

ACTITUDES HACIA LA INSERCIÓN LABORAL DE EXCOMBATIENTES PROVENIENTES DEL POSCONFLICTO DE UN GRUPO DE RESPONSABLES DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS PRIVADAS ¹

*Por: Myriam Bula Díaz &
Carlos Andrés Benavides**

Resumen

Objetivo. Analizar las actitudes hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto por parte de responsables de selección de personal en empresas privadas. **Método.** Es un estudio cualitativo descriptivo, transversal, realizado a través de entrevistas semi-estructuradas a un grupo de 8 líderes de procesos de selección de personal dentro de empresas privadas que potencialmente hayan considerado desarrollar procesos de inserción laboral de excombatientes. **Resultados.** Los datos obtenidos facilitaron la comprensión a cerca de las actitudes que tienen los participantes, evidenciando creencias, afectos y comportamientos positivos y favorables frente al tema de inserción laboral de excombatientes. **Conclusiones.** La interpretación que las personas sacan frente al tema de reinserción de excombatientes hace referencia a una novedad que se presenta y que incrementa su acogida en las empresas debido al contexto social en el que nos encontramos actualmente en Colombia. Se evidencio que existen actitudes positivas y que aun cuando no se está del todo convencidos del éxito sin contra tiempos, de dicho proceso de vinculación, se actuaría en pro y siempre buscando la favorabilidad tanto para el proceso como para la empresa.

Palabras clave: Proceso de paz / Posconflicto / Inserción laboral / Actitudes / Selección de personal

¹ Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

* Psicólogos. Especialistas en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidatos a Magíster en Desarrollo Humano Organizacional.

Colombia es un país que se encuentra en una transición coyuntural de su extensa historia de violencia, en la cual después de varias décadas de enfrentamiento se logra firmar un acuerdo de paz entre Las FARC y el Gobierno Colombiano. Lo anterior trae consigo grandes cambios, retos e implicaciones trascendentales para el futuro del país. Esta etapa es denominada “posconflicto”, la cual a nivel social tiene como objetivo principal la reinserción de excombatientes a la vida civil. En este punto, la empresa privada tiene influencia y relevancia, en referencia a como desde los procesos de selección llevados a cabo en las empresas, generarían oportunidades e igualdad de condiciones para excombatientes. Es de conocimiento público la divergencia de opiniones en cuanto al proceso de paz, estas posturas en líderes con influencia en áreas del Gestión Humana se convierten en acciones que obstaculizarían o favorecerían una reinserción efectiva.

La investigación es relevante para Desarrollo Humano dado que se estaría investigando, en términos generales, el cómo La Gestión Humana se adapta a las coyunturas del contexto y aporta al desarrollo regional desde una inserción social. La administración de personal se enfrenta a muchos retos y uno de ellos es su adaptación en las regiones desde donde el personal se integra a las posiciones disponibles en las empresas. Conocer el contexto, sus beneficios y sus carencias permite una mejor adaptación y ser más competitivos en su entorno económico.

Cabe recalcar que la relación organización contexto es imperativa, sistemática y constante; el progreso y desarrollo del contexto beneficia a las organizaciones y de igual forma las organizaciones aportan a dicho desarrollo. En otras palabras, las organizaciones no son – por así decirlo – organismos individuados sin ninguna interacción en el entorno. Por el contrario, se integran como parte esencial de las dinámicas sociales en un aporte mutuo que no solo radica a la parte económica sino también cultural, política y social. En Colombia las organizaciones como facilitadores y contribuyentes a procesos de posconflicto permitirían una transición más efectiva, generando un impacto significativo en el progreso a un mejor país.

Planteamiento del problema

La palabra “posconflicto” en Colombia es un tema de tendencia y actualidad que genera expectativas en quienes están inmersos en la guerra armada que ha vivido el país durante muchos años. Este proceso llevado a cabo tiene diferentes actores; políticos, sociales, culturales y religiosos, sin embargo, sus actores principales son los combatientes. Las personas que están directamente involucradas en el día a día del conflicto, quienes lo viven internamente desde el lado de victimario. Dentro del proceso de desmovilización y desarme, para llegar al posconflicto, encontramos programas y proyectos enfocados en la vinculación de excombatientes a la vida social, algunos hoy en día se encuentran fuera del conflicto y otros están dentro del proceso de retiro.

