impliquen un patrón en el discurso de cada entrevistado, de tal manera que se tenga un punto de inicio ante el cual se puedan considerar a detalle las cuestiones dichas por los entrevistados y aquellas expuestas en los apartados teóricos y contextuales de este trabajo; así, se puede proceder a afinar el criterio de selección de contenido, generando ahora inferencias sobre conceptos no mencionados de manera textual, pero presentes en cada una de las entrevistas. Así, se encontrará la imagen que está buscando el presente trabajo: la experiencia que representa el cambio del ámbito militar al ámbito civil.

### *3.4 Elaboración de las reglas de análisis*

En este punto confluyen dos actos, según Cáceres (2003): la generación de reglas de análisis del contenido y el inicio del análisis, y la disección del contenido —en este caso de las entrevistas—. A saber:

Una vez que se tiene claro cuál será la unidad de análisis, se procede a disponer el material separando el contenido en virtud de dicha unidad, de modo tal de agrupar todo aquel que parezca guardar relación, la suficiente como para ser considerada similar, mientras que otros conjuntos de datos conforman otros grupos (Morris, 1994). De todos modos, son los supuestos o las cuestiones de investigación, por muy generales que sean, las que dirigen veladamente la clasificación del texto (McQueen, McLellan, Kay & Milstein, 1998). Por lo mismo, se espera que los conjuntos determinados sean relevantes y significativos para el analista (Rodríguez, 1996). (Cáceres, 2003. Pp. 63)

Por lo tanto, si se desea generar un conjunto de reglas de análisis que permitan el estudio sistemático del contenido obtenido a través de las entrevistas, se debe de llevar a cabo el “desmenuzamiento” de dicho contenido, de acuerdo con nuestros criterios e indicadores sobre lo que buscamos.

El análisis de las entrevistas fue hecho a partir de la disección y selección de contenido dentro las mismas. Esto está presente en la parte final del presente trabajo<sup>21</sup>, para consulta del lector, sin embargo, se adjunta los resultados del análisis de dichas entrevistas, esto en forma de tabla:

---

<sup>21</sup> Ver *Anexo 4*.

	Aspectos encontrados en las entrevistas que existen dentro de los indicadores metodológicos	Frecuencia
1	Menciones hacia la necesidad de recibir apoyo para el trabajo fuera de las Fuerzas Armadas (talleres, oficios, convenios, bolsas de trabajo, etc)	9
2	Características militares que los entrevistados consideran que son potencialmente atractivas a los empleadores civiles	8
3	Menciones sobre la necesidad de recibir apoyo psicológico	7
4	Menciones sobre sentirse diferente a sus pares civiles	7
5	Menciones hacia la necesidad de recibir apoyo para estudiar fuera de las Fuerzas Armadas (becas, convenios, etc)	5
6	Menciones de gente que al salir de las FFAA regresa a un ambiente similar en el ámbito civil (policía, custodios, seguridad, etc.)	4
7	Menciones al Trastorno de Estrés Post-Traumático	3
8	Menciones sobre la necesidad de reinserirse a la vida civil	3
9	Menciones sobre notar hostilidad por parte de la sociedad civil	3
10	Menciones de cooptación por parte del crimen organizado	2

Consecuentemente, después de haber analizado dichas entrevistas, se cuenta con elementos suficientes con los que se puede generar reglas para el análisis posterior del contenido, así como la generación de códigos que auxilien en la categorización del contenido y su relación con la teoría expuesta.

En cuanto a las reglas del análisis de contenido:

Es posible que tal regla no exprese agrupaciones naturales, pero sin duda reflejará las intenciones explícitas o implícitas que guían al investigador, lo que lo fuerza a reconocer sus propios supuestos y sesgos de planeamiento sobre los datos. La manifestación abierta, por escrito, de estas reglas o criterios aplicados sobre el material, ayuda a encuadrar el trabajo, funcionando como coordenadas dentro de un mapa de materias. Luego, cuando son aplicadas al contenido, las reglas actúan vinculando las características de los textos en virtud de los constructos del analista (McQueen, McLellan, Kay & Milstein, 1998) citado por Cáceres (2003. Pp. 63-64))

Nuestra regla de análisis, por lo tanto, implica la necesidad de aglutinar los datos en unidades más sencillas de manejar. Debido a que dichos datos (presentados en forma de tabla) presentan por sí mismos la estructura y orden adecuados para considerarlos como la base sobre la cual se puede ejercer la creación de códigos, esto implicaría que, de manera prácticamente accidental se ha llegado a la determinación de nuestra regla de análisis. Sin embargo, al proceder con la creación de códigos en el mismo orden en el que están presentados los datos originalmente (por la frecuencia en la que los entrevistados hacen mención de cada dato), se hizo evidente que generar códigos de esta manera no ayuda en la comprensión de los mismos, ya que tales datos abarcan cuestiones que, aunque están relacionadas en términos relativos, requieren de afinación para el flujo de los datos y su consecuente comprensión a través de los códigos subsecuentes. ¿En

qué consiste tal afinación? La respuesta es sencilla: se generarán los códigos de aquellos datos que estén relacionados con lo que se podría comprender como la variable directa del problema, esto es, aquellos factores relacionados a la falta de la desvinculación laboral asistida en las organizaciones militares:

- La necesidad de los elementos por recibir apoyo para reingresar al mercado laboral civil (bolsas de trabajo, capacitaciones, talleres, convenios, etc.)
- La necesidad sobre recibir apoyo educativo para superarse (becas, convenios, etc.)
- Cualidades militares que los entrevistados consideran que son atractivas para empleadores civiles.
- La necesidad de atención psicológica por parte de las Fuerzas Armadas hacia sus elementos de tropa, de cara a la transición a la sociedad civil.

Por otro lado, la variable indirecta aborda aquellos factores presentes en la vida y experiencia, tanto de los elementos de tropa en el mencionado proceso, como por parte de los entrevistados. Esto es:

- Sentirse diferente a sus pares civiles, después de haber servido en las Fuerzas Armadas.

- Menciones sobre la recurrencia por parte del personal que se da de baja a regresar a ambientes similares (policía, escoltas, seguridad, etc.)
- Menciones sobre la presencia y recurrencia sobre el Trastorno de Estrés Post-Traumático.
- El notar hostilidad o incomodidad por parte de los civiles hacia los entrevistados.
- La siempre presente amenaza de la cooptación por parte del crimen organizado.
- La falta de oportunidad para el crecimiento y el desarrollo interno.

El acercamiento en este orden ofrece aún más solidez metodológica y facilita su posterior conexión. Esta es nuestra regla de análisis sobre la que se construirá el resto del contenido de investigación y que dará paso a la generación de códigos. Los códigos nos serán de utilidad para agrupar y etiquetar conjuntos de datos relacionados o parecidos entre sí (Cáceres, 2003).

### 3.5 Elaboración de códigos

Código	APOLAB
Definición base	Proporcionar medios para la vinculación laboral civil del elemento de tropa en proceso de baja
Definición completa	Mención por parte del entrevistado de considerar necesaria la implementación de servicios de diversa índole para la integración del mismo a la sociedad civil a través del trabajo
Cuándo se usa	Es implementando cuando, en términos hipotéticos, el elemento tiene la oportunidad de acceder a una o varias oportunidades de reinserción a la vida civil a través del trabajo ofrecidas por las Fuerzas Armadas
Cuándo no se usa	No es usado cuando la persona en cuestión haya logrado los medios suficientes para procurarse dicho trabajo por su propia cuenta
Ejemplo	“Me hubiera gustado aprender alguna actividad que me ayudara a reintegrarme estando fuera...”

Código	APOEDU
Definición base	Proporcionar los medios y las oportunidades para la superación educativa del personal
Definición completa	Mención por parte del entrevistado de sentir importante la integración de oportunidades educativas al personal de tropa en proceso de baja
Cuándo se usa	Es implementando cuando, en términos hipotéticos, el elemento tiene la oportunidad de acceder a una o varias oportunidades de reinserción a la vida civil a través de la educación ofrecidas por las Fuerzas Armadas
Cuándo no se usa	Cuando el entrevistado tuvo la oportunidad, de manera individual, de lograr acceder a las oportunidades educativas de su conveniencia
Ejemplo	“Hubiera agradecido algún apoyo para entrar a alguna institución educativa o que se hubiera tomado en cuenta mi servicio [armado] para el servicio social [en la educación superior] [...] alguna beca...”

Código	CUALMIL
Definición base	Características adquiridas por la experiencia militar que los entrevistados consideran que son atractivas para los empleadores civiles
Definición completa	Considera todas aquellas cualidades adquiridas por la experiencia militar de los entrevistados, mismas que ellos consideran atractivas hacia los empleadores civiles
Cuándo se usa	Cuando a través de la experiencia militar de los entrevistados se desarrollaron cualidades necesarias para el buen desempeño de sus labores dentro de sus unidades y que, de acuerdo a sus concepciones sobre el mundo civil, ellos reconocen que son cualidades favorables para el ingreso al trabajo en el mundo civil
Cuándo no se usa	No se consideran aquellas cualidades ya existentes en los entrevistados
Ejemplo	“Más que nada: la disciplina, la puntualidad y la responsabilidad que te inculcan ahí”

Código	APOPSI
Definición base	Hacer notoria la necesidad de darle apoyo al personal de tropa que sale de las Fuerzas Armadas
Definición completa	Enfocarse en la mención recurrente por parte de los entrevistados de requerir, ya sea ellos o sus pares, atención psicológica en el proceso de transición fuera de las Fuerzas Armadas
Cuándo se usa	Es válido cuando los entrevistados hacen explícita la necesidad de que ellos o sus pares accedan a la atención psicológica como un elemento preparatorio para su salida de las instituciones armadas y su reinserción a la vida civil
Cuándo no se usa	No se aplica cuando se considera la atención psicológica en el transcurso del servicio activo del personal de tropa. Aunque pareciera ser un aspecto íntimamente relacionado, sale de los intereses de investigación del presente trabajo
Ejemplo	“Quizá nada más con tratamiento psicológico porque ves cosas que no quieres volver a ver. Pierdes sensibilidad, digo, con el tiempo vas recobrando un poco, pero no toda”

Código	DIFCIV
Definición base	Situaciones en las que a los entrevistados les ha sido evidente que su identidad militar les hace tener diferencias con sus pares civiles
Definición completa	Toda aquella situación notada por parte de los entrevistados, en las que, debido a su manera de dirigirse hacia las personas civiles, éstas han hecho notoria la diferencia existente entre ambas identidades: la militar y la civil
Cuándo se usa	Cuando el entrevistado considere que debido a todas aquellas maneras aprendidas y fomentadas dentro de las Fuerzas Armadas le hayan llevado a tener roces con personas que no han tenido dicha experiencia
Cuándo no se usa	Cuando los roces anteriormente mencionados sean resultado de cualidades particulares del individuo, ya existentes antes de su servicio en las Fuerzas Armadas
Ejemplo	“Cuando inicié actividades en la vida civil tuve muchos problemas por la visión civil de la vida. La entendía, pero no la hablaba y no me gustaba. Pasó mucho tiempo para adaptarme. A la fecha sigo teniendo actitudes castrenses que molestan o desconciertan a la población civil que me rodea”

Código	AMBREC
Definición base	Recurrencia por parte de los elementos que se han dado de baja al estar en ámbitos relacionados al estilo de vida militar
Definición completa	Toda aquella situación en la que es mencionado que los elementos que se dan de baja buscan formar parte de instituciones u organizaciones que estén relacionadas de alguna manera con las Fuerzas Armadas, siendoles complicados adaptarse a otras formas de vida existentes en la vida civil
Cuándo se usa	Cuando se hace evidente el patrón de los militares que al salir obtienen oportunidades laborales con estilo de vida similar al militar
Cuándo no se usa	Cuando existan motivos subyacentes y anteriores a la experiencia militar de cada uno que les haga elegir cierto estilo de vida en específico al salir de su servicio armado
Ejemplo	“Yo por ejemplo opino que he visto en muchos exmilitares que sí les cuesta trabajo volver a la vida civil y pues algunos prefieren seguir en la vida de las armas, siendo policías, guardias, escoltas, algo con lo que me identifico porque también un tiempo, pues, estuve como escolta”

Código	TEPT
Definición base	Mención sobre la existencia y recurrencia del TEPT entre los elementos que sirvieron en las Fuerzas Armadas
Definición completa	Contempla la existencia de dicho trastorno en aquellos elementos quienes ya se han separado del servicio armado y que han experimentado, ya sea de primera mano o a través de la observación de terceros, tal trastorno
Cuándo se usa	Cuando se hace mención a que el entrevistado ha experimentado sus efectos o, en su defecto, cuando ha sido testigo de los efectos del TEPT en otros veteranos de las Fuerzas Armadas, fuera de su servicio activo
Cuándo no se usa	No se enfoca en los efectos del TEPT en los elementos que se encuentran en servicio activo en las diferentes ramas de las Fuerzas Armadas Mexicanas
Ejemplo	“...hablas de una persona con entrenamiento que puede ser peligrosa, que puede desarrollar Trastorno de Estrés Post-Traumático. Lo tienes ahí, sin darte cuenta, hasta que algo pasa y te das cuenta de que lo tienes”

Código	HOSTCIV
Definición base	Situaciones en las cuales se experimenta hostilidad por parte de los civiles hacia los elementos fuera del servicio activo
Definición completa	Contempla situaciones verbales o no verbales que generan fricciones entre la sociedad civil y los elementos ya fuera de su servicio armado, que complican aún más el reingreso de éste a su vida civil
Cuándo se usa	Cuando el entrevistado da cuenta de experiencias o concepciones propias sobre actitudes hostiles de la sociedad civil, que imposibilitan su total reinserción a la misma
Cuándo no se usa	No es aplicable cuando se toma en cuenta solamente la distinción entre la conformación de identidad civil y la militar, sin considerar el contexto en el que se desenvuelven
Ejemplo	“La sociedad no es tan acogedora con sus militares, como en otros países”

Código	COOPDO
Definición base	Riesgo de cooptación por parte de la Delincuencia Organizada hacia los elementos en situación de baja
Definición completa	Considera el riesgo siempre presente de que las oportunidades que ofrece la Delincuencia Organizada representan mayores beneficios que la vía “legal” para la reinserción a la vida civil
Cuándo se usa	Cuando los entrevistados hacen mención de aquellas situaciones acontecidas a ellos mismos o a terceros sobre la posibilidad de formar parte de la delincuencia organizada al salir de las Fuerzas Armadas
Cuándo no se usa	Cuando formar parte de la Delincuencia Organizada fue un concepto atractivo antes, durante y después de su servicio armado, no necesariamente como a consecuencia del mismo
Ejemplo	“Chance no se hace porque el ejército te considera como un recurso que se puede reemplazar, para evitarse problemas. El peligro es que a los que se salen y se meten al crimen, principalmente. En ese caso no duras mucho, como 6 meses, a menos de que escales”

### 3.6 Generación de categorías

Ya que se tienen definidos los códigos requeridos para la generación de categorías, es momento de generar estas últimas, a razón de poder tener elementos útiles para la relación de la teoría con la información obtenida a través de las entrevistas.

Podemos definir a las categorías como los cajones o “casillas” en donde el contenido previamente codificado se ordena y clasifica de modo definitivo (Hernández, 1994, citado por Cáceres) [...] Esto significa que las categorías representan el momento en el cual se agrupa o vincula la información incorporando la perspectiva crítica en el estudio y por consiguiente, el paso primordial para establecer nuevas interpretaciones y relaciones teóricas. (Cáceres, 2003. Pp. 67)

A diferencia de la creación de códigos que requiere del establecimiento de reglas de análisis de los datos, la generación de categorías implica un proceso más abstracto, en el cual la interpretación del autor es orientada por los fines que pretende su investigación. A final de cuentas:

Se espera que las categorías representen nuevas aproximaciones teóricas, nuevas formas de entender la información recogida. En verdad, las categorías son el momento cúlmine de todo el análisis y en ellas descansa la(s) pretensión (o pretensiones) final(es) de la investigación. (Cáceres, 2003. Pp. 15)

Por lo tanto, las categorías se basarán en la reflexión precedente, considerando además los siguientes lineamientos de Cáceres (2003):

En este primer caso la categorización puede adoptar dos formas: por una parte, si la inducción implica pasar desde un código a una categoría, es decir, considerando un grupo de segmentos de información y por ende un solo código, podemos suponer que dicha categoría está aún lo suficientemente “pegada a los datos” como para representar una descripción o interpretación

cuyo nivel de inferencia sea mínimo, revelando a la vez las intenciones del investigador por evitar un grado muy alto de especulación teórica [...] La segunda forma implica considerar la agrupación de más de un conjunto de datos —más de un código— que da lugar a una categoría que agrupa o relaciona —dependiendo si la categoría tiende a lo descriptivo o a lo interpretativo— dicha información. (Pp. 69)

Se tiene entonces, dos vías que pueden ser usadas dependiendo de lo más conveniente para la investigación, que pueden ser dichas de manera simple como la vía de la descripción o la vía de la interpretación. Considerando las pretensiones del presente trabajo, se llegó a la conclusión de que ambas vías son necesarias para ligar la teoría con los datos conseguidos a través de las entrevistas, lo que nos deja la labor de discernir el cómo se van a generar tales categorías.

Comencemos esta cuestión al tomar en cuenta el aspecto principal que explora la presente tesis, esto es, la presencia o ausencia de la desvinculación laboral en las Fuerzas Armadas Mexicanas. La información recabada de las entrevistas —y posteriormente codificada— arroja que existen 3 códigos íntimamente relacionados en este sentido: (Apoyo laboral) APOLAB, (Apoyo educativo) APOEDU y (Apoyo psicológico) APOPSI, ya que son los principales aspectos en los que la desvinculación laboral asistida se enfoca. Por lo tanto, esto ofrece la posibilidad de reunir tales códigos en una categoría misma que recibe el nombre de “Principales necesidades del personal que se da de baja”.

Después, se tienen aquellos códigos relacionados a las virtudes y dificultades que entraña la identidad militar, tal como lo son “Cualidades Militares” (CUALMIL), en el sentido de que la experiencia castrense ofrece el desarrollo e interiorización de varias cualidades que son atractivas a empleadores civiles, teniendo por otro

lado una serie de códigos que evocan características inherentes al personal militar y su identidad dificultando la convivencia o total reinserción con sus pares, a saber: “Diferencia con los civiles” (DIFCIV) y “La recurrencia de ambientes parecidos a los militares” (AMBREC). Esta categoría se nombrará como “Cualidades y obstáculos de la identidad militar”.