En la reintegración social de excombatientes, hay un canal fundamental y es la inserción laboral, sin embargo, este ha sido uno de los puntos más difíciles de lograr en este proceso, dado que hay un estigma social que genera distancia entre las empresas y estas personas, además de generar una posible negación en empresas privadas a vincular excombatientes a su nómina empresarial.

El sector empresarial es un actor estratégico para un adecuado proceso de posconflicto, por esta razón es imperativo tener una referencia de antecedentes, desde donde esta investigación analizará las experiencias de líderes de áreas de gestión humana en casos de inserción laboral de excombatientes. Las empresas desde sus áreas de gestión humana se enfrentan a realidades sociales en el contexto donde se desarrollan. En el caso particular de Colombia existe una divergencia de opinión en relación al “proceso de paz”; dichas bipolarizaciones en el posconflicto generaran dinámicas que facilitarían u obstaculizarían el desarrollo de esta etapa. Una realidad social que afectaría de manera recíproca empresa – sociedad.

La investigación permitiría evidenciar como los líderes de gestión humana de empresas privadas en Colombia visualizan y entienden la adaptación a las coyunturas del contexto y aportarían al desarrollo regional desde una inserción social. Por esta razón la presente investigación se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las actitudes hacia la inserción laboral de excombatientes en el conflicto armado de un grupo de responsables de selección de personal de algunas empresas privadas en Colombia?

Objetivos

General

Analizar las actitudes hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto de un grupo de responsables de selección de personal de empresas privadas en Colombia.

Específicos

- Identificar las creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas tienen sobre la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.
- Evidenciar los afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas tienen sobre la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.
- Indagar sobre los comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, en relación con la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.

Marco de referencias conceptuales

Antecedentes

El posconflicto proveniente de los diálogos de paz en Colombia es un capítulo en la historia de interés y trascendencia internacional y –por supuesto, mucho más– a nivel nacional. Desde la

academia, en la actualidad, ha tomado relevancia y auge la investigación en torno a este tema de coyuntura en el país, siendo abordado desde diferentes disciplinas. Sin embargo, por su vigencia aún faltan perspectivas por explorar.

En este contexto de posconflicto es necesario involucrar las empresas públicas y privadas, ya que serán los focos principales para la inserción laboral de excombatientes, por lo tanto, la presente investigación aborda el tema de la inserción laboral en la reinserción social en esta etapa, lo cual es un gran reto en el proceso de posconflicto y también una garantía para evitar reincidencia de grupos al margen de la ley en hechos violentos. Aunque no existen investigaciones que se enfoquen en la perspectiva que tienen los líderes de gestión humana frente a este tema, hay diferentes artículos que exponen esta temática desde otros ángulos; en la revista Nuevos Paradigmas de las Ciencias Sociales Latinoamericanas en un artículo publicado en su volumen VII titulado “Inserción laboral de los excombatientes durante el posconflicto” (Gil, 2016) se aborda la ruta adelantada por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) bajo la Política Nacional de Reintegración Social y Económica, así como algunos de los principales retos que en materia de generación de empleo dentro de la legalidad enfrenta el proceso de reintegración en el país, de igual manera hace un paralelo entre experiencias de inserción laboral de excombatientes en Colombia, El Salvador, Guatemala y Nicaragua y finalmente –como resultado del proceso investigativo- indica la necesidad de; una mayor participación de entidades externas a la ACR como la comunidad internacional y el sector privado, el fortalecimiento de la formación para el trabajo que repercuta en la creación de unidades de negocio rentables y por último, fomentar el mejoramiento de la economía nacional que contribuya en la generación de empleo formal para los excombatientes y en la formación de las unidades de negocio.

Así mismo en un artículo publicado en la Revista de Educación Virtual por Francisco Javier Páez Becerra (2015) denominado “Reinserción laboral en posconflicto”; se hace una contextualización de los retos para la Universidad y las áreas de Recursos Humanos frente a esta etapa en Colombia, se indaga el cómo realizar procesos de selección con ciudadanos que están protegidos por leyes de víctimas y cómo capacitar a los excombatientes trabajadores en las lógicas del trabajo, haciendo referencia a las preocupaciones de líderes de gestión de talento humano. Páez señala tres niveles de abordaje; en primer lugar comprender los dispositivos sociales de segregación e inserción que se dan en escenarios de postconflicto armado de manera que se

generen modelos teóricos adecuados para la comprensión de la tensión entre exclusión/inserción en los lugares de trabajo, en segundo lugar sistematizar las políticas estatales y organizacionales que orientan la inserción de la población desmovilizada de las armas en escenarios laborales y finalmente desarrollar modelos teóricos y empíricos que orienten procesos de inducción acordes a la población y a las necesidades de la sociedad colombiana en el periodo del postconflicto.