Por último, se indaga en factores de riesgo para el personal de tropa de cara a su baja del servicio armado, específicamente a través de los códigos “Trastorno de Estrés Post-Traumático” (TEPT), “hostilidad civil” (HOSTCIV) y “Cooptación por parte de la Delincuencia Organizada” (COOPDO). Esta categoría se nombrará como “Factores de riesgo que experimentan los militares que ya no forman parte de sus instituciones”.

De esta forma, la primera categoría “Principales necesidades del personal que se da de baja” apunta a las acciones que las instituciones de defensa nacionales deberían de proporcionarle a sus elementos de tropa próximos a dejar las filas. Ya que implica la relación de varios códigos, su orientación resulta interpretativa.

La segunda categoría nos permite sintetizar los factores que rodean a las cualidades y obstáculos de la identidad militar de cara a su reinserción a la vida civil, de tal manera que tengamos una imagen más clara de las dificultades que pueden ser disminuidas a través de políticas como el *outplacement*. Finalmente, con el afán de adentrarnos aún más en la contextualización de la problemática, se brinda un recorrido a los riesgos que están expuestos los elementos de tropa de las Fuerzas Armadas Mexicanas cuando se dan de baja.

Se tienen, por lo tanto, las siguientes categorías:

- I. Principales necesidades del personal que se da de baja*
- II. Cualidades y obstáculos de la identidad militar*
- III. Factores de riesgo que experimentan los militares que ya no forman parte de sus instituciones*

Con el fin de acercarnos a nuestro objetivo principal, es momento de vincular las categorías ya mencionadas. Para esto, es necesario remontarnos a las entrevistas, de tal manera que con cada fragmento se pueda retornar a la teoría, con el fin de generar relaciones de contenido que nos permitan comprender el problema de la manera más integral posible. En otras palabras, se requiere volver a iniciar con la misma lógica y premisas teóricas que han definido el texto hasta el momento, con la diferencia de que dichas premisas teóricas están relacionadas — y respaldadas, me atrevo a decir— por las experiencias de los entrevistados.

## **Capítulo 4. Análisis de resultados**

*Análisis de la primera categoría: Principales necesidades del personal que se da de baja*

Tal como se establecía en el Capítulo 1 del presente trabajo, la relación entre administración, organizaciones e individuo se cierne en torno a la figura del trabajo. Se vio que tal relación resulta necesaria para la consecución de objetivos, mismos que pueden ser objetivos macro, como los organizacionales, facilitados por la aplicación de la disciplina administrativa y sus teorías, así como también pueden ser objetivos micro, desde la perspectiva de un individuo, conseguidos a través de los recursos y herramientas que cada persona va desarrollando y aplicando a lo largo de su vida.

El trabajo, cuando se conjunta el factor macro y micro, esto es, en la relación entre organización y persona, puede experimentar fluctuaciones de acuerdo al orden presente dentro y fuera de la organización. Un ejemplo de esto puede ser en las organizaciones privadas, principalmente, las prácticas de fusión organizacional, *downsizing*, recortes de personal, subcontratación, etcétera.

Las acciones que cada organización toma antes, durante y después de dichos procesos se guían a través de políticas organizacionales, siendo las políticas de personal las de importancia para el estudio de nuestra problemática.

Ya que todas las organizaciones ejercen la administración y sus teorías, las acciones de cada organización dependen del entendimiento que tengan acerca de la disciplina administrativa, así como de la capacidad que tengan para adaptarlas a su contexto particular, resulta así, al menos para uno como autor una especie de simbiosis entre el desarrollo disciplinar proporcionado por la academia y la puesta en práctica de dichas teorías provenientes del seno académico, cada vez más interdisciplinar.

Ejemplo de esto se mencionó en las primeras páginas del presente trabajo, e implica un conjunto de teorías interconectadas que es menester traer a la luz para lograr el objetivo de investigación propuesto.

Se tiene en principio a la figura de escrutinio principal: la desvinculación laboral asistida (o *outplacement*), su localización dentro de la teoría y la posible práctica organizacional, así como sus alcances, limitaciones, usos y público objetivo. A partir de dicho análisis resulta evidente que la aplicación de dicha práctica en las organizaciones está pensada como un amortiguador —en términos relativos— dentro de la vida de cada empleado que está cerca de transicionar fuera de la organización donde se encuentra.

Se comprende que, dependiendo de las capacidades y alcance estratégico con la que cada organización cuente, las políticas de personal orientadas a la desvinculación laboral pueden ofrecer un gran rango de apoyos, mismos que pueden ser desde recomendaciones para encontrar nuevos empleos, talleres de capacitación para generar CV's o entrevistas laborales exitosas, vinculación con otras organizaciones para el establecimiento de un puesto de trabajo, hasta la

contratación de organizaciones que se especializan en todos los ámbitos anteriores, a favor de los trabajadores que están transicionando fuera de la organización.

Es aquí, donde en la presente investigación el enfoque macro se detiene momentáneamente, para dar paso a un análisis más o menos general del impacto que tienen tales políticas de personal y prácticas organizacionales en la gente que las experimenta, lo que nos lleva a los terrenos de la disciplina psicológica, por un lado, para comprender el impacto que tienen las transiciones en la vida de una persona, tema que cobrará su importancia en párrafos posteriores, así como de la Teoría de la Pirámide de las Necesidades de Maslow, pues al ser un autor popular tanto en la administración como en la psicología, los aportes de su teoría resultan indispensables para el análisis de nuestra problemática.

Cuando se considera la satisfacción de las necesidades humanas dentro de la óptica de dicha teoría, el rol del trabajo en las sociedades y en la vida de los individuos resulta ser una figura central, una figura que representa la posibilidad de subsanar y satisfacer dichas necesidades a través del salario, en contraprestación de su trabajo.

De entrada, todas las personas requieren de la satisfacción de sus *necesidades primarias*, que contemplan tanto las necesidades fisiológicas (alimento, reproducción, desechos corporales, etcétera), así como las necesidades de seguridad (todas aquellas situaciones que le permitan al individuo hacerle frente a amenazas percibidas: seguridad laboral, alimentaria, de vivienda, etcétera). Según la lógica de la teoría de Maslow, un individuo no puede

trascender de una jerarquía a otra a menos de que la jerarquía básica predecesora esté lo suficientemente satisfecha como para permitirle a dicho individuo la trascendencia a jerarquías más “refinadas”.

Una vez que las necesidades primarias están satisfechas en términos relativos, el individuo tiene la oportunidad de satisfacer sus necesidades sociales, de aprecio y de autorrealización, siendo ésta la última. Del ejercicio deductivo, se puede considerar que una persona, al haber satisfecho en la medida de sus capacidades, cada una de las jerarquías, tiene la capacidad de vivir una vida realmente plena y trascendente; sin embargo, dejando de lado la utopía, los ejemplos y testigos de la carencia de dicho estado de trascendencia en la vida de grandes grupos poblacionales con rasgos socioeconómicos específicos (que son característicos de vulnerabilidad social) nos arroja un indicio interesante.

¿De qué va tal indicio? Tal como se mencionó en el Capítulo 2 del presente trabajo, la población de interés de este trabajo (los militares de tropa) provienen justamente de tales grupos poblacionales que se ven afectados a nivel nacional por una alta desigualdad socioeconómica y la falta de oportunidades en sus comunidades de origen. Falta con dar un vistazo de nuevo al informe de Oxfam (2015) presentado en páginas anteriores, donde se establece *grosso modo* la relación entre sistema económico-productivo y las externalidades de éste, siendo una de las más sensibles la desigualdad social. Otro ejemplo de esto es el pasaje en el cual se cuenta la historia de Heriberto Lazcano Lazcano, fundador del Cártel de los Zetas, así como exmiembro del Ejército Mexicano.

Como se puede ver, la relación entre desigualdad social y falta de oportunidades para la satisfacción de las propias necesidades empuja a muchas personas a considerar el servicio armado, que bien puede ser legal o ilegal, debido a las posibilidades que brinda justamente para la satisfacción de dichas necesidades.

En este punto resulta sumamente importante volver a darle un vistazo a la idea de García (2013), donde mencionaba al ejército como un mecanismo de contención al desempleo y agencia de movilidad social para las clases más desfavorecidas.

Justo por ese motivo, las instituciones militares nacionales<sup>22</sup> han desarrollado un sistema de prestaciones que aseguren la permanencia de su personal, prestaciones que fueron mostradas cuando se habló en el capítulo sobre el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas. Tales prestaciones, así como las decisiones concernientes al bienestar moral del personal en activo son políticas de personal que le permiten a las organizaciones, en este caso militares, la consecución de sus objetivos, así como su mantenimiento en el tiempo. Por otro lado, también es una forma de satisfacer tanto las necesidades personales de cada individuo enrolado en dichas instituciones y de manera lateral, a sus familiares cercanos, a quienes la seguridad social militar también cubre.

---

<sup>22</sup> La SEDENA que engloba al Ejército y Fuerza Aérea, y la SEMAR que representa al componente marítimo (Cuerpo General, Infantería de Marina, Aeronaval, Servicios y Mandos).

El aprovechamiento de tales prestaciones y beneficios que representa el servicio armado puede ser mantenido de por vida, si es que el individuo decide estar un tiempo suficiente que le asegure su pensión —o situación de retiro, como es mejor conocida en el medio castrense—, asegurando así el individuo en situación de retiro un aliciente que le permite la satisfacción tanto de sus necesidades personales como familiares, si es el caso. De igual manera, su estatus de militar retirado implica que sigue rigiéndose por leyes y reglamentos militares, a pesar de haber transicionado a la vida civil.

Sin embargo, para aquellos elementos que no tuvieron la oportunidad de estudiar en Escuelas Militares para salir con un rango de oficial, que entraron de tropa por su situación y decidieron darse de baja por motivos personales que no contemplan baja conducta o condiciones similares, la situación se torna desesperada, pues tal como lo marca la ley, en el momento en el que se dan de baja dejan de ser militares, sin importar los muchos años que hayan servido. Así mismo, pierden todas las prestaciones y ventajas que daba el ISSFAM.

Se quedan a su merced. Regresan a la misma situación de carencia e incapacidad para subsanar sus necesidades, desde una óptica Maslowniana. Salen de las Fuerzas Armadas con lo único que aprendieron adentro, sin ningún apoyo por parte de las instituciones en las que sirvieron, más allá de las liquidaciones de ley y demás regulaciones. ¿No hay aquí una carencia de la aplicación de la teoría administrativa? Ya se vio que la desvinculación laboral asistida aplica para personas que desean transicionar fuera de una organización,

así como también aplica para organizaciones militares. Binková y Bednár dieron cuenta de esto teóricamente.

Por otro lado, esto se materializó en el presente trabajo a través de la voz de los entrevistados, quienes a raíz de sus experiencias dieron cuenta de las principales necesidades que un militar mexicano de tropa requiere para poder tener —en teoría— una transición laboral menos ríspida.

Tales necesidades de apoyo laboral, de apoyo psicológico y de apoyo educativo corresponden con oportunidades que tienen el potencial de permitirle al individuo tener herramientas con las cuáles pueda procurarse un futuro más promisorio, con las oportunidades necesarias para que alcance la trascendencia a través de la satisfacción de su pirámide de las necesidades. Muestra al menos los aspectos mínimos y más urgentes si se desea ayudar —a través de la teoría administrativa— a dichas personas en su proceso de transición.

La ejecución de políticas de desvinculación laboral orientadas a personal militar ya fueron examinadas a partir del trabajo de Binková y Bednár, desde la formación de organizaciones estatales desconcentradas que se encargan de vincular a los elementos al mercado laboral, capacitarlos, darles seguimiento psicológico y profesional, llegando inclusive a la formación de universidades para el desarrollo profesional de dichos elementos de cara a su salida de las organizaciones militares<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Ver subcapítulo 1.8, donde se aborda las funciones de la Agencia de Movilidad de Defensa de Francia, la *Career Transition Partnership* (Asociación para la Transición de Carrera) Británica o la *Bundeswehrfachschule* (Escuela Técnica de las Fuerzas Armadas) Alemana.

Por lo tanto, se comprende que factores como el apoyo psicológico, el apoyo educativo y el apoyo laboral, de ser atendidos por las instituciones militares nacionales, permiten el apto desarrollo personal de los elementos de tropa que ya no forman parte de dichas instituciones, pero que tienen un aliciente que les permite la satisfacción de sus necesidades primarias, al menos.

Con el fin de solidificar lo anteriormente expuesto, resulta conveniente introducir un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que primeramente se centrará en la problemática desde una perspectiva organizacional<sup>24</sup>:

#### *Fortalezas*

- ❖ Evitar el enfoque de recursos hacia programas de desvinculación laboral asistida, pudiendo mantener el esquema tradicional de administración.
- ❖ Terciarización de la problemática hacia otros actores sociales.

#### *Oportunidades*

- ❖ Mejorar el clima organizacional al proveer de apoyo a los elementos de tropa en activo, así como a los aspirantes sobre su futuro fuera de la organización.
- ❖ Fortalecer la solidez institucional al crear políticas sensibles a las necesidades del personal que se da de baja.

---

<sup>24</sup> Dicha matriz de análisis se lleva a cabo desde el contexto real de las organizaciones militares Mexicanas, no desde el “deber ser”.

- ❖ Incrementar el nivel de seguridad del país al evitar que el personal de tropa en situación de baja sea cooptado por la delincuencia organizada.
- ❖ Mejora en las relaciones cívico-militares.
- ❖ Generar un referente para la expansión de las capacidades de la administración desde una perspectiva teórico-disciplinar.

### *Debilidades*

- ❖ Estancamiento estratégico en cuanto a innovación de políticas de personal efectivas orientadas a una vida fuera del ambiente militar, más allá de las necesidades urgentes del personal en activo (aumentos de sueldo, días de vacaciones, etcétera).
- ❖ Pérdida de talento en las instituciones militares nacionales.
- ❖ Amenazas
- ❖ Cooptación del personal por parte de la Delincuencia Organizada.
- ❖ Deterioro de la imagen pública debido a la falta de apoyo al personal de tropa en situación de baja.

### *Análisis de la segunda categoría: Cualidades y obstáculos de la identidad militar*

Cuando nos referimos a la “identidad militar”, resulta necesario considerarla como un resultado de la relación entre el individuo (en este caso, el militar) y la organización. Dicha relación genera en el individuo la creación de una identidad que le permite ser igualmente tanto competente dentro de lo estipulado en las funciones de su puesto, así como en el círculo social interno a la organización en

el cual se desarrolla, generando así membresías de identidad, de acuerdo con Neil Paulsen (2002).

Desde el punto de vista de la disciplina administrativa y tomando en cuenta los aportes de Neil Paulsen, la conformación de una identidad a raíz de la relación entre individuo y organización representa un aliciente sobre el cual se pueden generar políticas de personal que permitan la consecución comunitaria de esfuerzos hacia los objetivos organizacionales. Sin embargo, la generación de identidades no mantiene un estándar, sino que depende del grado de control que una organización requiera para su personal.

Esto es bien abordado por García (2013), donde dependiendo de la organización, se pueden generar identidades “fluidas”, abiertas e incluyentes o, en contrapartida, identidades “densas”, que imponen en los individuos que las experimentan marcas que reforman y modifican al cuerpo, discurso y orientaciones cognitivas de sus portadores. El zénit de esta identidad densa, en el ámbito militar, se centra en el propósito de la labor castrense: la idea de matar o morir, misma que no figura dentro de la narrativa de identidades civiles (a excepción claro, de otros cuerpos de seguridad de carácter civil u otros organismos no estatales).

Cooper, et al. (2016) complementa esta apreciación al comentar que dentro del ámbito militar, la consecución de determinada carrera implica un valor dentro de la organización, que refuerza la noción de identidad y que permite el desarrollo de habilidades y aptitudes para tal especialidad, así como una serie de características de conducta asociadas a la disciplina, el orden, la obediencia, entre

otras. Éstas pueden ser consideradas como las *cualidades de la identidad militar* (y que tienen el potencial para ser aprovechadas en un entorno civil).

Se comprende entonces, que formar parte de dichas instituciones, genera identidades densas, preparadas para “el sacrificio más grande” en representación de una colectividad identificada bajo banderas e himnos. A pesar de esto, en algún momento de dicha experiencia, existe la posibilidad de que tales elementos dejen de formar parte de ellas, regresando así a la vida civil, cuestión que se ha dado entender anteriormente en el presente trabajo como complicada y hasta traumática para los implicados.

Lo anterior puede ser ejemplificado con la escena final de la película “Soldado Anónimo” (2005):

[...] Una historia: un hombre dispara un rifle por muchos años. Y va a la guerra. Después, cuando regresa a casa, y ve cualquier otra cosa que pudiera hacer con su vida —construir una casa, amar a una mujer, cambiarle el pañal a su hijo— recuerda que siempre será un jarhead<sup>25</sup>. Y todos los jarheads matando y muriendo, siempre serán yo. Nosotros seguimos en el desierto<sup>26</sup>.

Se infiere entonces que, el regreso a la vida civil resulta complicado por el choque entre la identidad civil y la militar, que se encuentra excluida de la escena civil por la misma cuestión: la reproducción y mantenimiento de dicha identidad para la

---

<sup>25</sup> Jerga militar estadounidense. *Jarhead* es una palabra compuesta, proveniente de la unión de las palabras “jar” (Vasija, olla, jarra) y “head” (cabeza), implicando que un *jarhead* es de cabeza hueca, sin pensamientos, apto para seguir órdenes.

<sup>26</sup> Traducido del inglés. [A story. A man fires a rifle for many years and he goes to war. And afterwards he comes home, and he sees that whatever else he may do with his life —build a house, love a woman, change his son's diaper— he will always remain a jarhead. And all the jarheads killing and dying, they will always be me. We are still in the desert].

consecución de los fines del Estado a través de las Fuerzas Armadas. Es aquí donde la diferencia con los pares civiles se hace presente.

¿Cómo se han adaptado los elementos fuera de sus instituciones a la vida civil?

A raíz de las entrevistas se evidencía que el camino que la mayoría de exmilitares buscan una vez que salen de sus instituciones de origen es el de aprovechar oportunidades laborales que tengan un ambiente parecido al militar, de tal manera que su identidad militar siga siendo operante y útil para dichos empleadores civiles, que, no resulta sorprendente que busquen emplear a exmilitares.

Cooper, et al. (2016) aborda este detalle, al considerar todo el bagaje positivo que tiene la identidad militar (al que Cooper, et al., denomina como “capital cultural institucionalizado”), mismo que no es totalmente reconocido en la sociedad civil, más que en ciertos sectores económicos o del estado. Y factor que proporciona una especie de válvula de escape ante la necesidad de empleo por parte de los elementos fuera de sus instituciones, pero que no representa una solución real efectiva ante las necesidades de tales personas.

Es necesario, por lo tanto, expandir la perspectiva y considerar que un exmilitar no necesariamente debe de transicionar a la vida civil para desempeñar un trabajo similar al que realizaba, sino que sus potencialidades personales pueden ser benéficas y requeridas en otros sectores económicos. La única manera de aprovechar dichas potencialidades personales de cada elemento es a

través de la aplicación de programas de desvinculación laboral asistida a elementos militares de tropa en México.

Se demuestra hasta este punto, que mientras la identidad militar es necesaria, así como benéfica en cierto contexto, resulta engorrosa y torpe para su actuación en la sociedad civil.

Sin embargo, no es una cuestión irremediable. Todo lo contrario. Binková y Bednár han dado cuenta de esto, al igual que Cooper y compañía. Sus aportes serán aprovechados en las conclusiones de la presente tesis, con el fin de dar una aplicación teórica de sus consideraciones.

A manera de complemento, ahora toca hacer un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas desde una perspectiva personal, micro, sobre la problemática:

#### *Fortalezas*

- ❖ Hábitos militares que pueden ser buscados y aprovechados por empleadores civiles.

#### *Oportunidades*

- ❖ Apoyo por parte de las instituciones para lograr una reinserción efectiva a la sociedad a través del trabajo.
- ❖ Ayuda psicológica para conciliar las experiencias vividas en las Fuerzas Armadas, así como del impacto de la identidad militar con las dinámicas de la vida en la sociedad civil.

- ❖ Crecimiento personal y profesional a través de programas de desvinculación laboral asistida que proporcionen oportunidades de educación, ingreso al mercado laboral, emprendedurismo, etcétera.

#### *Debilidades*

- ❖ Interiorización de la identidad militar que impide —en la medida de cada persona— su reinserción a la vida civil.
- ❖ Sentimientos de inadaptación, alienación y hostilidad por parte de sus pares civiles.
- ❖ Desconocimiento de las dinámicas y necesidades presentes en el mercado laboral civil.

#### *Amenazas*

- ❖ Riesgo de cooptación por parte de la delincuencia organizada.
- ❖ Pocas oportunidades laborales decorosas post-servicio armado.
- ❖ Falta de voluntad y/o desconocimiento por parte de la disciplina administrativa e instituciones militares para solucionar la problemática.

### *3.3 Análisis de la tercera categoría: Factores de riesgo que experimentan los militares que ya no forman parte de sus instituciones*

Por último, tenemos como menester tomar en cuenta aquellas situaciones y factores que representan un potencial riesgo para los elementos en su proceso de reingreso a la sociedad.

Como se ha mostrado, el regreso a la sociedad civil implica un choque de cultura e identidad, tal choque es recibido por parte de la población civil de manera hostil, debido a la incompreensión social de la misma para reconocer y apoyar en el reingreso a las mismas personas que han tenido experiencias en la milicia, agudizando la brecha aparente, así como los efectos de la transición en el elemento que se desvinculó de la organización militar.

Dicha hostilidad, así como los efectos posiblemente adversos de la desvinculación laboral militar son abordados acertadamente por Sebastian Junger (2016) en su conferencia "Our lonely society makes it hard to come from war" (Nuestra solitaria sociedad complica regresar de la guerra a nuestra casa), donde Junger establece que, dentro de una sociedad "tribal", tal como lo es el ámbito militar, el individuo se desarrolla en un ambiente cohesionado con sus pares, donde el prospecto de morir implica el establecimiento de vínculos de suma importancia para el elemento, con el fin de preservar tanto la seguridad del grupo, como la propia, en un ambiente que puede ser de peligro percibido o real.

Junger prosigue mencionando que la salida de dicha "tribu" (que puede ser una escuadra, un pelotón, un batallón, brigada, ejército...) y el ingreso de nuevo a la sociedad, imponen en el individuo una serie de presiones que no experimentaban en su vida militar, aumentando el nivel de impacto y de dificultad para transicionar a una vida civil de manera fructífera.

Es en ese punto, fuera de la "tribu", donde el Transtorno de Estrés Post-Traumático, se manifiesta, ya que la hostilidad y alienación a la que son sometidos

tales individuos es tal que su impacto suele desarrollarse con dicho trastorno, demostrando entonces la urgencia e importancia para tratar esta problemática.

En su faceta más extrema, las habilidades de dichos individuos pueden verse aprovechadas por un empleador diferente, ilegal y que representa — aparentemente— oportunidades de crecimiento y de satisfacción de las necesidades humanas: el crimen organizado.

Tal como se pudo ver, el desarrollo de uno de los grupos delincuenciales que desafortunadamente asolaron al país hace unos años tiene su seno en el personal de tropa del Ejército, situación que puede replicarse en otros grupos delincuenciales nacionales y que representa una posibilidad que puede atentar, inclusive, con la seguridad y gobernanza nacional.

## **Conclusiones**

La aplicación del *outplacement*, juzgando por el análisis desarrollado en el presente trabajo, ha demostrado que es una práctica administrativa que brinda grandes beneficios tanto a las organizaciones como a las personas en su desarrollo a través del tiempo.

Por ello, debe de considerarse en primera instancia que el *outplacement* tiene un gran potencial para consolidar, por un lado, a las organizaciones, ya que tiende a mejorar las oportunidades que el personal tiene para desarrollarse tanto dentro como fuera de la misma, así como para proyectar hacia afuera una sólida cultura organizacional que vela por el bienestar de sus trabajadores aún después de que éstos dejen de formar parte de ella.

Por otro lado, su potencial también tiene implicaciones fuera de los confines y alcances de la organización, puesto que el apoyo en el proceso de transición brinda al individuo cierta seguridad ante la incertidumbre que implica una transición laboral, por lo que se puede entender que puede contrarrestar las externalidades inevitables que experimentan las organizaciones.

Sin embargo, el análisis de la desvinculación laboral asistida indica que su aplicación y alcances han sido limitados, pues su aplicación se ha cernido a los intereses y necesidades de la iniciativa privada, que tiene valores y posturas ideológico-políticas relativamente homogéneas, que procuran la generación de

ganancia por encima del bienestar colectivo de diversos grupos que conforman nuestra sociedad.

La primera evidencia de esto reside en la nula teoría sobre la desvinculación laboral asistida fuera de las organizaciones ya mencionadas, a excepción claro, del artículo de Binková y Bednár, que abre una brecha importante que permite visualizar otros horizontes sobre los cuáles se pueden aplicar y aprovechar las potencialidades que no sólo posee el *outplacement*, sino la administración en su conjunto.

A esta fijación de la teoría administrativa contemporánea hacia el liberalismo económico, obviando su aplicación hacia cuestiones de índole social que son apremiantes, puede considerársele como una “miopía administrativa”, misma que debido a su enfoque meramente productivo ha generado vacíos que pueden ser socorridos por la administración —en conjunto con otras disciplinas— para el avance científico, en favor tanto de la disciplina como de la sociedad en su conjunto.

Es justamente este vacío producto de la “miopía administrativa” donde se encuentra la problemática de interés del presente trabajo y donde simultáneamente se responde a la primera pregunta de investigación: ¿cuál es el punto de relación entre la desvinculación laboral asistida y la praxis de las Fuerzas Armadas Mexicanas?

Ya que se partió del supuesto en el que dicha práctica administrativa es desconocida en teoría e inexistente en la práctica de las Fuerzas Armadas Mexicanas, el rigor de la investigación exigió tomar en cuenta no sólo el aspecto

macro (que implica el impacto y beneficios del *outplacement* en las organizaciones), sino que requirió tener en cuenta su impacto y consecuencias en el entendido de que dicha práctica no sea llevada a la práctica.

En un principio, se tomaron en cuenta los efectos de dichas consecuencias en el nivel personal, a través del análisis de las transiciones que los individuos inmersos en una dinámica de desvinculación laboral experimentan, análisis que estuvo complementado por los aportes de Abraham Maslow a través de su Pirámide de las Necesidades Humanas, notando así que la transición de un ambiente (como lo es el laborar en una organización) a otro (como podría ser cambiar a otra organización o enfrentar el desempleo), ponen a prueba los recursos personales con los que una persona cuenta para afrontar un reto de tal magnitud, pudiendo adaptarse de manera positiva, al capitalizar dicho reto o negativa, al verse superada por la situación que se le presenta.

Sin embargo, estos retos que enfrenta una persona tienden a complicarse mucho más cuando se toman en cuenta factores externos, tales como la presión por encontrar otro trabajo, de manera que pueda satisfacer sus necesidades (desde una óptica Maslowiana), así como por el peso que implica el asumir cierta identidad a raíz de la membresía que implica el formar parte de una organización, misma que puede desarrollar una identidad fluída, como una empresa anidada en el seno de la sociedad civil contemporánea, a comparación de las Fuerzas Armadas, cuya conformación de identidad densa, separa y excluye a los que no forman parte de sus dinámicas.

Aplicando esto a la realidad y contexto nacionales, se vio la situación de emergencia y desesperación que experimentan los exmiembros de las Fuerzas Armadas Mexicanas, quienes de viva voz dieron cuenta de esta situación precaria a través de las entrevistas.

Es aquí donde los efectos de la carencia de la disciplina administrativa a través de una figura como lo es el *outplacement* se hacen evidentes: incapacidad para incursionar en el mercado laboral, hostilidad, incompreensión social, invisibilización, alienación, trastornos psicológicos, crimen, entre otros.

Se resolvió por lo tanto, la segunda pregunta de investigación, que indagaba: ¿Qué impacto tiene la carencia de dichas prácticas para el personal de tropa que se da de baja?

Del mismo modo se satisfizo tanto el primer objetivo (“comprender los orígenes y fines de la desvinculación laboral asistida, así como su impacto en la gente que lo experimenta”) como el segundo (“comprender las experiencias de los veteranos de tropa en situación de baja”) a partir del proceso de entrevistas.

En cuanto a la posibilidad de aplicar la desvinculación laboral hacia las Fuerzas Armadas Mexicanas, Binková y Bednár a través de su trabajo “*Outplacement in the defence sector enviroment*”, demostraron que la aplicación del *outplacement* es perfectamente posible en las organizaciones militares, ya que siendo organizaciones, también requieren de la aplicación de la administración para la consecución de sus fines.

A través del análisis del *outplacement* por sí mismo y poniendo énfasis en las consideraciones de Medrano, Santillán y Castro en torno a los beneficios de la

organización provenientes del *outplacement*, así como del análisis final de las categorías con su respectiva matriz FODA, se puede concluir que la aplicación del *outplacement* representa una oportunidad de aumentar los beneficios tanto a la solidez institucional de la organización, al tener un control mayor del personal que labora en ella, pues sabe que tiene un buen futuro si es que desea retirarse o darse de baja, así como de aquellos que se han dado de baja, mismos que se sentirían motivados a buscar empleos lícitos, promoviendo una reinserción social que soluciona en su medida una sarta de problemas sociales como la desigualdad de clase, la inseguridad y la población no productiva.

Se llenaría, por lo tanto, dicho vacío compartido por la academia y las organizaciones de defensa, teniendo externalidades positivas que tendrían eco en otros sectores y actores sociales.

Esto respondió a la pregunta “¿qué clase de beneficios otorgaría a dichas instituciones la inclusión de dicha práctica?”; sin embargo, cuando se considera su aplicación a la realidad, existe cierto obstáculo: la cerrazón cuasi endémica por parte de las Fuerzas Armadas Mexicanas hacia los aportes que no vienen de la misma institución para el mejoramiento y/o mantenimiento de la misma.

A pesar de ello, esto no significa de ninguna manera el punto final en el deseo y la lucha de brindar mejores condiciones de vida hacia nuestros pares a través de la mirada crítica y la constante renovación de la disciplina administrativa, pues el principal aporte del presente trabajo puede considerarse como dual: el incentivar en un principio la solución de la presente problemática, para pasar de una simple exploración a trabajos con diversos objetivos, mismos que podrían tener un

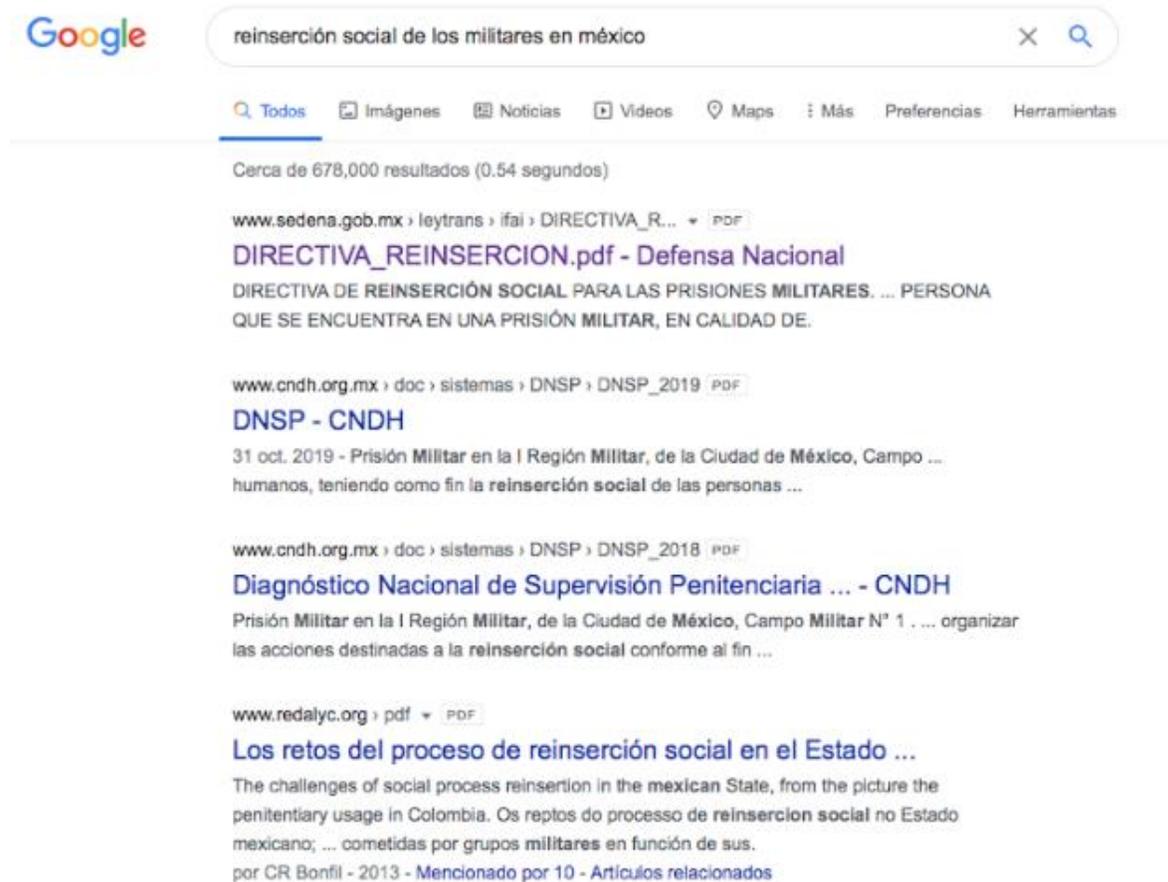
impacto positivo y considerable en la praxis de las Fuerzas Armadas Mexicanas, así como también desde una perspectiva más amplia motivar entre mis colegas –e inclusive a cualquier lector que haya llegado a este punto— a cuestionar y mirar con crítica a los fines y aplicaciones de las disciplinas o ciencias con las que conviven, pues es justamente la duda y la crítica lo que ha permitido a la humanidad desarrollarnos y prosperar.

Lo anterior se sustenta en una frase de Kate Millet: “Lo personal es político”. ¿A qué me refiero con esto? A que la manera en la que estudiamos, evaluamos y ejercemos nuestra disciplina es un ejercicio político, mismo que puede ser en pro de la gente que experimenta vulnerabilidad de manera cotidiana o, en su detrimento, al no considerar el alcance e impacto que tienen las propias acciones y decisiones en el momento de poner en práctica lo mostrado en las aulas.

Se concluye por lo tanto que el espíritu exploratorio del presente trabajo fue el correcto, ya que permitió aclarar el objetivo principal de nuestro interés: explorar el impacto que representa la ausencia de la desvinculación laboral asistida, comprendida como una práctica netamente administrativa, por parte de las Fuerzas Armadas nacionales, con relación al personal que se da de baja.

## Anexos

Anexo 1. Búsqueda en internet de la oración: “reinserción social de los militares en México”.



The image shows a Google search interface. The search bar contains the text "reinserción social de los militares en México". Below the search bar, there are navigation options: "Todos", "Imágenes", "Noticias", "Videos", "Maps", "Más", "Preferencias", and "Herramientas". The search results are displayed below, showing the number of results and the time taken to find them. The first result is from www.sedena.gob.mx, titled "DIRECTIVA\_REINSENCION.pdf - Defensa Nacional". The second result is from www.cndh.org.mx, titled "DNSP - CNDH". The third result is also from www.cndh.org.mx, titled "Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria ... - CNDH". The fourth result is from www.redalyc.org, titled "Los retos del proceso de reinserción social en el Estado ...".