Por otro lado, en una investigación publicada en *Revistas Científicas de la Universidad EAN* se aborda la responsabilidad social de las PyMEs en el marco del posconflicto (Franco, Moreno, Sepúlveda, Tovar & Villarraga, 2015) indagando, mediante encuestas con preguntas cerradas, 20 microempresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Por esta misma línea una investigación denominada “Actitudes frente a la vinculación laboral de desmovilizados de los grupos armados ilegales a la empresa colombiana: retos para la psicología de las organizaciones y del trabajo” (Concepción, Grueso & López, s.f) aborda el tema con una población diferente; estudiantes de carreras relacionadas con ciencias empresariales en dos universidades privadas de las ciudades de Bogotá (122) y Cali (56). Y desde la perspectiva de los excombatientes la investigación denominada “Significado del trabajo y condiciones de inserción laboral en un grupo de desmovilizados del conflicto armado colombiano vinculados al proceso de reintegración socioeconómica residentes en la ciudad de Cali” (Loaiza, 2014) establece como objetivo Caracterizar el significado del trabajo y las condiciones de inserción laboral de un grupo de desmovilizados del conflicto armado colombiano vinculados al proceso de reintegración socioeconómica residentes en la ciudad de Cali. Desde lo anterior se puede observar las diferentes poblaciones y ángulos de investigación llevados a cabo hasta el momento.

Finalmente, en investigaciones relacionadas con posconflicto e inserción laboral, Laura Roldan Castellanos de la Universidad Javeriana (2013) en el artículo “La inserción laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia”, el cual parte de referentes teóricos e indagación conceptual y de contexto. Indaga en qué medida las oportunidades de empleo de los desmovilizados y la estabilidad laboral de los mismos, contribuye a superar la violencia en Colombia, permitiendo dilucidar lo imperativo para el posconflicto la apertura de oportunidades laborales para excombatientes.

Desde un marco más amplio, relacionado con la reinserción social en el posconflicto, en el cual se encuentran temas de inserción laboral pero no de manera específica, se destacan diferentes investigaciones que aparte del anterior determinan conceptos como; desarme, desmovilización, reinserción y reintegración, entre otros. En este sentido, se ha encontrado artículos como “La reintegración social y económica de los grupos armados ilegales en Colombia: reflexiones a partir de la trayectoria de nueve excombatientes” publicado por Luisa Fernanda Mejía Gómez, donde se plantea el problema sobre cuál es la relación entre trayectorias en el conflicto de excombatientes FARC y AUC, insinuando de alguna manera que aun cuando ambos grupos estén inmersos en el conflicto armado, cada uno de ellos y sus integrantes, lo vive diferente, así mismo debe enfrentar de manera diferente la desmovilización y la reintegración a la vida laboral y social en general. De igual manera menciona que Los procesos de reintegración buscan ofrecer garantías y estrategias a los excombatientes, para ajustarse nuevamente a la vida civil fuera del conflicto, sin embargo, se han encontrado algunas cifras que dicen que un número pequeño de estas personas reinciden en la participación en grupos al margen de la ley. Esta es una de las razones por las cuales dentro del proceso de paz se deben plantear soluciones accesibles tanto a los excombatientes, como al gobierno y a la sociedad en general, ya que en cuanto más distantes estén los beneficios y sus condiciones de acceso, más difícil será para las personas inscritas en los programas de reintegración aprovecharlos.