Google

reinserción social de los militares en México

Todos Imágenes Noticias Videos Maps Más Preferencias Herramientas

Cerca de 678,000 resultados (0.54 segundos)

www.sedena.gob.mx › leytrans › ifai › DIRECTIVA\_R... PDF

**DIRECTIVA\_REINSENCION.pdf - Defensa Nacional**

DIRECTIVA DE REINSENCIÓN SOCIAL PARA LAS PRISIONES MILITARES. ... PERSONA QUE SE ENCUENTRA EN UNA PRISIÓN MILITAR, EN CALIDAD DE.

www.cndh.org.mx › doc › sistemas › DNSP › DNSP\_2019 PDF

**DNSP - CNDH**

31 oct. 2019 - Prisión Militar en la I Región Militar, de la Ciudad de México, Campo ... humanos, teniendo como fin la **reinserción social** de las personas ...

www.cndh.org.mx › doc › sistemas › DNSP › DNSP\_2018 PDF

**Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria ... - CNDH**

Prisión Militar en la I Región Militar, de la Ciudad de México, Campo Militar N° 1 . ... organizar las acciones destinadas a la **reinserción social** conforme al fin ...

www.redalyc.org › pdf PDF

**Los retos del proceso de reinserción social en el Estado ...**

The challenges of social process reinsertion in the mexican State, from the picture the penitentiary usage in Colombia. Os reptos do processo de **reinserecion social** no Estado mexicano; ... cometidas por grupos **militares** en función de sus.  
por CR Bonfil - 2013 - Mencionado por 10 - Artículos relacionados



reinserción social de los militares en México



## REINSERCIÓN SOCIAL Y FUNCIÓN DE LA PENAL EN ... - UNAM

delitos graves del orden militar y a los de piratería que definiera la ley", puesto ... El paso del Estado liberal en México a un tipo social-demo- crático a través de ...

forojuridico.mx › situacion-del-sistema-penitenciario-m... ▾

### Situación del Sistema Penitenciario Mexicano | Foro Jurídico

3 mar. 2020 - Cuarto, **reinserción social** del interno (integración del expediente, ... En cuanto al Sistema Federal, incluyendo las prisiones militares, al año 2018 la ... de la Ley Nacional de Ejecución Penal en México en junio de 2016, en ...

www.eleconomista.com.mx › política › Militares-no-de... ▾

### Militares no deben administrar penales, señala la CNDH | El ...

7 ago. 2016 - **Militares** no deben administrar penales, señala la CNDH ... de la tortura, tratamiento, rehabilitación y **reinserción social**. ... Donald Trump niega tener conocimiento del fraude de Steve Bannon sobre el muro con México.

www5.diputados.gob.mx › content › download › file ▾ PDF

### Centros penitenciarios

27 mar. 2017 - México ocupa el séptimo lugar en población penitenciaria a nivel mundial. ... **reinserción social** del sentenciado y que no vuelva a delinquir. En 2016 México ... centros mejor evaluados fueron los militares, con 7.9 puntos. 19 ...

www.senado.gob.mx › derechos\_humanos › docs › Per... ▾ PDF

### pronunciamiento sobre el perfil del personal penitenciario en ...

estatuye la importancia de garantizar el derecho a la **reinserción social** efectiva y a ... Por ello, ha existido la prohibición expresa de que personal policial o militar ejerzan ... En México existen 389 centros penitenciarios, de los cuales 372 son.

DIRECCION GENERAL DE PERSONAL.

DETALL GENERAL DEL EJTO.Y F.A.

ESTADO GLOBAL DEL PERSONAL DEL EJÉRCITO Y FUERZA AÉREA MEXICANOS, QUE POR DIFERENTES MOTIVOS CAUSO BAJA, EN LOS AÑOS DE 1985 AL 30 DE JUNIO DE 2020.

AÑO 1985.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	4	11	14	29	28	45	61	72	96	102	289	498	406	100	1764
HABERLA SOLICITADO	0	1	4	1	1	5	10	26	43	75	75	397	445	469	1552
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	16	42	207	271
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	3	2	7	32	46	112	226	523	4819	5770
DEFUNCIÓN	1	1	1	1	0	3	1	5	8	13	25	44	79	106	291
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	3	5	7	10	25	18	50	139	727	2907	3891
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M	0	0	0	0	1	3	5	3	8	2	4	38	24	89	177
TOTAL.	5	13	19	31	33	64	86	126	212	256	571	1358	2245	8697	13716

AÑO 1986.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	3	9	11	12	14	56	63	100	190	205	400	823	920	112	2918
HABERLA SOLICITADO	0	2	0	4	18	7	35	40	10	18	96	325	371	368	1293
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	1	0	1	8	13	16	30	119	188
DESERCIÓN	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	41	143	349	2914	3450
DEFUNCIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	15	24	39	86	165
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	16	57	246	2834	3156
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M	0	0	0	1	2	5	5	9	6	4	12	70	331	891	1336
TOTAL.	3	11	11	18	32	64	104	149	210	235	593	1465	2285	7324	12505

AÑO 1987.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	5	10	8	25	20	70	90	46	100	198	258	304	206	324	1545
HABERLA SOLICITADO	0	1	1	2	8	10	10	80	83	40	148	342	838	1418	2981
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	1	16	29	190	243
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	1	0	5	3	0	69	217	541	6015	6851
DEFUNCIÓN	0	0	0	0	0	1	0	3	2	2	15	32	50	126	231
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	6	0	8	32	112	352	1850	2360
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M	0	1	1	0	1	0	1	6	3	5	2	29	36	89	174
TOTAL.	6	12	10	27	29	82	101	146	193	258	526	1092	2132	9812	14385

Anexo 2. Contabilidad de elementos dados de baja por la SEDENA (1985-Junio de 2020) y la SEMAR (2015-2019).

ANO 1988.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	9	10	6	10	29	38	50	88	109	226	403	457	568	110	2113
HABERLA SOLICITADO	0	3	0	4	5	16	30	40	89	80	174	490	1038	1709	3650
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	15	39	181	245
DESERCIÓN	0	0	0	0	1	0	2	2	1	2	68	263	777	10462	11578
DEFUNCIÓN	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	14	11	44	142	213
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	9	10	42	136	638	2128	2963
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	1	1	0	2	1	2	5	3	1	5	10	32	270	916	1251
TOTAL.	10	14	6	16	37	58	86	133	209	326	714	1374	3366	15660	22013

ANO 1989.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	4	10	6	10	30	49	38	82	100	189	154	165	141	46	1024
HABERLA SOLICITADO	0	1	2	2	7	7	11	18	65	65	1817	747	1600	1833	6175
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	11	16	21	132	185
DESERCIÓN	0	0	0	0	1	0	0	1	4	5	127	586	1105	12151	13960
DEFUNCIÓN	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	19	33	35	139	230
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7	46	213	1950	4887	7105
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	1	0	1	1	0	1	0	2	6	4	6	4	14	40
TOTAL.	4	12	8	14	39	56	50	102	175	277	2178	1748	4866	19202	28719

ANO 1990.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	2	4	7	30	49	71	79	93	199	289	209	290	280	41	1643
HABERLA SOLICITADO	0	1	1	3	6	5	11	52	72	56	439	915	1541	1283	4368
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	48	19	23	137	229
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	188	690	1338	13551	15774
DEFUNCIÓN	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	6	28	82	153	282
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	2	0	6	0	14	35	2512	1420	3989
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	1	0	1	5	1	1	5	3	1	5	21	10	54
TOTAL.	2	5	9	33	55	82	96	153	283	350	905	1980	5810	16575	28339

ANO 1991.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	1	4	9	9	25	38	35	99	252	403	212	243	238	34	1601
HABERLA SOLICITADO	0	0	1	8	3	1	25	18	77	182	278	784	640	739	2756
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	5	25	31	83	150
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5	537	1817	4387	35738	42485
DEFUNCIÓN	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	9	29	45	110	197
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	9	2321	3859	6290
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	1	1	2	1	2	2	11	2	0	9	7	6	44
TOTAL.	1	4	11	18	30	40	64	118	344	603	1046	2916	7889	40589	53433

ANO 1992.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	1	7	22	18	25	50	78	99	278	525	570	740	577	178	3169
HABERLA SOLICITADO	0	1	2	6	5	15	23	42	79	96	196	519	581	575	2148
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	17	39	138	196
DESERCIÓN	0	0	0	0	1	2	0	0	2	0	204	689	2009	15549	18456
DEFUNCIÓN	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	8	21	54	110	197
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	3	0	10	15	0	0	1	2336	2963	5329
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	1	0	4	0	8	1	5	2	2	3	27	21	12	86
TOTAL.	1	9	24	29	31	78	108	159	378	625	964	2814	5617	19528	29582

ANO 1993.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	1	7	9	18	18	38	49	82	247	361	238	288	219	110	1685
HABERLA SOLICITADO	0	2	1	3	2	9	10	17	88	89	220	538	606	894	2479
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	26	85	190	307
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	153	542	1876	14696	17275
DEFUNCIÓN	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	8	21	47	69	148
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	1	0	3	9	0	13	2532	2849	5405
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	1	1	1	1	0	1	2	2	2	6	22	23	62
TOTAL.	1	9	11	23	21	46	60	100	347	451	627	1434	5389	18831	27362

AÑO 1994.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	4	12	14	13	40	48	38	42	92	121	262	292	202	118	1298
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	3	3	8	33	39	167	460	511	691	1915
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	37	102	204	348
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	7	8	20	94	136	167	637	2116	14617	17802
DEFUNCIÓN	0	0	0	4	3	5	5	4	10	18	11	38	55	108	261
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7	2258	1977	4242
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	1	1	1	2	3	9	9	5	17	42	90
TOTAL.	4	12	14	17	44	64	55	76	232	323	623	1476	5259	17757	25956

AÑO 1995.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	8	12	16	15	26	33	40	57	62	120	323	269	200	138	1319
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	1	1	4	5	10	29	34	131	451	495	738	1899
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5	55	114	233	408
DESERCIÓN	0	0	0	1	0	1	4	12	67	107	85	580	1888	9681	12426
DEFUNCIÓN	0	2	2	0	1	6	2	3	19	7	12	32	50	98	234
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2068	1798	3867
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	1	0	2	3	5	2	10	14	28	65
TOTAL.	8	14	18	17	28	45	51	85	180	273	558	1398	4829	12714	20218

AÑO 1996.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	8	22	22	35	45	69	62	64	134	171	530	469	346	259	2236
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	3	7	8	38	42	141	552	600	899	2290
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	39	110	200	354
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	5	7	8	58	62	72	317	1112	7701	9342
DEFUNCIÓN	1	2	1	5	1	3	5	6	16	9	12	35	52	89	237
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2294	1891	4155
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	1	0	1	0	0	1	0	0	3	0	6	4	20	38	74
TOTAL.	10	24	24	40	46	81	81	86	250	287	762	1416	4504	11077	18688

ANO 1997.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	10	19	18	30	31	59	51	44	87	108	388	330	188	135	1494
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	8	3	11	47	45	208	772	841	1218	3153
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	47	132	254	441
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	1	6	7	54	78	68	351	1337	9222	11122
DEFUNCIÓN	0	1	1	2	2	6	6	12	20	16	16	40	78	103	303
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3103	2348	5452
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	1	0	0	1	5	0	1	7	15	30	60
TOTAL.	10	20	19	32	34	74	68	75	213	247	685	1548	5692	13310	22025

ANO 1998.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	6	16	24	37	48	60	49	46	91	112	342	289	162	58	1380
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	1	1	6	9	10	36	44	299	1038	1075	1231	3750
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	32	120	193	355
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	2	5	14	87	107	112	626	2158	15750	18861
DEFUNCIÓN	0	0	0	1	3	2	1	4	16	25	18	35	106	119	330
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	3737	2032	5779
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	9	17	28	62
TOTAL.	6	16	24	39	52	70	64	74	232	292	765	2037	7375	19451	30517

ANO 1999.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	4	7	18	40	61	63	85	84	148	177	497	440	229	120	1973
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	1	1	8	9	42	99	457	1496	1165	1281	4579
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	20	54	101	171	347
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	4	4	17	95	149	122	711	2538	16211	19849
DEFUNCIÓN	0	0	2	4	7	3	4	6	24	21	20	31	50	78	250
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4928	1722	6650
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	1	0	0	0	0	0	4	3	6	5	6	9	34
TOTAL.	4	7	21	44	69	71	101	118	313	440	1122	2737	8045	19592	33682

AÑO 2000.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	5	19	12	30	55	66	72	77	121	156	605	494	256	211	2179
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	1	4	3	2	12	42	49	325	1316	589	995	3738
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	25	108	124	259
DESERCIÓN	0	0	0	1	0	7	17	10	109	214	109	760	2719	18250	22205
DEFUNCIÓN	1	0	1	4	0	3	4	3	12	16	6	25	50	60	185
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4772	2006	6781
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M	0	0	1	1	0		3	1	3	2	10	14	14	17	66
TOTAL.	6	19	14	37	59	79	96	102	287	437	1067	2637	8908	21672	35413

AÑO 2001.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	0	7	10	16	29	38	23	25	89	85	312	252	118	61	1065
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	1	2	1	5	26	36	208	997	707	688	2670
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	24	61	109	201
DESERCIÓN	0	0	0	0	1	2	3	4	57	91	52	374	1732	13554	15870
DEFUNCIÓN	0	1	0	1	0	0	1	3	6	11	9	13	47	43	135
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4113	2322	6436
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	9	1	9	13	38
TOTAL.	0	8	11	17	31	42	28	37	179	226	597	1662	6787	16790	26415

AÑO 2002.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	6	21	14	38	53	65	76	85	230	238	648	605	235	104	2418
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	1	2	2	10	64	43	332	1259	1022	1192	3927
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	20	92	109	224
DESERCIÓN	0	0	0	0	2	8	4	5	62	93	43	258	1239	13798	15503
DEFUNCIÓN	0	0	1	0	2	2	2	11	17	1	20	32	61	151	
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5111	2963	8076
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M	0	0	0	0	2		4		4	4	10	20	26	23	93
TOTAL.	6	21	15	38	60	77	88	102	361	395	1037	2185	7757	18250	30392

AÑO 2003.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	3	13	16	34	54	51	58	119	275	345	584	516	201	104	2373
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	1	2	5	66	50	248	1123	663	949	3107
MALA CONDUCTA	0	0	2	0	0	0	0	0	8	6	8	29	61	139	252
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	3	4	2	56	89	43	217	974	13301	14744
DEFUNCIÓN	1	4	1	4	2	4	6	3	15	14	11	54	53	108	280
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	24	5038	3155	8220
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	7	8	213	262	494
TOTAL	4	17	19	38	56	64	70	130	419	508	903	1971	7203	18068	28470

AÑO 2004.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	8	8	9	34	38	41	38	64	245	190	578	574	183	59	2047
HABERLA SOLICITADO	0	1	0	0	0	4	3	5	86	50	182	864	588	853	2396
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	19	36	70	129
DESERCIÓN	0	0	0	0	4	7	6	10	87	108	36	232	1069	18728	18267
DEFUNCIÓN	0	1	1	1	2	3	3	4	13	6	9	16	31	42	132
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	4459	2874	7341
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	2	5	12	22
TOTAL	8	10	10	15	43	55	51	84	391	358	812	1710	6351	20438	30334

AÑO 2005.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	4	12	24	14	51	60	78	86	285	171	543	543	181	103	2156
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	2	6	79	45	175	844	439	631	2221
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	1	0	0	5	9	7	15	32	39	108
DESERCIÓN	0	0	0	0	1	4	10	12	89	132	46	224	1222	18504	20224
DEFUNCIÓN	0	0	1	1	5	3	3	6	14	11	8	28	37	83	200
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4615	2872	7488
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	0	0	1	5	2	1	10	4	11	34
TOTAL	4	12	25	15	57	68	93	111	457	370	780	1865	6630	22243	32430

AÑO 2006.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	3	22	27	31	66	77	94	88	313	215	552	548	161	89	2297
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	1	4	4	59	27	118	717	404	784	2119
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	8	24	47	82
DESERCIÓN	0	0	0	0	1	2	6	6	48	55	25	173	964	15124	16405
DEFUNCIÓN	0	0	0	0	1	1	2	6	16	11	12	18	29	50	146
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	4748	3057	7809
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	19	23	49
TOTAL.	3	22	27	31	68	81	106	104	438	312	713	1469	6349	19184	28907

AÑO 2007.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	4	13	16	32	49	66	85	84	205	134	453	472	152	37	1808
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	1	5	78	21	46	338	245	943	1679
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	13	28	71	118
DESERCIÓN	0	0	0	0	1	1	5	7	67	60	14	119	712	15655	16641
DEFUNCIÓN	0	3	1	1	2	1	1	5	16	8	6	28	35	87	173
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3094	2589	5683
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	13	17
TOTAL.	4	16	17	33	52	68	92	102	369	225	523	976	4267	19375	26119

AÑO 2008.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	7	24	21	28	34	69	87	74	174	95	382	523	183	102	1763
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	2	1	40	6	42	301	131	537	1069
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4	7	29	45	89
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	1	2	6	39	14	17	93	483	8477	9112
DEFUNCIÓN	0	0	0	2	0	2	3	4	9	8	9	20	46	94	197
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2706	2426	5133
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
TOTAL.	7	24	21	30	34	72	94	85	274	124	454	945	3538	11682	17364

AÑO 2009.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	4	14	16	29	39	67	63	58	159	94	415	503	134	61	1663
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	1	4	2	20	4	17	154	109	536	847
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	8	15	51	78
DESERCIÓN	0	0	0	0	1	0	2	3	25	8	14	80	451	6295	6879
DEFUNCIÓN	0	0	0	1	1	0	6	7	13	5	16	24	41	97	210
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1563	2374	3928
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	1	0	1	2	10	4	5	14	29	43	109
TOTAL.	4	14	16	30	42	68	82	72	229	115	469	784	2332	9457	13714

AÑO 2010.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	8	21	18	44	54	52	62	54	176	112	505	774	217	8	2103
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	0	1	30	10	13	108	110	511	781
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	9	26	16	71	123
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	1	1	0	39	15	13	79	334	3916	4398
DEFUNCIÓN	0	1	1	0	2	3	2	9	25	9	9	38	96	108	263
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1483	3180	4663
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	1	2	0	4	5	15	5	2	10	17	41	102
POR DESAPARICIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	3	8
TOTAL.	8	22	19	45	58	55	69	69	268	151	551	1034	2235	7836	12441

AÑO 2011.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	5	12	28	45	43	77	77	103	222	116	628	846	269	1	2470
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	3	11	1	16	4	34	84	64	503	720
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	6	30	85	123
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	0	2	1	31	6	12	76	251	3072	3451
DEFUNCIÓN	0	0	1	1	1	1	1	1	11	3	9	28	56	132	245
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1176	2899	4075
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	1	0	4	3	5	17	11	14	23	19	49	146
POR DESAPARICIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	6	11	22
TOTAL.	5	12	27	47	44	85	94	111	299	140	698	1067	1871	6752	11252