Existe documentación que habla de la reinserción de excombatientes a la vida civil sosteniendo que ello si contribuye al posconflicto y que será más ajustada esa contribución en la medida en que la reinserción sea parte fundamental de una política de paz y no solo ser parte de una estrategia creada para acabar con los opuestos. Lo que arroja ideas de Como orientar el posconflicto, como una opción de integración y de interacción social, de aceptación y no simplemente de minimizar a quienes por tanto tiempo han estado al margen de la ley. (Rueda, 2008)

Diferentes artículos datan información sobre el conflicto armado y también sobre el proceso de paz, Daniel Pardo (2012), en su artículo “Fin del conflicto: Desarme, desmovilización y reintegración – DDR” presenta elementos conceptuales que aportan a un análisis de proceso de desarme, desmovilización y reintegración y revisa la experiencia empírica a nivel nacional e internacional, presentando diferentes ejemplos y casos reales, que facilitan la investigación de la

postura de los grupos armados durante el tiempo del conflicto y también da cuenta de los diversos caminos por medio de los que diferentes gobiernos han intentado acuerdos de paz. Un ejemplo de esto lo plasma Álvaro Villarraga en su texto sobre Experiencias históricas recientes de reintegración de excombatientes en Colombia, donde narra treguas bilaterales que han ocurrido y como se han llevado a raíz de ellas los procesos de reintegración a excombatientes, marcando diferencias entre las formas que se han presentado para conducir los grupos en proceso de reintegración social. En estos contextos se manifiestan las dificultades y ventajas del trabajo de inserción social y se traslada al contexto actual con similitudes a lo largo del proceso de reintegración.

En este orden de ideas se evidencian tres temas importantes que a lo largo del tiempo han sido objeto en los procesos y diálogos en busca de paz y que surgen como conclusión de una investigación realizada en Colombia, denominada “Dilemas de la reintegración de excombatientes en Bogotá” y son, el problema de confianza de los desmovilizados frente al proceso de reintegración, las posibilidades competitivas que Bogotá de manera específica ofrece para apoyarlo, y el debate sobre la política de no tratamiento diferenciado a los excombatientes. (Ugarriza & Mesías 2009).

Abordando temas de proceso de paz y posconflicto, que permiten contextualizar de manera general la presente investigación, se encuentra un artículo denominado “Estrategias para el posconflicto en Colombia”, (Díaz, 2015) el cual aborda estrategias que se deberían implementar en un posible escenario posconflicto en Colombia, partiendo de la comprensión de los orígenes del conflicto y sus estadísticas. Así mismo, con la intención de indagar los desafíos que enfrentan los países que finalizan guerras internas mediante acuerdos de paz y las transformaciones que deben afrontar esas sociedades para pasar de relaciones adversariales violentas a dinámicas democráticas, Merly Guanumen (2015) plasma en su artículo que la finalización de conflictos armados internos mediante acuerdos de paz permite entender la manera como se da el cambio cultural e institucional en las sociedades. Menciona también que para iniciar este proceso de postconflicto se debe tener en cuenta la reincorporación política, reconciliación social y en general el cambio de ideas establecidas por la guerra. El objetivo es que cada persona pueda pensar en las actitudes y en las prácticas de la diversidad y el respeto por el otro, para que así pueda darse la inserción de quienes ahora son excombatientes.

Por último, dos artículos que realizan una revisión documental alrededor de proceso de paz y posconflicto. El primero se denomina “El posconflicto en Colombia: una mirada hacia los diferentes procesos de paz”, (Combita, Delgadillo & Torres, 2013) en él se dan a conocer las diferentes miradas desde los ámbitos político, social, económico y cultural del el conflicto armado y se enfoca en tres aspectos principales; evaluar el grado de respuesta por parte del Gobierno Colombiano para asumir un posconflicto, analizar las diferentes iniciativas que se han dado en el país a favor del postconflicto desde el gobierno Pastrana hasta hoy en día y evidenciar las fortalezas y debilidades que en la actualidad tiene el proceso de paz. El segundo artículo titulado “El posconflicto en Colombia, coordenadas para la paz” publicado en 2003 (Garzón, Parra & Pineda) cuando se inicia el proceso de negociación con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), examina en detalle lo que se denominó como posconflicto parcial, analizando entre otros aspectos, la situación de los miembros combatientes de las fuerzas militares que dejan de participar de los enfrentamientos armados. En este último artículo se abordan temas como los fundamentos conceptuales del posconflicto, las causas de cesación del combate y aspectos psicológicos de la terminación de la guerra.

Por el momento, y mientras se inicia el posconflicto en Colombia, se puede observar un avance conceptual de la reintegración vista desde distintos ámbitos que permiten la reincorporación social, económica y política de los excombatientes, con el fin de lograr sostener la paz por tiempo indefinido.