AÑO 2012.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	4	12	15	34	61	98	99	90	210	98	522	704	340	12	2299
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	12	10	3	23	3	23	62	78	320	534
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	16	38	60
DESERCIÓN	0	0	0	0	1	4	3	0	33	18	15	75	242	2114	2505
DEFUNCIÓN	0	0	0	2	0	2	2	4	10	8	10	26	41	88	191
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	718	2884	3402
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	1	0	4	30	4	6	8	7	38	76
POR DESAPARICIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	5	15
TOTAL.	4	12	15	36	62	117	114	101	286	129	576	883	1450	5297	9082

AÑO 2013.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	1	16	16	45	62	98	95	95	265	104	585	817	403	20	2563
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	1	2	7	6	8	35	30	42	97	163	514	886
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	9	14	146	173
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	2	0	2	18	17	5	48	209	1721	2022
DEFUNCIÓN	0	0	0	0	0	5	2	8	8	8	7	22	57	70	187
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	663	3029	3893
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	1	0	1	2	6	5	5	12	49	63	144
POR RESCISIÓN DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	31	37
POR DESAPARICIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	62	67
TOTAL.	1	16	16	46	65	110	105	116	272	145	647	1007	1768	5656	9972

AÑO 2014.															
MOTIVOS.	GENERALES.			JEFES.			OFICIALES.				TROPA.				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	0	0	0	23	59	68	64	102	212	107	424	718	350	242	2359
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	1	11	6	15	11	36	9	36	130	329	969	1553
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	17	37	104	159
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	1	3	4	9	10	11	42	128	968	1176
DEFUNCIÓN	0	0	0	2	1	4	2	13	5	7	15	41	105	195	
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	5	520	2000	2525
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	0	1	0	5	2	6	7	25	84	110
POR RESCISIÓN DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	28	335	364
POR DESAPARICIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	121	130
TOTAL.	0	0	0	24	72	76	87	119	275	134	485	934	1467	4908	8581

AÑO 2018															
MOTIVOS	GENERALES			JEFES.			OFICIALES				TROPA				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	8	30	24	72	96	156	225	266	750	315	1140	1998	1472	84	6625
HABERLA SOLICITADO								3	9	8	27	111	77	802	1037
MALA CONDUCTA											1	5	22	42	70
DESERCIÓN									1	12	23	85	287	910	1319
DEFUNCIÓN		1		2	1	3	4	5	9	7	6	25	70	75	209
PASAR RVA.CORRESP.													136	848	984
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M															0
POR RESCISIÓN DE CONTRATO													67	2452	2519
POR DESAPARICIÓN															0
TOTAL	8	31	24	74	96	156	229	265	769	342	1197	2224	2131	5214	12763

AÑO 2019															
MOTIVOS.	GENERALES			JEFES.			OFICIALES				TROPA				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	11	25	27	63	89	185	208	242	745	280	881	1484	1389	73	5674
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	27	80	133	802	1056
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7	15	35	60
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	1	2	2	63	41	31	102	263	470	975
DEFUNCIÓN	0	0	0	1	5	1	4	5	16	8	7	19	58	86	210
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	51	249	310
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	2	6	13
POR RESCISIÓN DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	135	3978	4113
POR DESAPARICIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	11	25	27	64	93	200	214	247	829	318	950	1678	2056	5701	12411

HASTA EL 30 DE JUNIO DE 2020															
MOTIVOS.	GENERALES			JEFES			OFICIALES				TROPA				TOTAL
	DIV.	BGDA.	BRIG.	COR.	TTE.COR.	MYR.	CAP.1/o.	CAP.2/o.	TTE.	SBTTE.	SGTO.1/o.	SGTO.2/o.	CABO.	SLD.	
RETIRO	7	9	8	28	25	60	74	82	284	95	347	634	583	17	2233
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6	7	27	17	593	594
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	12	37	56
DESERCIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	8	13	15	56	102	153	347
DEFUNCIÓN	0	0	0	2	4	3	5	4	46	6	19	33	54	81	227
PASAR RVA.CORRESP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ART. 24 FRAC. IV I.S.S.F.A.M.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POR RESCISIÓN DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73	2767	2840
POR DESAPARICIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	7	9	8	30	29	63	79	86	312	120	391	754	821	3588	6297

PERIODO DEL 01/01/15 AL 31/12/15																
MOTIVOS	ALMIRANTES		CONTRALM	CAPITANES			OFICIALES			GUARDIAMARINA	CLASES			MARINERIA		TOTAL
	ALM	VICEALM		CAP. NAV.	CAP. FRAG	CAP. CORB	TTE. NAV.	TTE. FRAG	TTE. CORB.		1ER. MTRE	2DO MTRE	3ER. MTRE	CABO.	MRO	
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	1	7	15	0	1	0	7	97	140	268
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	8	16	19	49
DEFUNCION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	4
RETIRO VOLUNTARIO	0	0	0	6	9	15	49	59	77	0	97	109	31	5	0	457
RETIRO POR INCAPACIDAD	0	0	0	0	0	1	0	0	5	0	2	4	7	9	10	38
RETIRO POR EDAD LIMITE	8	7	17	32	6	17	45	32	66	0	81	81	25	4	0	421
BAJA POR TERMINO DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	1	4	7	31	19	68
BAJA POR DESAPARICION	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	3
BAJA POR CUMPLIDO	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	29	13	46
LICENCIA ILIMITADA	0	0	0	0	0	0	2	7	8	0	2	1	5	0	0	25
TOTALES	8	7	17	38	15	33	99	105	181	0	186	205	90	192	203	1379

PERIODO DEL 01/01/16 AL 31/12/16																
MOTIVOS	ALMIRANTES		CONTRALM	CAPITANES			OFICIALES			GUARDIAMARINA	CLASES			MARINERIA		TOTAL
	ALM	VICEALM		CAP. NAV.	CAP. FRAG	CAP. CORB	TTE. NAV.	TTE. FRAG	TTE. CORB.		1ER. MTRE	2DO MTRE	3ER. MTRE	CABO.	MRO	
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	1	15	15	0	0	1	3	111	138	284
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	13	14	15	45
DEFUNCION	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	6
RETIRO VOLUNTARIO	0	1	1	5	8	13	28	49	88	0	68	84	25	2	0	372
RETIRO POR INCAPACIDAD	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	6	5	5	5	25
RETIRO POR EDAD LIMITE	4	11	11	23	16	13	53	43	100	0	133	101	37	5	2	552
BAJA POR TERMINO DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0	1	4	0	0	1	4	15	20	45
BAJA POR DESAPARICION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
BAJA POR CUMPLIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	19	18	39
LICENCIA ILIMITADA	0	0	0	0	1	2	2	1	3	0	1	2	5	0	0	17
TOTALES	5	12	12	28	25	29	84	111	211	0	205	200	94	172	199	1387

PERIODO DEL 01/01/17 AL 31/12/17																
MOTIVOS	ALMIRANTES			CAPITANES			OFICIALES			GUARDIAMARINA	CLASES			MARINERIA		TOTAL
	ALM	VICEALM	CONTRALM	CAP. NAV.	CAP. FRAG	CAP. CORB	TTE. NAV.	TTE. FRAG	TTE. CORB.		1ER. MTRE	2DO MTRE	3ER. MTRE	CABO.	MRO	
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	1	12	12	0	0	8	7	115	121	276
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	5	12	14	35
DEFUNCION	0	0	0	0	1	0	0	0	4	1	0	2	9	14	8	39
RETIRO VOLUNTARIO	0	0	0	7	12	15	69	90	140	0	149	206	81	8	0	777
RETIRO POR INCAPACIDAD	0	0	0	0	0	0	3	2	1	0	2	7	10	12	14	51
RETIRO POR EDAD LIMITE	1	11	23	46	12	14	26	59	93	0	108	125	41	9	0	568
BAJA POR TERMINO DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	4	12	25	37	86
BAJA POR DESAPARICION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
BAJA POR CUMPLIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
LICENCIA ILIMITADA	0	0	0	0	0	1	4	1	8	0	0	2	13	0	0	29
TOTALES	1	11	23	53	25	30	103	164	269	1	259	355	179	195	197	1865

PERIODO DEL 01/01/18 AL 31/03/18																
MOTIVOS	ALMIRANTES			CAPITANES			OFICIALES			GUARDIAM/	CLASES			MARINERIA		TOTAL
	ALM	VICEALM	CONTRALM	CAP. NAV.	CAP. FRAG	CAP. CORB	TTE. NAV.	TTE. FRAG	TTE. CORB.		1ER. MTRE	2DO MTRE	3ER. MTRE	CABO.	MRO	
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	3	30	28	65
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	3	8
DEFUNCION	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	3	8
RETIRO VOLUNTARIO	0	0	0	4	6	8	25	52	75	0	51	76	24	1	0	322
RETIRO POR INCAPACIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	5	7	12	6	33
RETIRO POR EDAD LIMITE	0	3	6	7	4	5	17	19	34	0	38	38	11	2	0	184
BAJA POR TERMINO DE CON	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	10	15
BAJA POR DESAPARICION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAJA POR CUMPLIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
LICENCIA ILIMITADA	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
TOTALES	0	3	6	11	10	14	44	76	115	0	90	119	45	54	51	638

DESERTORES			
	ENERO	FEBRERO	MARZO
CABO	4	4	1
MARINERO	5	4	

PERIODO DEL 01/01/2019 AL 30/06/2019																
MOTIVOS	ALMIRANTES			CAPITANES			OFICIALES				CLASES				MARINERIA	TOTAL
	ALM	VICEALM	CONTRALM	CAP. NAV.	CAP. FRAG	CAP. CORB	TTE. NAV.	TTE. FRAG	TTE. CORB.	GUARDIAM.	1ER. MTR	2DO MTR	3ER. MTR	CABO.	MRO	
HABERLA SOLICITADO	0	0	0	0	0	0	0	8	17	0	0	0	2	37	60	124
MALA CONDUCTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4	3	12
DEFUNCION	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	2	9	5	6	27
RETIRO VOLUNTARIO	0	0	3	1	5	20	27	49	57	0	79	108	66	4	0	419
RETIRO POR INCAPACIDAD	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	2	5	8	5	24
RETIRO POR EDAD LIMITE	7	13	20	3	5	3	13	16	25	0	34	38	12	2	0	191
BAJA POR TERMINO DE CONTRATO	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	2	5	12	16	41
BAJA POR DESAPARICION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAJA POR CUMPLIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LICENCIA ILIMITADA	0	0	0	0	1	0	1	1	5	0	3	0	0	0	0	11
TOTALES	7	13	23	4	11	23	41	76	112	0	121	153	103	72	90	849

**PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2020  
ANÁLITICO DE PLAZAS Y REMUNERACIONES**

SEPTIEMBRE DE 2019

Ramo: 7 Defensa Nacional Sector Central		Página: 1									
Descripción	Analítico Plazas			TOTAL	Percepciones ordinarias brutas (unitario en pesos)						
	Nivel	Plazas	Horas		Sueldos y salarios	Prestaciones					
						Total	Seguridad social	Medidas de protección al salario	Seguros a las personas	Fondos y seguros de ahorro para el retiro	Condiciones de trabajo, contratos colectivos y otras remuneraciones
<b>Total</b>		<b>230,069</b>									
Sector Central		229,125									
Entidades		944									
<b>Total: Sector Central</b>		229,125									
<b>Zona Económica: 1</b>		229,125									
General de División	EM0201	1		2,357,428	177,288	2,180,139	12,470	172,579	6,952	15,956	1,972,182
General de División	EM0201	1		2,339,952	177,288	2,162,664	12,470	172,579	6,952	15,956	1,954,707
General de División	EM0201	43		2,314,822	177,288	2,137,534	12,470	172,579	6,952	15,956	1,929,577
General de Brigada	EM0202	175		2,133,483	166,292	1,967,191	11,685	161,649	6,521	14,966	1,772,370
General Brigadier	EM0203	321		1,853,718	154,707	1,699,010	10,860	150,151	6,067	13,924	1,518,010
Coronel	EM2201	7		1,539,767	134,568	1,405,199	9,435	130,382	5,277	12,111	1,247,994
Coronel	EM0301	866		1,539,767	134,568	1,405,199	9,435	130,382	5,277	12,111	1,247,994
Teniente Coronel	EM2202	17		1,043,844	122,966	920,877	8,608	118,868	4,822	11,067	777,513
Teniente Coronel	EM0302	1,618		1,043,844	122,966	920,877	8,608	118,868	4,822	11,067	777,513
Mayor	EM2203	36		824,790	111,966	712,823	7,838	108,234	4,391	10,077	582,284
Mayor	EM0303	3,576		824,790	111,966	712,823	7,838	108,234	4,391	10,077	582,284
Capitán Primero	EM2301	79		677,323	95,801	581,522	6,706	73,448	3,757	8,622	488,990
Capitán Primero	EM0401	4,020		677,323	95,801	581,522	6,706	73,448	3,757	8,622	488,990
Capitán Segundo	EM0402	3,600		602,690	84,784	517,906	5,935	65,001	3,325	7,631	436,015
Capitán Segundo	EM2302	224		602,690	84,784	517,906	5,935	65,001	3,325	7,631	436,015
Teniente	EM2303	464		382,106	76,034	306,073	5,322	58,292	2,982	6,843	232,633
Teniente	EM0403	14,562		382,106	76,034	306,073	5,322	58,292	2,982	6,843	232,633
Subteniente	EM0404	8,240		316,454	69,016	247,438	4,831	52,912	2,706	6,211	180,777
Subteniente	EM2304	1,127		316,454	69,016	247,438	4,831	52,912	2,706	6,211	180,777
Sargento Primero	EM2002	10,875		258,718	59,802	198,916	4,186	51,563	2,345	8,372	132,449
Sargento Primero	EM2401	6,210		258,718	59,802	198,916	4,186	51,563	2,345	8,372	132,449
Sargento Segundo	EM2003	28,365		254,876	56,530	198,346	3,957	54,953	2,217	7,914	129,305
Sargento Segundo	EM2402	9,541		249,223	56,530	192,693	3,957	49,300	2,217	7,914	129,305
Cabo	EM2004	42,015		221,023	48,482	172,541	3,394	38,885	1,901	6,787	121,574
Cabo	EM2403	7,394		221,023	48,482	172,541	3,394	38,885	1,901	6,787	121,574
Soldado	EM2006	65,329		209,183	44,256	164,927	3,098	36,385	1,735	6,196	117,514
Soldado	EM2006	14,833		119,115	44,256	74,859	3,098	26,185	1,735	1,328	42,514
Soldado	EM2404	5,451		209,183	44,256	164,927	3,098	36,385	1,735	6,196	117,514
Profesor Titular Especializado Foráneo T.C. "A"	E3013	11		138,212	95,289	42,923	23,484	15,993	1,115	2,331	
Profesor Asistente "A" T.C.	E3819	64		137,680	94,912	42,768	23,391	15,943	1,110	2,324	

Anexo 3. Partidas de presupuesto que proporciona la Secretaría de Hacienda para demostrar la totalidad del personal militar hasta Septiembre de 2019.

**PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2020  
ANÁLITICO DE PLAZAS Y REMUNERACIONES**

SEPTIEMBRE DE 2019

**Ramo: 7 Defensa Nacional  
Sector Central**

Página: 2

Descripción	Analítico Plazas			TOTAL	Percepciones ordinarias brutas (unitario en pesos)						
	Nivel	Plazas	Horas		Sueldos y salarios	Prestaciones					
						Total	Seguridad social	Medidas de protección al salario	Seguros a las personas	Fondos y seguros de ahorro para el retiro	Condiciones de trabajo, contratos colectivos y otras remuneraciones
<b>Zona Económica: 1</b>											
Mecánico Especializado	SD0015	4		43,087	27,829	15,258	6,858	7,092	326	982	
Mecánico de Primera	SD0011	5		43,051	27,803	15,247	6,852	7,089	325	981	
Mecánico de Segunda	SD0010	19		43,009	27,774	15,235	6,845	7,085	325	981	
Mecánico Especialista	SD0012	1		41,940	27,016	14,924	6,658	6,985	316	966	
Mecánico de Primera	SD0013	3		41,940	27,016	14,924	6,658	6,985	316	966	
Mecánico de Segunda	SD0014	14		41,904	26,990	14,914	6,652	6,981	316	965	
Profesor "O"	DE1015	9		31,456	19,581	11,875	4,826	6,004	229	817	
Profesor "I"	DE1009	4		29,692	18,330	11,362	4,517	5,838	214	792	
Profesor "H"	DE1008	1		29,493	18,188	11,304	4,483	5,820	213	789	

**PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2020  
ANALÍTICO DE PLAZAS Y REMUNERACIONES**

SEPTIEMBRE DE 2019

Ramo: 7 Defensa Nacional											
Entidades											
HXA Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas											Página: 3
Descripción	Analítico Plazas			TOTAL	Percepciones ordinarias brutas (unitario en pesos)						
	Nivel	Plazas	Horas		Sueldos y salarios	Prestaciones					
						Total	Seguridad social	Medidas de protección al salario	Seguros a las personas	Fondos y seguros de ahorro para el retiro	Condiciones de trabajo, contratos colectivos y otras remuneraciones
<b>Total: Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas</b>		944									
<b>Zona Económica: 1</b>		257									
Director General	J21	1		2,189,302	1,792,884	396,418	74,740	62,342	26,176	5,994	227,165
Subdirector General	K31	1		1,998,973	1,640,940	358,033	63,538	54,261	23,958	5,085	211,192
Coordinador de Informática, Planeación e Innovación y Calidad	L31	1		1,692,367	1,382,640	309,727	58,687	50,762	20,187	4,692	175,399
Titular del Órgano Interno de Control	L31	1		1,692,367	1,382,640	309,727	58,687	50,762	20,187	4,692	175,399
Coordinador de Asesores de la Dirección General	L31	1		1,692,367	1,382,640	309,727	58,687	50,762	20,187	4,692	175,399
Director de Área	L31	7		1,692,367	1,382,640	309,727	58,687	50,762	20,187	4,692	175,399
Subdirector	M33	14		1,203,334	972,408	230,926	49,241	43,948	14,197	3,925	119,614
Subdirector de Área de Auditoría	M33	2		1,203,334	972,408	230,926	49,241	43,948	14,197	3,925	119,614
Secretario Particular del Director General	M33	1		1,203,334	972,408	230,926	49,241	43,948	14,197	3,925	119,614
Coordinador Administrativo de la Dirección General	M23	1		1,072,908	866,052	206,856	43,744	39,982	12,644	3,479	107,006
Subdirector	M23	3		1,072,908	866,052	206,856	43,744	39,982	12,644	3,479	107,006
Subdirector de Área de Auditoría	M21	1		931,353	744,504	186,849	43,744	39,982	10,870	3,479	88,774
Subdirector	M21	4		931,353	744,504	186,849	43,744	39,982	10,870	3,479	88,774
Subdirector	M11	1		831,228	668,532	162,696	33,987	32,945	9,761	2,687	83,317
Jefe de Departamento	N31	31		681,811	540,900	140,911	33,337	32,475	7,897	2,634	64,568
Jefe de Departamento	N21	1		578,414	452,784	125,630	32,686	32,006	6,611	2,582	51,746
Jefe de Departamento	N11	16		506,850	392,004	114,846	32,032	31,534	5,723	2,529	43,027
Jefe de Departamento de Auditoría	N11	3		506,850	392,004	114,846	32,032	31,534	5,723	2,529	43,027
Jefe de Departamento	O31	7		440,920	336,396	104,524	31,053	30,828	4,911	2,449	35,282
Jefe de Departamento	O11	1		340,552	252,888	87,664	28,445	28,947	3,692	2,237	24,343
Jefe de Administración de Recursos	O11	1		340,552	252,888	87,664	28,445	28,947	3,692	2,237	24,343
Jefe de Servicios de Salud	O11	1		340,552	252,888	87,664	28,445	28,947	3,692	2,237	24,343
Subcoordinador de Servicios Especializados	P32	11		306,890	224,820	82,070	27,629	28,358	3,282	2,171	20,630
Subcoordinador de Servicios	P23	142		284,153	201,672	82,481	26,842	27,790	2,944	2,107	22,796
Subcoordinador de Servicios de Salud	P23	4		278,993	201,672	77,321	26,842	27,790	2,944	2,107	17,636

**PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2020  
ANÁLITICO DE PLAZAS Y REMUNERACIONES**

SEPTIEMBRE DE 2019

Ramo: 7 Defensa Nacional											
Entidades											
HXA Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas											
Página: 4											
Descripción	Analítico Plazas			TOTAL	Percepciones ordinarias brutas (unitario en pesos)						
	Nivel	Plazas	Horas		Sueldos y salarios	Prestaciones					
						Total	Seguridad social	Medidas de protección al salario	Seguros a las personas	Fondos y seguros de ahorro para el retiro	Condiciones de trabajo, contratos colectivos y otras remuneraciones
<b>Zona Económica: 2</b>		687									
Operativo "G"	8	40		261,771	127,992	133,779	34,904	80,730	1,919	11,066	5,160
Auxiliar de Servicios de Salud "G"	8	6		261,771	127,992	133,779	34,904	80,730	1,919	11,066	5,160
Operativo "F"	7	40		255,760	122,592	133,168	34,596	80,531	1,841	11,041	5,160
Auxiliar de Servicios de Salud "F"	7	2		255,760	122,592	133,168	34,596	80,531	1,841	11,041	5,160
Operativo "E"	6	113		247,673	115,140	132,533	34,292	80,333	1,732	11,016	5,160
Auxiliar de Servicios de Salud "E"	6	2		247,673	115,140	132,533	34,292	80,333	1,732	11,016	5,160
Operativo "D"	5	21		243,092	111,144	131,948	33,987	80,136	1,673	10,991	5,160
Operativo "C"	4	121		242,181	110,508	131,673	33,833	80,036	1,664	10,979	5,160
Auxiliar de Servicios de Salud "C"	4	1		242,181	110,508	131,673	33,833	80,036	1,664	10,979	5,160
Operativo "B"	3	85		241,282	109,884	131,398	33,680	79,937	1,655	10,966	5,160
Operativo "A"	2	254		239,489	108,636	130,853	33,375	79,739	1,637	10,941	5,160
Auxiliar de Servicios de Salud "A"	2	2		239,489	108,636	130,853	33,375	79,739	1,637	10,941	5,160

**PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2020  
ANÁLITICO DE PLAZAS Y REMUNERACIONES**

SEPTIEMBRE DE 2019

Ramo: 13 Marina Sector Central											
Página: 1											
Descripción	Analítico Plazas			TOTAL	Percepciones ordinarias brutas (unitario en pesos)						
	Nivel	Plazas	Horas		Sueldos y salarios	Prestaciones					
						Total	Seguridad social	Medidas de protección al salario	Seguros a las personas	Fondos y seguros de ahorro para el retiro	Condiciones de trabajo, contratos colectivos y otras remuneraciones
<b>Total</b>		<b>68,725</b>									
Sector Central		68,725									
<b>Total: Sector Central</b>		<b>68,725</b>									
<b>Zona Económica: 1</b>		<b>67,655</b>									
Almirante	AM0201	1		2,358,265	177,288	2,180,977	12,470	173,731	7,000	15,956	1,971,820
Almirante	AM0201	5		2,331,148	177,288	2,153,860	12,470	173,731	7,000	15,956	1,944,703
Almirante	AM0201	25		2,282,131	177,288	2,104,842	12,470	173,731	7,000	15,956	1,895,685
Vicealmirante	AM0202	92		2,140,624	166,292	1,974,332	11,685	162,801	6,566	14,966	1,778,314
Contralmirante	AM0203	228		1,861,036	154,707	1,706,329	10,860	151,303	6,108	13,924	1,524,135
Capitán de Navío	AM0401	1,256		1,547,311	134,568	1,412,743	9,435	131,534	5,313	12,111	1,254,350
Capitán de Fragata	AM0402	1,403		1,119,707	122,966	996,741	8,608	120,020	4,855	11,067	852,191
Capitán de Corbeta	AM0403	1,622		775,630	111,966	663,664	7,838	109,386	4,421	10,077	531,942
Teniente de Navío	AM0601	2,182		600,302	95,801	504,501	6,706	74,600	3,782	8,622	410,791
Teniente de Fragata	AM0602	3,103		481,520	84,784	396,736	5,935	66,153	3,347	7,631	313,671
Teniente de Corbeta	AM0603	4,734		375,435	76,034	299,401	5,322	59,444	3,002	6,843	224,789
Primer Maestre	AM0604	4,911		223,404	69,016	154,388	3,451	74,771	2,725	6,211	67,230
Segundo Maestre	AM0801	7,224		214,700	59,210	155,489	3,553	83,632	2,338	8,289	57,678
Tercer Maestre	AM0802	10,948		205,935	55,970	149,964	3,358	82,039	2,210	7,836	54,522
Cabo	AM0803	12,503		180,828	48,482	132,347	2,909	73,509	1,914	6,787	47,227
Marinero	AM0804	16,901		168,687	43,822	124,865	2,629	71,683	1,730	6,135	42,688
Director General Adjunto	L21	17		1,571,641	1,261,104	310,537	56,738	53,125	18,412	4,533	177,727
Director de Área	M32	11		1,180,570	942,024	238,546	49,241	46,293	13,754	3,925	125,333
Director de Área	M23	5		1,084,512	866,052	218,460	43,744	42,028	12,644	3,479	116,565
Director de Área	M21	1		937,853	744,504	193,349	43,744	41,315	10,870	3,479	93,941
Director de Área	M11	5		837,064	668,532	168,532	33,987	33,932	9,761	2,687	88,166
Subdirector de Área	N31	4		686,533	540,900	145,633	33,337	33,439	7,897	2,634	68,326
Subdirector de Área	N23	13		639,419	501,408	138,011	32,686	32,947	7,321	2,582	62,476
Subdirector de Área	N22	8		593,068	461,904	131,164	32,686	32,947	6,744	2,582	56,206
Subdirector de Área	N11	5		505,000	392,004	112,996	32,032	31,038	5,723	2,529	41,674
Jefe de Departamento	O33	39		496,788	385,932	110,856	31,053	30,351	5,635	2,449	41,369
Jefe de Departamento	O32	2		462,980	356,784	106,196	31,053	30,351	5,209	2,449	37,134
Jefe de Departamento	O31	28		439,333	336,396	102,937	31,053	30,351	4,911	2,449	34,172
Jefe de Departamento	O22	28		390,150	294,900	95,250	30,172	29,732	4,306	2,378	28,663
Jefe de Departamento	O21	1		359,678	269,556	90,122	30,172	29,342	3,936	2,378	24,295

**PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2020  
ANALÍTICO DE PLAZAS Y REMUNERACIONES**

SEPTIEMBRE DE 2019

**Ramo: 13 Marina  
Sector Central**

Página: 2

Descripción	Analítico Plazas			TOTAL	Percepciones ordinarias brutas (unitario en pesos)						
	Nivel	Plazas	Horas		Sueldos y salarios	Prestaciones					
						Total	Seguridad social	Medidas de protección al salario	Seguros a las personas	Fondos y seguros de ahorro para el retiro	Condiciones de trabajo, contratos colectivos y otras remuneraciones
<b>Zona Económica: 1</b>											
Jefe de Departamento	O11	155		338,350	252,888	85,462	28,445	28,158	3,692	2,237	22,930
Enlace	P33	2		324,101	241,404	82,697	27,629	27,598	3,525	2,171	21,775
Enlace	P32	4		304,932	224,820	80,112	27,629	27,598	3,282	2,171	19,432
Enlace	P23	146		277,236	201,672	75,564	26,842	27,058	2,944	2,107	16,612
Enlace	P13	25		218,715	152,580	66,135	25,355	26,038	2,228	1,987	10,529
Enlace	P12	12		190,282	128,640	61,642	25,355	25,575	1,878	1,987	6,847
Enlace	P11	6		186,666	125,496	61,170	25,355	25,575	1,832	1,987	6,421

**PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2020  
ANÁLITICO DE PLAZAS Y REMUNERACIONES**

SEPTIEMBRE DE 2019

**Ramo: 13 Marina  
Sector Central**

Página: 3

Descripción	Analítico Plazas			TOTAL	Percepciones ordinarias brutas (unitario en pesos)						
	Nivel	Plazas	Horas		Sueldos y salarios	Prestaciones					
						Total	Seguridad social	Medidas de protección al salario	Seguros a las personas	Fondos y seguros de ahorro para el retiro	Condiciones de trabajo, contratos colectivos y otras remuneraciones
<b>Zona Económica: 2</b>		400									
Profesional Ejecutivo	11	14		261,698	135,780	125,918	35,821	81,324	1,982	2,836	3,955
Profesional Ejecutivo	11	13		259,254	135,780	123,474	35,821	81,324	1,982	2,836	1,510
Coordinador de Profesionales Dictaminadores	8	1		252,211	127,992	124,219	34,904	80,730	1,869	2,762	3,955
Supervisor de Programas y Proyectos	8	2		249,767	127,992	121,775	34,904	80,730	1,869	2,762	1,510
Secretaría de la Oficina de SPS	8	1		249,767	127,992	121,775	34,904	80,730	1,869	2,762	1,510
Secretaría "A" Auxiliar de la Oficina de SPS -37	8	1		249,767	127,992	121,775	34,904	80,730	1,869	2,762	1,510
Jefe de Sistemas Administrativos	8	68		249,767	127,992	121,775	34,904	80,730	1,869	2,762	1,510
Jefe de Sistemas Especializado en Comunicación	8	1		249,767	127,992	121,775	34,904	80,730	1,869	2,762	1,510
Coordinador de Profesionales Dictaminadores	8	1		249,767	127,992	121,775	34,904	80,730	1,869	2,762	1,510
Investigador Oceanográfico	8	4		249,767	127,992	121,775	34,904	80,730	1,869	2,762	1,510
Analista de Sistemas Macromcomputacionales	8	2		249,767	127,992	121,775	34,904	80,730	1,869	2,762	1,510
Jefe Especializado de Máquinas	8	1		249,767	127,992	121,775	34,904	80,730	1,869	2,762	1,510
Técnico Superior	7	31		246,200	122,592	123,608	34,596	80,531	1,790	2,737	3,955
Secretaría Ejecutiva "A"	7	4		243,756	122,592	121,164	34,596	80,531	1,790	2,737	1,510
Jefe de Unidad	7	7		243,756	122,592	121,164	34,596	80,531	1,790	2,737	1,510
Profesional Dictaminador Especializado en el Manejo de Fondos y Valores	7	1		243,756	122,592	121,164	34,596	80,531	1,790	2,737	1,510
Jefe de Subprograma "A"	7	2		243,756	122,592	121,164	34,596	80,531	1,790	2,737	1,510
Supervisor General	7	16		243,756	122,592	121,164	34,596	80,531	1,790	2,737	1,510
Técnico Superior	7	15		243,756	122,592	121,164	34,596	80,531	1,790	2,737	1,510
Supervisor Técnico	6	1		235,669	115,140	120,529	34,292	80,333	1,681	2,712	1,510
Auxiliar Administrativo "A"	6	1		235,669	115,140	120,529	34,292	80,333	1,681	2,712	1,510
Secretaría "A"	6	7		235,669	115,140	120,529	34,292	80,333	1,681	2,712	1,510
Secretaría Ejecutiva "B"	6	4		235,669	115,140	120,529	34,292	80,333	1,681	2,712	1,510
Superintendente de Mantenimiento Mecánico	6	1		235,669	115,140	120,529	34,292	80,333	1,681	2,712	1,510
Jefe de Taller	6	2		235,669	115,140	120,529	34,292	80,333	1,681	2,712	1,510
Coordinador de Proyectos Especiales	6	19		235,669	115,140	120,529	34,292	80,333	1,681	2,712	1,510
Técnico Especializado	6	23		235,669	115,140	120,529	34,292	80,333	1,681	2,712	1,510
Jefe de Oficina	5	59		233,532	111,144	122,388	33,987	80,136	1,623	2,687	3,955
Jefe de Oficina	5	1		231,087	111,144	119,943	33,987	80,136	1,623	2,687	1,510
Técnico Especializado	5	13		231,087	111,144	119,943	33,987	80,136	1,623	2,687	1,510
Secretaría "B"	4	2		230,176	110,508	119,668	33,833	80,036	1,613	2,675	1,510
Analista Especializado en Proyectos	4	3		230,176	110,508	119,668	33,833	80,036	1,613	2,675	1,510
Analista Administrativo	3	52		231,721	109,884	121,837	33,680	79,937	1,604	2,662	3,955
Especialista Técnico	3	7		229,277	109,884	119,393	33,680	79,937	1,604	2,662	1,510
Operario de Primera	2	6		227,484	108,636	118,848	33,375	79,739	1,586	2,637	1,510
Operador de Segunda	2	14		227,484	108,636	118,848	33,375	79,739	1,586	2,637	1,510

**PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2020  
ANALÍTICO DE PLAZAS Y REMUNERACIONES**

SEPTIEMBRE DE 2019

**Ramo: 13 Marina  
Sector Central**

Página: 4

Descripción	Analítico Plazas			TOTAL	Percepciones ordinarias brutas (unitario en pesos)						
	Nivel	Plazas	Horas		Sueldos y salarios	Prestaciones					
						Total	Seguridad social	Medidas de protección al salario	Seguros a las personas	Fondos y seguros de ahorro para el retiro	Condiciones de trabajo, contratos colectivos y otras remuneraciones
<b>Zona Económica: 3</b>		<b>670</b>									
Profesional Ejecutivo	11	123		266,307	141,300	125,007	36,661	81,869	2,063	2,904	1,510
Supervisor de Industria Naval	8	1		257,246	133,932	123,314	35,744	81,275	1,955	2,830	1,510
Supervisor de Programas y Proyectos	8	7		257,246	133,932	123,314	35,744	81,275	1,955	2,830	1,510
Jefe de Sistemas Administrativos	8	6		257,246	133,932	123,314	35,744	81,275	1,955	2,830	1,510
Jefe de Sistemas Especializado en Comunicación	8	1		257,246	133,932	123,314	35,744	81,275	1,955	2,830	1,510
Coordinador de Profesionales Dictaminadores	8	3		257,246	133,932	123,314	35,744	81,275	1,955	2,830	1,510
Investigador Oceanográfico	8	3		257,246	133,932	123,314	35,744	81,275	1,955	2,830	1,510
Inspector Técnico	8	2		257,246	133,932	123,314	35,744	81,275	1,955	2,830	1,510
Jefe Especializado de Máquinas	8	3		257,246	133,932	123,314	35,744	81,275	1,955	2,830	1,510
Supervisor General	7	93		252,080	129,360	122,720	35,439	81,077	1,889	2,805	1,510
Profesional Dictaminador Especializado en el Manejo de Fondos y Valores	7	6		252,080	129,360	122,720	35,439	81,077	1,889	2,805	1,510
Auditor Especializado	7	1		252,080	129,360	122,720	35,439	81,077	1,889	2,805	1,510
Técnico Superior	7	55		252,080	129,360	122,720	35,439	81,077	1,889	2,805	1,510
Secretaria "A"	6	3		243,342	121,272	122,070	35,132	80,878	1,771	2,780	1,510
Secretaria Ejecutiva "B"	6	1		243,342	121,272	122,070	35,132	80,878	1,771	2,780	1,510
Auxiliar Administrativo "A"	6	7		243,342	121,272	122,070	35,132	80,878	1,771	2,780	1,510
Profesional Dictaminador en el Manejo de Fondos y Valores	6	7		243,342	121,272	122,070	35,132	80,878	1,771	2,780	1,510
Superintendente de Mantenimiento Mecánico	6	4		243,342	121,272	122,070	35,132	80,878	1,771	2,780	1,510
Coordinador de Proyectos Especiales	6	94		243,342	121,272	122,070	35,132	80,878	1,771	2,780	1,510
Técnico Especializado	6	80		243,342	121,272	122,070	35,132	80,878	1,771	2,780	1,510
Analista Programador "B"	6	1		243,342	121,272	122,070	35,132	80,878	1,771	2,780	1,510
Jefe de Taller	6	2		243,342	121,272	122,070	35,132	80,878	1,771	2,780	1,510
Jefe de Oficina	5	18		238,478	114,588	123,890	34,827	80,680	1,673	2,755	3,955
Jefe de Oficina	5	1		236,034	114,588	121,446	34,827	80,680	1,673	2,755	1,510
Técnico Especializado	5	2		236,034	114,588	121,446	34,827	80,680	1,673	2,755	1,510
Subjefe de Taller	5	1		236,034	114,588	121,446	34,827	80,680	1,673	2,755	1,510
Jefe de Mantenimiento Mecánico	4	1		235,123	113,952	121,171	34,673	80,581	1,664	2,743	1,510
Técnico Especialista de Campo	4	1		235,123	113,952	121,171	34,673	80,581	1,664	2,743	1,510
Analista Administrativo	3	8		236,668	113,328	123,340	34,520	80,481	1,655	2,730	3,955
Analista Administrativo	3	1		234,224	113,328	120,896	34,520	80,481	1,655	2,730	1,510
Especialista Técnico	3	1		234,224	113,328	120,896	34,520	80,481	1,655	2,730	1,510
Secretaria "C"	2	12		232,880	112,392	120,488	34,292	80,333	1,641	2,712	1,510
Jefe de Grupo	2	9		232,880	112,392	120,488	34,292	80,333	1,641	2,712	1,510
Técnico en Computación	2	1		232,880	112,392	120,488	34,292	80,333	1,641	2,712	1,510
Operario de Primera	2	14		232,880	112,392	120,488	34,292	80,333	1,641	2,712	1,510
Operador de Segunda	2	81		232,880	112,392	120,488	34,292	80,333	1,641	2,712	1,510

**PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 2020  
ANALÍTICO DE PLAZAS Y REMUNERACIONES**

SEPTIEMBRE DE 2019

<b>Ramo: 13 Marina Sector Central</b>	Página: 5
---	-----------

Descripción	Analítico Plazas			TOTAL	Percepciones ordinarias brutas (unitario en pesos)						
	Nivel	Plazas	Horas		Sueldos y salarios	Prestaciones					
						Total	Seguridad social	Medidas de protección al salario	Seguros a las personas	Fondos y seguros de ahorro para el retiro	Condiciones de trabajo, contratos colectivos y otras remuneraciones
<b>Zona Económica: 3</b> Técnico Medio	2	16		232,880	112,392	120,488	34,292	80,333	1,641	2,712	1,510

Anexo 4. Análisis de entrevistas

	Pregunta 1. ¿Qué esperabas al regresar al ámbito civil?
N.S.	No esperaba regresar al ámbito civil. Me salí porque ya no tenía oportunidad de convertirme en oficial a través de la Escuela de Infantería (En su último año de servicio dicha escuela fue desaparecida).
J.V.	Tenía 18 años. Fue un tiempo corto de estancia (en cuanto a su servicio armado) por lo que no pensaba mucho en el futuro. Tenía pensado retomar mi vida donde la dejé.