Proceso de Paz

Un proceso de paz según Vicenç Fisas director de la Escuela de Cultura de Paz de la Universidad Autónoma de Barcelona, es una negociación y se entiende como el proceso mediante el cual dos o más partes enfrentadas -países o actores internos dentro de un país- deciden discutir sus diferencias dentro de un marco acordado con el fin de encontrar una solución satisfactoria a sus demandas de manera directa o facilitada por terceros (2016). En otras palabras; es un “esfuerzo para lograr un acuerdo que ponga fin a la violencia” (Fisas, 2010). Con esta definición inicial se destaca la idea de que un “proceso” no es momento puntual, sino un conjunto de fases o etapas alargadas en el tiempo, en las que intervienen todos los actores afectados, en un esfuerzo colectivo

para en un momento determinado alcanzar acuerdos que permitirán acabar con la situación anterior, dominada por la violencia y el enfrentamiento armado, para dar paso mediante el dialogo y el consenso a pactos o acuerdos que pongan fin a la violencia física, y mediante la implementación de los acuerdos, iniciar una nueva etapa de progreso y desarrollo que permita superar igualmente las violencias estructurales que propiciaron el surgimiento del conflicto (Fisas, 2016).

Según el libro *Introducción a los procesos de Paz*, existen cinco tipos de procesos; reinserción, reparto del poder político y económico, medidas de confianza bilaterales, autogobierno y finalmente intercambio. En este último tipo de proceso se encuentran subcategorías como; no agresión por desnuclearización, paz por democracia, paz por territorios y paz por desocupación. Todos los anteriores tipos se encuentran en dos categorías determinadas por la presencia o ausencia de facilitación externa (Fisas, 2010).

Los procesos de paz demandan una inversión significativamente grande de tiempo y lo demuestra la gran cantidad de años que normalmente hay que dedicar para que pueda iniciarse y fructifique. En este tiempo por lo general se sigue una pauta con siete fases marcadas; fase exploratoria, acuerdo preliminar, acuerdo macro u hoja de ruta, acuerdos parciales y protocolos, acuerdo general y finalmente, acuerdo de implementación, verificación y solución de controversias (Fisas, 2010).

Como ejemplos a procesos de paz se pueden mencionar históricamente los desarrollados en Guatemala, Sudáfrica e Irlanda del Norte. En Guatemala, los acuerdos de paz finalizaron en diciembre de 1996 terminando una guerra que había durado intermitentemente durante 36 años. En este proceso se determinaron 200 compromisos que, en el caso de llevarse a cabo, hubiesen generado cambios significativos en la estructura del Estado y la sociedad Guatemalteca y en cierto modo a abordarían las cuestiones que muchos consideraban como fuente fundamental de conflicto prolongado. El alcance de los acuerdos fue en parte debido a varios mecanismos que permitieron a los representantes de los sectores organizados de la sociedad civil discutir los problemas sin tocar el discurso público durante décadas. A través de estas discusiones y esfuerzos, representantes de la sociedad civil ayudaron a dar forma a un programa de negociación para luego generar propuestas sobre cómo abordar los compromisos propuestos. Este proceso de paz se entrelaza con

movimientos hacia la democratización a partir de mediados de la década de 1980; que ayudó a crear el espacio para el establecimiento de la paz y fue, a su vez, reforzada por la movilización social en torno al proceso de paz. Estas tendencias nacionales fueron apoyadas por la presión y la participación internacional. Sin embargo, a pesar del potencial de los acuerdos, fue sumamente difícil consolidar el proceso. La ejecución fue lenta y con diferentes tipos de bloqueos, además las reformas constitucionales necesarias fueron derrotadas en un referéndum nacional. A pesar de esto, la experiencia sentó las bases para el cambio potencial de una sociedad más inclusiva, proporcionando una oportunidad para que los que están fuera de la élite establecida puedan expresar su opinión en el campo de la política por primera vez y elevando las expectativas para un Estado democrático más participativo (Alvarez & Palencia, 1996).