F.S.	<p>Yo ya tenía muy claro qué quería hacer (al salir de la Armada), yo quería estudiar, debido a que ahí dentro no me dieron la oportunidad de estudiar, siempre me decían que como estaba en una unidad operativa, no podían dejar las plazas vacías. Cuando salí de la armada, no me hicieron ningún cuestionario ni nada, ahorita que estoy en Telcel, a los que renuncian les hacen un cuestionario de calidad en el trabajo y (que indique) para dónde vas. Afortunadamente tenía los recursos para tener una licenciatura civil.</p>
E.M.	<p>Pues más que nada en ese tema, al menos comparando con la experiencia que yo tuve pues en el ámbito de pasar de la vida militar a la vida civil yo creo que lo único, el menos en prestaciones, sería por ejemplo el ahorro, lo que son las prestaciones del ISSFAM, poder pasarlas al ámbito civil, como uno lo hace, por ejemplo, en el ámbito civil, cuando sales de una empresa pues simplemente pasas todas tus prestaciones a otra y estás cotizando de otra manera; de esta manera pues sería un gran apoyo para muchos militares que a lo mejor por alguna lesión, por alguna causa de fuerza mayor se tengan que retirar del ámbito militar para entrar a lo civil. En ese sentido pues sí sería una ayuda bastante grande para los militares. ¿Qué esperaba? Pues, más que nada, una superación personal de otro tipo. Más que nada yo, en lo personal pues entrar a la vida militar fue pues, como, un experimento. Era una meta que yo ya tenía desde chico, el sueño de ser militar. Más que nada por la experiencia que hay en mi familia sobre el tema y pues sí, sí lo logré. Y pues simplemente esperaba reincorporarme a la vida civil de una manera normal, volver a hacer lo que hacía antes, <b>volver a estar tranquilo en el sentido de que pues ya no tienes que vivir toda la disciplina que vives en las Fuerzas Armadas, pero sí se te crea pues, más que nada, yo siento que ahí te cambia. Estás durante bastante tiempo viviendo lo que es la disciplina rigurosa y pues sí te deja como una huella psicológica, sí te ayuda a crecer mucho porque pues ves la vida de otra manera, haces cosas que un civil no puede hacer, eh, haces cosas que no vas a volver a vivir en toda tu vida y situaciones de ese tipo que sí te dejan un poquito marcado, para bien y para mal a veces. Pero sí cuesta un poco de trabajo, más que nada, pues platicando con otros militares también que se retiraron por alguna razón pues, algunos hasta han vivido la situación de que se deprimen o les da Estrés Post-Traumático. En mi caso pues sí fue un poquito difícil. Un mes más o menos estuve en una situación de depresión pues, porque ya no estás en algo que te gusta hacer y que amabas hacer pero, no fue tan complicado para mí. Yo conseguí trabajo en el ámbito civil muy rápido y pues me entretuve en eso, más que nada. Pero sí hay otros que sí les cuesta más trabajo.</b></p>

Pregunta 2. ¿Cómo experimentaste la transición de las Fuerzas Armadas a la vida civil?

Fue sumamente dura. **Fue un cambio de mentalidad con el que no pude lidiar. Cuando inicié actividades en la vida civil tuve muchos problemas por la visión civil de la vida. La entendía, pero no la hablaba y no me gustaba. Pasó mucho tiempo para adaptarme. A la fecha sigo teniendo actitudes castrenses que molestan o desconciertan a la población civil que me rodea.**

Como estaba morrillo no se sintió nada. De eso ya me di cuenta después. El problema fue cuando pasó el tiempo y **sentí que no encajaba. Era más disciplinado, ordenado... Estar ahí resalta el hacer bien las cosas, en la escuela la gente es huevona. Te aíslas.** Cuando estás dentro, aunque haya diferencias (entre compañeros) pues no pasa a nada más, pero a la hora de los plomazos todos jalan para el mismo lado. **Me ha sido difícil seguir el ritmo de la gente. Ha sido y seguirá siendo difícil.**

A mí me fue bien, porque estuve solo 6 meses, entonces cuando regresé a estudiar pues aunque hubo cambio en mí, no se me complicó aprender, sin embargo, ya se hace una cosa más difícil si tienes 20 años de antigüedad (sirviendo en las Fuerzas Armadas) de no aprender nada nuevo, imagínate al entrar a la universidad.

Por otro lado, también es complicado darse de baja, a menos de que sea una médica, como me tocó a mí, porque el ejército te quiere retener tanto como pueda. No es como pedir una renuncia en una empresa, el ejército siempre necesita gente. Y tiene sentido, **hablas de una persona con entrenamiento que puede ser peligrosa, que puede desarrollar Trastorno de Estrés Post-Traumático. Lo tienes ahí, sin darte cuenta, hasta que algo pasa y te das cuenta de que lo tienes.**

Tranquila, debido a que como te comenté, mi familia tenía los recursos económicos para pagar una licenciatura. **(Los civiles) me veían raro porque saludaba a todos, porque eso te enseñan:** a saludar; porque pues ahí dentro platicas, sino ¿qué haces? Te acostumbras a ser más abierto.

**En sí, la transición no me resultó complicada, pero hay otros a los que sí.**

Por ejemplo, la comida en el ámbito militar, creo que hasta es famosa porque es mala, ¿no? Es un poco complicado eso. Entonces, sales a la calle, te encuentras con los taquitos de la esquina, con todo lo que te habías prohibido todo ese tiempo por salud, por disciplina, de hecho eso también te ayuda, ¿no?, porque estar encerrado también es muy complicado. Entonces sales y por eso muchos engordamos porque **sí es un cambio de hábitos muy complicado. Porque pues, ser militar es recibir las 24 horas un itinerario en el cual tú vas a cumplir con todas tus tareas y pues, prácticamente a ti no te dejan nada. Pero pues, uno aprende a querer ese tipo de disciplina. Cuando regresas a lo civil te cuesta un poco volver a agarrar la línea porque inclusive te cambia tu mentalidad, te hacen más serio, más disciplinado, más duro con tu punto de vista hacia todo.** Por eso sí es complicado compaginar eso con tu vida normal, de que ves que todo el mundo está contento y que a veces es muy fácil decir: "ah pues, no saben lo que dicen" o "no saben lo que hacen" o hasta inclusive en los quehaceres diarios, de "¿por qué no hacen bien las cosas?" y cositas así, detalles de ese tipo que lo hacen complicado. También pues uno se tiene que ir adecuando, se va acostumbrando, de nuevo, uno a la vida civil. **Si siempre te queda ese sentimiento de, disciplina, de hacer las cosas diferentes a lo que los demás lo hacen.** Es complicado, más que nada en los horarios. En la Fuerza Aérea te levantas a las 4:30 am, estás en tu casa y te de repente te levantas con urgencia porque ya estás programado para eso, y pues si te quedas con detalles de ese tipo, que con el tiempo se te van quitando, se te van borrando, pero pues sí es complicado. **Muchos sí necesitarían un psicólogo, más que nada para hacer ese tipo de transición.**

Pregunta 3. ¿De qué manera consideras que la institución a la que perteneciste debió de apoyarte en ese proceso de transición?

**Con atención psicológica. Pues fue lo que más me afectó. La mayor parte de los problemas que tuve fueron psicológicos;** tenía ciertas habilidades apreciadas en el ámbito civil como hablar inglés y usar computadoras que me ayudaron mucho a reingresar al ámbito civil.

**Me hubiera gustado aprender alguna actividad que me ayudara a reintegrarme estando fuera. A no sentirme tan impotente en la vida civil y a aprender a socializar con los civiles.** Hubiera agradecido algún apoyo para entrar a alguna institución educativa o que se hubiera tomado en cuenta mi servicio (armado) para el servicio social (en la educación superior) [...] alguna beca, alguna bolsa de trabajo o algún oficio que me ayudara al salir.

**Quizá nada más con tratamiento psicológico porque ves cosas que no quieres volver a ver. Pierdes sensibilidad, digo, con el tiempo vas recobrando un poco, pero no toda.** Es muy complicado pedirle algo a la Secretaría (de la Defensa Nacional) cuando estás dándote de baja, si de por sí es complicado pedirles algo estando en el activo...**También estaría bien un apoyo para estudiar o encontrar un trabajo, un buen trabajo que se pueda relacionar con lo que uno aprendió y hacía ahí dentro.** En ese aspecto sí está muy mal porque, por ejemplo, es como alguien de un estado que se tuviera que ir a otro estado a buscar trabajo de soldado porque en su pueblo no hay empleo -ya que en la Zona Militar es más probable que te contraten- , **se va solo, se da de alta y cumple sus años de servicio, se da de baja y no tiene en dónde caerse muerto.** Te digo, **estaría bien ayudarlos por ejemplo con un pasaje a su lugar de origen, o que la Zona Militar te apoye con un trabajo, no sé, 6 meses para que te estabilices un poco y ya estando estable que te liberen.** Eso es algo que siempre he pensado pero ya ves que el presupuesto siempre está corto.

Fíjate que no suele ser tanta gente la que se da de baja o deserta, dichas personas que se dan de baja es gente mayor o de plano los que no aguantan.

Yo creo que tienen que apoyar de acuerdo al nivel educativo de la persona, porque la mayoría de la gente (los de Tropa) sólo tiene la educación básica y que la Armada les facilite convenios con escuelas para que puedan superarse. También estaría bien que los apoyaran con cursos técnicos para que tengan de donde apoyar a sus familias una vez que salgan.

Siento que deberían de implementar un programa de reinserción a la vida civil, se podría llamar así, más que nada porque sí se nota el cambio. Yo por ejemplo opino que he visto en muchos exmilitares que sí les cuesta trabajo volver a la vida civil y pues algunos prefieren seguir en la vida de las armas, siendo policías, guardias, escoltas, algo con lo que me identifico porque también un tiempo pues estuve como escolta. Y pues, sigues buscando algo que te brinde ese tipo de situaciones en las que tengas ese tipo de disciplina, entonces sí sería importante, por ejemplo, para algunos que se les acaba el tiempo estando de militar, se lesionan o algo ajeno a ellos o a sus decisiones y pues sí les cuesta trabajo. **En ese caso yo sí creo que debería de haber algún tipo de reinclusión a la vida social de los militares. Más que nada para los que son de Fuerzas Especiales, que experimentan un poco más de intensidad en su trabajo.** Yo creo que sería muy loable ese tipo de trabajo para ellos o de programa para ellos. **Comenzando por la atención psicológica, tal vez hasta terapia de pareja porque también sabemos que las esposas viven con ellos y pues de alguna manera tienen que pasar ese proceso junto con su pareja o familia porque pues la mayoría de soldados cuando entramos somos muy jóvenes, entonces vivimos en casa de los padres, posiblemente siendo el caso sería muy importante ese tipo de ayuda para la familia.**

Pregunta 4. Respecto al ingreso en el mercado laboral civil, ¿qué aspectos de tu vida militar crees que te ayuden a ser un candidato atractivo para un trabajo?

**Trabajo bajo presión, disciplina, capacidad de trabajar en equipo, honestidad, experiencia y creo que ya.**

**Más que nada la puntualidad. Ahí (en el ejército) es esencial. Saliendo de mi carrera, me tocó trabajar con japoneses. El ser educado, ordenado, jalar para el mismo lado me ayudó muchísimo.** Los japoneses lo que ven mucho es que el trabajo que puedas dar y un extra.

Más que nada: **la disciplina, la puntualidad y la responsabilidad** que te inculcan ahí.

Lo que he notado, por ejemplo en las entrevistas con recursos humanos en un lugar de trabajo; más que nada a mí me lo **había recomendado mi padre, que también fue militar, él siempre me recomendó poner en mi currículum que fui militar** porque eso sí me va a abrir las puertas para que vean que eres una persona seria, disciplinada y que no causa problemas. Y sí, efectivamente, poner eso en un currículum sí te ayuda mucho. Te preguntan mucho sobre eso, te preguntan cuánto tiempo estuviste, si te gustaba, si fuiste disciplinado, si no te corrieron, etc. Más que nada pues también en el ámbito social te ayuda mucho porque te ven como una persona seria, formal y pues eso te ayuda mucho.

Pregunta 5. ¿Qué clase de apoyo para ingresar al mercado laboral sientes que se te debió de haber dado en tu tiempo de servicio?

**Una beca. Definitivamente.** O estar exento de realizar el servicio social en la universidad. ¿Qué mayor servicio social que arriesgar el pellejo? **Aclarando, una beca para mí, no para mis hijos (no tiene hijos), aunque sea para un oficio o una carrera técnica y un apoyo para reinsertarme a la sociedad.**

**Probablemente una bolsa de trabajo.** No sé si las den, pero tipo carta de recomendación, aquí (en Monterrey) se mueven bastante las cartas de recomendación. Por ejemplo, imagínate a alguien que estudió en el Heroico (Colegio Militar), pasaba su tiempo de servicio hasta que le tocaba salirse y buscar en el ámbito privado. Le sufre mucho. Sin embargo, los que trabajan en la industria militar tienen un buen futuro saliendo, buscando trabajo en algo relacionado.

**Deberían comenzar a canalizar a la gente con base a sus especialidades, yo creo que no lo hacen porque se saturaría bastante.**

Ahí dentro no todos se van a tirar plomazos; por ejemplo, los mecánicos. Un vato que se da de baja y que le ofrezcan una bolsa de trabajo de mecánicos.

**Chance no se hace porque el ejército te considera como un recurso que se puede reemplazar, para evitarse problemas. El peligro es que a los que se salen y se meten al crimen, principalmente. En ese caso no duras mucho, como 6 meses, a menos de que escales.**

Fíjate que al momento de encontrarlos (a miembros de la Delincuencia Organizada) a eso, le piensas bastante antes de hacer lo que vas a hacer, pero el vato al otro lado no te va a perdonar.