En el caso de Sudáfrica, finalizando los años ochenta, el país vivía con problemáticas de gobernabilidad y el apartheid generaba grandes tensiones en la nación. Sumado a esto “el país sufría una importante crisis económica, y el Congreso Nacional Africano (CNA) de Nelson Mandela perdía los apoyos externos, como resultado de la caída del muro de Berlín y del fin del imperio soviético” (Fisas, 2010). En 1988 se abrió negociaciones secretas con Mandela, convertido ya en el artífice de un proceso que daría la vuelta al mundo y se convertiría en la referencia para otros países que buscan un esquema de transición a la democracia y de reconciliación. Por la intermediación de Mandela los diálogos secretos se convirtieron en negociaciones formales. Fue liberado en 1990, al tiempo que se legalizaban todas las formaciones políticas y se iniciaba el periodo de transición. En marzo del año siguiente las iglesias convocaron una Conferencia de Paz, que obtuvo muy buena acogida por el sector empresarial, convertido en uno de los sectores más favorables al cambio, hasta el punto de crear un Movimiento Empresarial de Consulta. En abril, el presidente De Clerk anunció una cumbre de paz, y poco después se formó una Comisión Facilitadora civil y una Convención Nacional de Paz. A partir de ahí se daría un proceso en paralelo: por una parte, se puso en marcha, de 1991 hasta 1994, el Acuerdo Nacional de Paz, como instrumento de participación ciudadana, y por otra se instrumentó la Conferencia para una Sudáfrica Democrática, como mecanismo de negociación formal entre el Gobierno y los partidos políticos, incluido el Congreso Nacional Africano. Esta estructura, similar en el fondo a la de la Asamblea de la Sociedad Civil Guatemalteca, debatió durante tres años los temas de la agenda de la negociación hasta que en 1994 se celebraron las elecciones generales, con la victoria de Nelson Mandela y la instauración de un Gobierno de transición, se dio origen a la Asamblea Constituyente

y a la formación de una Comisión para la Verdad y la Reconciliación, operativa hasta 1999. En diciembre de 1996 se aprobó la nueva Constitución que ha dado origen a la nueva Sudáfrica del Siglo XXI, llena de retos, pero libre del apartheid (Fisas, 2010).

Finalmente, en Irlanda del Norte, donde su conflicto tuvo origen en la división de este país en 1921, etapa que se conoce históricamente como “The Troubles”. Se llevó a cabo una lucha entre diferentes identidades nacionales, culturales y religiosas, principalmente entre protestantes sindicalistas y católicos nacionalistas. Durante años, los gobiernos británico e irlandés pretendieron facilitar una solución política. Después de muchos contratiempos, los dos gobiernos y los partidos políticos de Irlanda del Norte que participaron en las conversaciones de paz anunciaron un acuerdo el 10 de abril de 1998. Dicho acuerdo se denominó El Acuerdo de Viernes Santo o Acuerdo de Belfast, el cual requería que el poder gubernamental sea transferido de Londres a Belfast, con un Comité Ejecutivo y la Asamblea de Irlanda del Norte en el que unionistas y nacionalistas compartirían el poder. El acuerdo también contiene disposiciones sobre; el desarme de paramilitares, reformas para la policía, los derechos humanos, la desmilitarización de la seguridad del Reino Unido, y la situación de los presos. A pesar de una mejora de la situación de seguridad tanto en los años transcurridos, la plena aplicación del acuerdo generó variedad de retos. Durante años, la inestabilidad en el Gobierno autónomo de Irlanda del Norte era la regla y no la excepción; el desarme y la reforma de la policía eran puntos de fricción clave. Entre 1999 y 2002, el gobierno transferido fue suspendido varias veces, generando una pérdida de confianza en ambos lados del conflicto. En mayo de 2007, las instituciones políticas de Irlanda del Norte fueron restauradas tras un acuerdo para compartir el poder entre el partido Demócrata Unionista y el Sinn Féin. Quienes durante mucho tiempo han sido considerados como las dos fuerzas más polarizadas en la política de Irlanda del Norte. Hasta la fecha, este acuerdo para compartir el poder se ha llevado a cabo, y el gobierno transferido ha sobrevivido. Después de largas negociaciones, el DUP y el Sinn Féin llegaron a un acuerdo en 2010 para resolver el tema pendiente y controvertido de delegar la policía y los asuntos de justicia de Londres a Belfast. A pesar de los acuerdos, las tensiones se mantienen dentro del Gobierno autónomo y entre las comunidades unionistas y nacionalistas (Archick, 2015).