Si te dan una carta de buena conducta, es lo único que te dan. (El apoyo que reciben) **depende de cada quién. Por ejemplo: talleres para los que tienen educación básica o, que si tienen alguna carrera, que los readecúen de grado. Eso ya se hace (mientras están en servicio), pero estaría bien que lo hicieran cuando se dan de baja. Te digo, que hagan encuestas y que se de apoyo psicológico, porque hay algunos que sí lo necesitan.**

Quando yo entré, **había un compañero -porque en la Armada sí hay reingreso- que regresó al servicio porque no encontró trabajo afuera. Hubo otro que entró a la policía de la Ciudad de México después de su servicio y otro que tenía su prepa, salió, se pagó su licenciatura trabajando y ahorita está en una concesionaria.**

Realmente no estuve mucho tiempo, en sí fueron los tres años de mi contrato pero **yo siento que un militar, que perteneció a un cuerpo especial, que deberían las Fuerzas Armadas dar un seguimiento más que nada porque muchos, en especial personas que he conocido pues terminan en la policía, como te digo siguen tratando de buscar ese tipo de estilo de vida. Entonces sería importante para ellos salir. Los militares saben de hacer de todo: hay militares cocineros, fotógrafos, médicos, etcétera, entonces no creo que sea complicado que hubiera una especie de bolsa de trabajo, ¿no?, en la que posiblemente no trabajes ya para SEDENA, pero posiblemente para otras dependencias o para un trabajo empresarial, que este tipo de empleados que se les considerara. Se evitan así también problemas de inseguridad y problemas socioeconómicos porque pues esos militares terminan sin empleo. Ese tipo de ayuda sí sería muy importante. La sociedad militar no es tan acogedora con sus militares, como en otros países. Pero sí podría haber programas como los de Estados Unidos que ayudan a sus militares y que son manejados o apoyados por el gobierno, precisamente para que los veteranos no tengan ese tipo de problemáticas al regresar a la vida civil. Simplemente, yo creo que hasta con copiar algunos programas que hay en otros países pues sí sería una buena opción. Muchos militares, esto se daba mucho antes, venían de provincia, de las comunidades más pobres que podías encontrar y que, a pesar del bajo sueldo, encontraron como un escape (al ejército) para irse de las comunidades o pueblos en los que vivían. Ahora ya un sueldo mejor y unas prestaciones más sensibles hacia el soldado, pero real es muy complicado pedirle algo al ejército, porque se maneja muy burocrático, dentro de lo que es su organismo. **Y pues sí sería importante crear alguna comunidad para ellos, para estos soldados que no tienen nada. Sales y pues ya no tienes nada que hacer, como me pasó a mí. Más que nada me la pasé en mi casa, platiqué con unas amistades civiles y tuve la oportunidad de encontrar trabajo. Pero no todos tienen las mismas oportunidades, simplemente no saben ni qué hacer. SEMAR que es un poco más abierta en esa clase de aspectos, pero sí sería importante dar ese apoyo para militares o ex militares que quieren seguir dando un servicio.****

ID	Segmento	Códigos								
		APOLAB	APOEDU	CUALMIL	APOPSI	DIFCIV	AMBREC	TEPT	HOSTCIV	COOPDO
1	<p>volver a estar tranquilo en el sentido de que pues ya no tienes que vivir toda la disciplina que vives en las Fuerzas Armadas, pero sí se te crea pues, más que nada, yo siento que ahí te cambia. Estás durante bastante tiempo viviendo lo que es la disciplina rigurosa y pues sí te deja como una huella psicológica, sí te ayuda a crecer mucho porque pues ves la vida de otra manera, haces cosas que un civil no puede hacer, eh, haces cosas que no vas a volver a vivir en toda tu vida y situaciones de ese tipo que sí te dejan un poquito marcado, para bien y para mal a veces. Pero sí cuesta un poco de trabajo, más que nada, pues platicando con otros militares también que se retiraron por alguna razón pues, algunos hasta han vivido la situación de que se deprimen o les dá Estrés Post- Traumático. En mi caso pues sí fue un poquito difícil. Un mes más o menos estuve en una situación de depresión pues, porque ya no estás en algo que te gusta hacer y que amabas hacer pero, no fue tan complicado para mí. Yo conseguí trabajo en el ámbito civil muy rápido y pues me entretuve en eso, más que nada. Pero sí hay otros que sí les cuesta más trabajo.</p>					*		*		
2	<p>Fue un cambio de mentalidad con el que no pude lidiar. Cuando inicié actividades en la vida civil tuve muchos problemas por la visión civil de la vida. La entendía, pero no la hablaba y no me gustaba. Pasó mucho tiempo para adaptarme. A la fecha sigo teniendo actitudes castrenses que molestan o desconciertan a la población civil que me rodea."</p>					*			*	
3	<p>sentí que no encajaba. Era más disciplinado, ordenado... estar ahí resalta el hacer bien las cosas, en la escuela la gente es huevona. Te aíslas.</p>					*				
4	<p>Me ha sido difícil seguir el ritmo de la gente. Ha sido y seguirá siendo difícil.</p>					*				
5	<p>hablas de una persona con entrenamiento que puede ser peligrosa, que puede desarrollar Trastorno de Estrés Post-Traumático. Lo tienes ahí, sin darte cuenta, hasta que algo pasa y te das cuenta de que lo tienes.</p>						*	*		*
6	<p>(Los civiles) me veían raro porque saludaba a todos, porque eso te enseñan:</p>					*			*	
7	<p>En sí, la transición no me resultó complicada, pero hay otros a los que sí.</p>					*				

8	si es un cambio de hábitos muy complicado. Porque pues, ser militar es recibir las 24 horas un itinerario en el cual tu vas a cumplir con todas tus tareas y pues, prácticamente a tí no te dejan nada. Pero pues, uno aprende a querer ese tipo de disciplina. Cuando regresas a lo civil te cuesta un poco volver a agarrar la línea porque inclusive te cambia tu mentalidad, te hacen más serio, más disciplinado, más duro con tu punto de vista hacia todo.				*				
9	Si siempre te queda ese sentimiento de, disciplina, de hacer las cosas diferentes a lo que los demás lo hacen				*				
10	Muchos si necesitaría un psicólogo, más que nada para hacer ese tipo de transición			*					
11	*Con atención psicológica. Pues fué lo que más me afectó.			*					
12	Me hubiera gustado aprender alguna actividad que me ayudara a reintegrarme estando fuera. A no sentirme tan impotente en la vida civil y a aprender a socializar con los civiles	*			*				
13	Hubiera agradecido algún apoyo para entrar a alguna institución educativa ó que se hubiera tomado en cuenta mi servicio ( armado) para el servicio social ( en la educación superior) [...] alguna beca, alguna bolsa de trabajo ó algún oficio que me ayudara al salir.	*	*						
14	Quizá nada más con tratamiento psicológico porque ves cosas que no quieres volver a ver. Pierdes sensibilidad, digo, con el tiempo vas vas recobrando un poco, pero no toda.			*					
15	También estaría bien un apoyo para estudiar o encontrar un trabajo, un buen trabajo que se pueda relacionar con lo que uno aprendió y hacía ahí dentro.	*							

16	se va solo, se da de alta y cumple sus años de servicio, se da de baja y no tiene en dónde caerse muerto. Te digo, estaría bien ayudarlos por ejemplo con un pasaje a su lugar de origen, o que la Zona Militar te apoye con un trabajo, no sé, 6 meses para que te estableces un poco y ya estando estable que te liberen.	*								
17	Yo creo que tienen que apoyar de acuerdo al nivel educativo de la persona, porque la mayoría de la gente ( los de Tropa) solo tiene la educación básica y que la Armada les facilite convenios con escuelas para que puedan superarse. También estaría bien que los apoyaran con cursos técnicos para que tengan de donde apoyar a sus familias una vez que salgan.	*	*							
18	Siento que deberían de implementar un programa de reinserción a la vida civil, se podría llamar así, más que nada porque si se nota el cambio. Yo por ejemplo opino que he visto en muchos ex militares que si les cuesta trabajo volver a la vida civil y pues algunos prefieren seguir en la vida de las armas, siendo policías, guardias, escoltas, algo con lo que me identifico porque también un tiempo pues estuve como escolta.	*	*		*		*			
19	En ese caso yo si creo que debería de haber algún tipo de reinclusión a la vida social de los militares. Más que nada para los que son de Fuerzas Especiales, que experimentan un poco más de intensidad en su trabajo.	*	*		*					
20	Comenzando por la atención psicológica, tal vez hasta terapia de pareja porque también sabemos que las esposas viven con ellos y pues de alguna manera tienen que pasar ese proceso junto con su pareja o familia porque pues la mayoría de soldados cuando entramos como muy jóvenes, entonces vivimos en casa de los padres, posiblemente siendo el caso sería muy importante ese tipo de ayuda para la familia.				*					
21	"Trabajo bajo presión, disciplina, capacidad de trabajar en equipo, honestidad, experiencia y creo que ya."				*					
22	Más que nada la puntualidad. Ahí (en el ejército) es esencial. Saliendo de mi carrera, me tocó trabajar con Japoneses, el ser educado, ordenado, jalar para el mismo lado me ayudó muchísimo.				*					
23	Más que nada: la disciplina, la puntualidad y la responsabilidad que te inculcan ahí.				*					

24	a mi me lo había recomendado mi padre, que también fue militar, el siempre me recomendó poner en mi currículum que fui militar porque eso si me va a abrir las puertas para que vean que eres una persona seria, disciplinada y que no causa problemas. Y sí, efectivamente, poner eso en un currículum si te ayuda mucho. Te preguntan mucho sobre eso, te preguntan cuánto tiempo estuviste, si te gustaba, si fuiste disciplinado, si no te corrieron, etc. Más que nada pues también en el ámbito social te ayuda mucho porque te ven como una persona seria, formal y pues eso te ayuda mucho.			*						
25	Una beca. Definitivamente.		*							
26	Aclarando, una beca para mí, no para mis hijos (no tiene hijos), aunque sea para un oficio o una carrera técnica y un apoyo para reinsertarme a la sociedad.*	*	*							
27	Probablemente una bolsa de trabajo.	*								
28	Deberían comenzar a canalizar a la gente con base a sus especialidades, yo creo que no lo hacen porque se saturaría bastante.	*								
29	Chance no se hace porque el ejército te considera como un recurso que se puede reemplazar, para evitarse problemas. El peligro es que a los que se salen y se meten al crimen, principalmente. En ese caso no duras mucho, como 6 meses, a menos de que escales.						*			*
30	Depende de cada quien. Por ejemplo: talleres para los que tienen educación básica o, que si tienen alguna carrera, que los readecúen de grado. Eso ya se hace ( mientras están en servicio), pero estaría bien que lo hicieran cuando se dan de baja . Te digo, que hagan encuestas y que se de apoyo psicológico, porque hay algunos que sí lo necesitan.	*								
31	había un compañero - porque en la Armada si hay reingreso- que regresó al servicio porque no encontró trabajo afuera. Hubo otro que entró a la policía de la Ciudad de México después de su servicio y otro que tenía su prepa, salió, se pagó su licenciatura trabajando y ahorita está en una concesionaria.						*			

32	yo siento que un militar, que perteneció a un cuerpo especial, que deberían las Fuerzas Armadas dar un seguimiento más que nada porque muchos, en especial personas que he conocido pues terminan en la policía, como te digo siguen tratando de buscar ese tipo de estilo de vida.						*			
33	Los militares saben de hacer de todo: hay militares cocineros, fotógrafos, médicos, etcétera, entonces no creo que sea complicado que hubiera una especie de bolsa de trabajo, ¿no?, en la que posiblemente no trabajes ya para SEDENA, pero posiblemente para otras dependencias o para un trabajo empresarial, que este tipo de empleados que se les considerara. Se evitan así también problemas de inseguridad y problemas socioeconómicos porque pues esos militares terminan sin empleo. Ese tipo de ayuda sí sería muy importante. La sociedad militar no es tan acogedora con sus militares, como en otros países.	*						*	*	*
34	Y pues sí sería importante crear alguna comunidad para ellos, para estos soldados que no tienen nada. Sales y pues ya no tienes nada que hacer, como me pasó a mí. Más que nada me la pasó en mi casa, platicué con unas amistades civiles y tuve la oportunidad de encontrar trabajo. Pero no todos tienen las mismas oportunidades, simplemente no saben ni qué hacer. SEMAR que es un poco más abierta en esa clase de aspectos, pero sí sería importante dar ese apoyo para militares o ex militares que quieren seguir dando un servicio.	*			*		*			

## Bibliografía

Animal Político (2019). *¿Qué va a pasar? ¿Voy a morir?: lo que piensan los militares durante su lucha contra el narco*. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2016/08/militares-abusos-historias-guerra-narco/>

Binková, K. & Bednâr, Z. (2017). *Outplacement in the defence sector enviroment*. *Vojenské Rozhledy* (Czech military review). Recuperado de <http://vojenskerozhledy.cz/en/kategorie-clanku/vzdelavani-a-vycvik/outplacement-v-podminkach-rezortu-obrany?highlight=WyJvdXRwbGFjZW1lbnQiXQ==> (Traducido al español)

Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Revista de la Escuela de Psicología*, 2, 53-82. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Analisis-de-contenido.pdf>

Cadena de Mando (2016). *Capacitación*. Recuperado de: <http://cadenademando.org/capacitacion.html>

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw Hill.

Colectivo Dospasosabajo (2 de Mayo de 2017). *CAUSAR ALTA Documental completo*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/LNKuwF4bK1I>

Cooper, L., Caddick, N., Godier, L., Cooper, A. & Fossey, M. (2016). *Transition From the Military Into Civilian Life: An Exploration of Cultural Competence*.

*Sage Journal*, 44 (1), 156-177. doi: 0.1177/0095327X16675965 (Traducido al español)

Department of Veteran Affairs. (2012). *Suicide Data Report, 2012*. Artículo en línea. Recuperado de <https://www.va.gov/opa/docs/suicide-data-report-2012-final.pdf>

García, G. & Aceves, M. (2013). *La configuración de identidad en el ejército mexicano: y aún cuando deje la tropa...* (Tesis de Licenciatura). Facultad de Estudios Superiores- Acatlán, UNAM, México.

Gómez, G., Garay, C. (2019). Perversiones de la identidad: acerca de los peligros "morales" que se ciernen sobre el militar. *Revista Jurídica Mario Alario D'filippo*, 11 (21), 1-18. doi: 32997/2256-2796-vol.11-num.21-2019-2500

Grillo, I. (23 de mayo de 2012). Special Report: Mexico's Zetas rewrite drug war in blood. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/us-mexico-drugs-zetas/special-report-mexicos-zetas-rewrite-drug-war-in-blood-idUSBRE84M0LT20120523>

Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas. (9 de julio de 2003). Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas. DO: Diario Oficial de la Federación / Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/84\\_070519.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/84_070519.pdf)

Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas. (2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/485222/memoria\\_2016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/485222/memoria_2016.pdf)

Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas. (2016). *Conócenos, antecedentes ISSFAM*. Recuperado de

<https://www.gob.mx/issfam/es/articulos/conocenos-antecedentes-issfam?idiom=es>

Kishtainy, Niall et al. (2013). *El libro de la economía*. México: Editorial DK.

La Silla Rota. (8 de octubre de 2019). El Sanguinario ritual que le dio origen a “Los Zetas”. *La silla rota*. Recuperado de <https://lasillarota.com/nacion/el-sanguinario-ritual-que-le-dio-origen-a-los-zetas-los-zetas-osiel-el-coss-galdino/324707>

Lowsky, B. (2014). Inside outplacement. *Workforce*, 93 (7), 36-48.

Medrano, E., Santillán, L. y Castro R. (2018). Outplacement, una necesidad dentro de la política organizacional de una empresa. *Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago*, 13 (2), 229-240.

Montemayor, J. & Velázquez, G. (2015). *Outplacement: análisis de efectividad como estrategia de reinserción laboral*. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/15364/1/1537-1559%20OUTPLACEMENT%20ANALISIS%20DE%20EFECTIVIDAD%20JGTM.pdf>

Oxfam México (2015). *México justo: políticas públicas contra la desigualdad*. Recuperado de: <https://www.oxfamexico.org/historias/méxico-justo-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-contr-la-desigualdad-0>

Paulsen, N. (2002). Identity in organizations and organizational effectiveness. En B. Pattanayak & V. Gupta (eds.), *Creating performing organizations: Perspectives for Indian managers* (pp.151-177). New Delhi: Response Books (Sage Publications).

Puleo, A. (octubre de 2010). Lo personal es político: el surgimiento del feminismo radical. Kate Millet, *Mujeres en red: el periódico feminista*. Recuperado de: <http://www.mujeresenred.net/spip.php?article2061>

Reyes y Algarra, M. (2011). *La importancia del outplacement en la desvinculación laboral*. (Reporte laboral para obtener el grado de Licenciada en Psicología). Facultad de Psicología, UNAM, México.

Ruiz Healy Times (2017). *Causas del comercio informal en México*. Recuperado de: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/causas-del-comercio-informal-en-mexico>

Sathe, S. (2017). Understanding the importance of Well-Planned Outplacement Management. *Employment Relations Today*, 43, (4), 55-61. doi: 10.1002/ert.21603

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (1 de enero de 2020). *Presupuesto de Egresos de la Federación 2020: Analítico de Plazas y Remuneraciones: Ramo 07 Defensa Nacional*. Recuperado de [https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2020/docs/07/r07\\_appcd.pdf](https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2020/docs/07/r07_appcd.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (1 de enero de 2020). *Presupuesto de Egresos de la Federación 2020: Analítico de Plazas y Remuneraciones: Ramo 13 Marina*. Recuperado de [https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2020/docs/13/r13\\_appcd.pdf](https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2020/docs/13/r13_appcd.pdf)

Secretaría de la Defensa Nacional. (20 de agosto de 2020). *Personal dado de baja por diferentes motivos*. Recuperado de

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/569882/PERSONAL\\_DADO\\_DE\\_BAJA\\_POR\\_DIFERENTES\\_MOTIVOS\\_compressed.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/569882/PERSONAL_DADO_DE_BAJA_POR_DIFERENTES_MOTIVOS_compressed.pdf)

Secretaría de la Defensa Nacional. (27 de agosto de 2020). *Reglamento de Reclutamiento de Personal para el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n126.pdf>

Secretaría de la Defensa Nacional (13 de diciembre de 2013). PROGRAMA Sectorial de Defensa Nacional 2013-2018. DO: Diario Oficial de la Federación. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5326566&fecha=13/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5326566&fecha=13/12/2013)

Secretaría de la Defensa Nacional. (2019). *Primer informe de labores- SEDENA*. Recuperado de [http://transparencia.sedena.gob.mx/pdf/Informe\\_de\\_Labores\\_2019-2024/1er\\_Informe\\_de\\_Labores\\_2019-2024.pdf](http://transparencia.sedena.gob.mx/pdf/Informe_de_Labores_2019-2024/1er_Informe_de_Labores_2019-2024.pdf)

Secretaría de Marina-Armada de México. (20 de agosto de 2020). *Bajas del personal naval*. Recuperado de [https://transparencia.semar.gob.mx/bajas\\_personal\\_naval.html](https://transparencia.semar.gob.mx/bajas_personal_naval.html)

Secretaría de Marina-Armada de México. (27 de agosto de 2020). Ley Orgánica de la Armada de México. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/400099/Reglamento\\_de\\_la\\_Junta\\_de\\_Almirantes.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/400099/Reglamento_de_la_Junta_de_Almirantes.pdf)

Secretaría de Marina-Armada de México. (2019). *Primer informe de labores - SEMAR*. Recuperado de [https://transparencia.semar.gob.mx/informes\\_labores/1ER.INF.LAB.2018-2019SEMAR.pdf](https://transparencia.semar.gob.mx/informes_labores/1ER.INF.LAB.2018-2019SEMAR.pdf)

Secretaría de Marina-Armada de México. (16 de diciembre de 2013). PROGRAMA Sectorial de Marina 2013-2018. DO: Diario Oficial de la Federación. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5326470&fecha=16/12/2013](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5326470&fecha=16/12/2013)

Secretaría de Marina-Armada de México. (2020). *Grados y equivalencias*. Recuperado de <https://www.gob.mx/semar/articulos/grados-y-equivalencias-24892?idiom=es>

TED TALK (10 de junio de 2016). *Our lonely society makes it hard to come home from war: Sebastian Junger*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=o9DNWK6WfQw>

Weller, J. (2011). Vulnerabilidad, exclusión y calidad del empleo: una perspectiva latinoamericana. *Revista internacional de estadística y geografía*, 3 (2), 82-97.

Wick, D., Fisher, L. (productores) & Mendes, S. (director). (2005). *Jarhead* [Película]. Estados Unidos: Universal Pictures.

Williams, D. (1999). Life events and career change: transition psychology in practice. Recuperado de: <https://www.eoslifework.co.uk/transprac.htm#T5>