Procesos de paz en Colombia

Desde la segunda mitad del siglo XX se origina el conflicto armado colombiano, cuando diferentes hechos iniciaron una época denominada “La Violencia”. En 1948 con el asesinato del caudillo liberal Jorge Eliecer Gaitán en medio de una lucha partidista entre liberales y conservadores, se genera en el país los grupos de autodefensas campesinas y las guerrillas liberales y comunistas. En 1953 el General Gustavo Rojas Pinilla asume la presidencia tras un golpe de Estado y es durante su mandato que se produce la primera amnistía en la que cientos de guerrilleros liberales del llano, entregaron sus armas bajo el mando de Guadalupe Salcedo. Con el objetivo de acabar con la dictadura y buscar nuevas alternativas para darle fin al conflicto, nace en 1958 el Frente Nacional, mecanismo que consistió en turnarse la Presidencia durante los próximos dieciséis años. En consecuencia, se generan grupos guerrilleros como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, FARC, el Ejército de Liberación Nacional, ELN, el Ejército Popular de Liberación, EPL y el Movimiento 19, M-19 (Insight on Conflict, sf).

Después de este periodo desde 1982 se inician los primeros procesos de paz en Colombia, con Belisario Betancur como Presidente de la Republica, creando la Comisión de Paz encargada de propiciar acercamientos con líderes guerrilleros. Sellando acuerdos con las FARC y reconociendo a este grupo armado como actor político. Con el primer cese al fuego, se pretendía promover la modernización de las instituciones, fortalecer la democracia y establecer las garantías para ejercer la actividad política por parte de los integrantes de la guerrilla. Como resultado de este proceso nace como partido político a la Unión Patriótica, la cual sería exterminada de manera violenta por sectores radicales del país. Por otro lado, el M-19 se alió con el EPL para llevar a cabo negociaciones con el Gobierno de manera conjunta y concluyeron en un acuerdo firmado el 24 de Agosto de 1984, en el cual se estableció el cese al fuego. A pesar de estos esfuerzos, en 1985 por incumplimiento de lo pactado, falta de garantías, ataques y el accionar de los grupos paramilitares los acuerdos llegan a su fin (Insight on Conflict, sf).

Un nuevo esfuerzo de dialogo surge en 1990 por parte de Cesar Gaviria presidente de la época, Estableciendo negociaciones de paz con la Coordinadora Guerrillera Simón Bolívar conformada por; las FARC, ELN y el EPL. Llevadas a cabo en Tlaxcala, México. Llegando a su fin por la muerte de Angelino Duran por parte del EPL en Mayo de 1992. Sin embargo, este

gobierno logra acuerdos de paz con el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), el Movimiento Indígena Armado “Quintín Lame”, una fracción del ELN y el EPL, por su lado, las FARC continuaron su lucha armada. Posteriormente, con Andres Pastrana como presidente, se reabren diálogos formales de dialogo con las FARC, denominado el Proceso de Paz del Caguán. Este proceso se caracterizó por; su falta de organización, irregularidades en la zona de despeje, falta de voluntad de las FARC y la improvisación del Estado. A su vez, se incrementó significativamente la actividad paramilitar, los secuestros, extorsiones, asesinatos y ataques a la población civil. En consecuencia y por el secuestro del ex congresista Luís Eduardo Gechem este proceso llega a su fin en febrero de 2002 (Federación Colombiana de Municipios, sf).

Consecutivamente, con Álvaro Uribe Vélez en la presidencia se desarrollaron diálogos de negociaciones y acuerdos con los grupos paramilitares del país, que, tras la promulgación de la ley de justicia y paz en 2005, se inicia la desmovilización de integrantes de las Autodefensas Unidas de Colombia, AUC, y la entrega de los principales jefes Paramilitares. Por su parte, en este periodo Gobierno y FARC solo realizaron acuerdos humanitarios con el fin de liberar secuestrados y los diálogos con el ELN fueron fallidos por discrepancia entre las partes (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013). Actualmente, FARC y gobierno llevan a cabo un proceso de paz desde el 4 de septiembre del 2012 con avances significativos hasta la fecha.

Si bien Colombia se ha empezado a preocupar por sus víctimas y por su población en general afectada por el conflicto armado, aún hay una etapa que sigue en el olvido y son las cicatrices emocionales. Todas esas experiencias de dolor y que de alguna manera logran desarticular el equilibrio de la vida de las personas, obligan a pensar en la integración y participación de todos los ciudadanos, pero este proceso no se puede dar sin que las partes en conflicto superen sus sentimientos negativos; emociones que no solamente tienen que ver con las situaciones de desigualdad económica y exclusión social, sino con las pérdidas humanas y perjuicios morales y psicológicos que causa la dinámica misma del conflicto armado. Asegura que, “una política posconflicto de perdón y olvido no es posible si no se asumen y se trabajan las secuelas emocionales que la violencia política deja en la ciudadanía en general, sean estos actores del conflicto, familiares de los actores del conflicto o población civil en general” (Aguilera, 2003).

Proceso de paz actual

En la segunda mitad del 2012, el presidente de Colombia, Juan Manuel Santos, anunció que el gobierno estaba involucrado en las conversaciones exploratorias con las FARC -la organización guerrillera más antigua, más grande y mejor financiada en América Latina-, en un intento de resolver un conflicto armado de más de 60 años. Los diálogos, en principio secretos proliferaron hasta la apertura de las conversaciones formales de paz en Oslo, Noruega, en octubre de 2012 y luego, como estaba previsto, se trasladó a La Habana, Cuba. Siendo apoyado activamente por países como Venezuela, Chile, Cuba y Noruega y reconocido por la mayoría de los países de la región. (Observatorio de Humanas, 2012)

Las conversaciones de paz en La Habana, Cuba, categorizadas como segunda fase del proceso de paz, se dieron tras la primera fase de las conversaciones exploratorias y los contactos iniciales. Los debates celebrados en Cuba se iniciaron con el tema de desarrollo rural y la política de tierras, el primero en la agenda de seis puntos articulados en el acuerdo macro. Estas conversaciones se llevaron a cabo a puerta cerrada sin involucrar los medios de comunicación y la opinión pública, sin embargo, se generaron declaraciones de prensa regulares, principalmente en la apertura y cierre de cada ronda de dialogo. En el 2013 los niveles de violencia se dispararon de manera periódica durante el año, y las FARC y el gobierno sufren bajas significativas, gran parte de la violencia por parte de los insurgentes se centró en el sabotaje de la infraestructura. A pesar de que, a lo largo de este año, las conversaciones de paz procedieron sin un alto al fuego por ambos lados, se lograron acuerdos en el tema de tierras y desarrollo rural en Colombia, como también en el tema de participación política tras el desarme de las FARC (Insight on Conflict, sf).

En 2014 las conversaciones de paz llegaron a otro avance unos días antes de la primera ronda de las elecciones presidenciales, anunciándose un tercer acuerdo parcial sobre el tema de las drogas ilícitas. En este mismo año se resalta el desencadenamiento de una serie de atentados de las FARC contra la infraestructura energética, siendo este el punto de mas alta tención en el proceso, en este mismo periodo La Corte Constitucional declaró exequible el Marco Jurídico para la Paz, permitiéndole al congreso, una vez firmado el acuerdo, definir en una ley estatutaria cuáles son en Colombia los delitos conexos del delito político y, en consecuencia, cuáles desmovilizados de esos grupos podrían llegar a participar en política, y posteriormente se anuncia en este periodo el cese

el fuego 'unilateral e indefinido' por Las FARC. (Colpresa, 2017) En el 2015 luego de altos y bajos en el cumplimiento del cese al fuego por las dos partes el Presidente de la República, Juan Manuel Santos, y el máximo jefe de la guerrilla, alias 'Timochenko', y Raúl Castro, juristas y representantes de los países garantes hacen oficial el anuncio y firma del acuerdo de justicia transicional. En este mismo año se logran acuerdos en relación con las víctimas y personas desaparecidas del conflicto. (Colpresa, 2017)

En su última etapa de negociación, en el 2016 se acuerdan garantías jurídicas y estabilidad al Acuerdo Final que logren las partes, para asegurar su cumplimiento. Posteriormente el Presidente Juan Manuel Santos y 'Timochenko', firman el Acuerdo sobre el cese al fuego y hostilidades definitivo, así también como la dejación de las armas. En consecuencia, se anuncian en relación a lo acordado los departamentos y municipios en los cuales se realizarán las concentraciones de los guerrilleros de Las FARC. Seguido a lo anterior, La Corte Constitucional aprueba el Plebiscito por la Paz y se firma el acuerdo final de paz, el cual, al ser sometido a votación, se pierde el plebiscito refrendatario. Finalmente, tras modificaciones en el Congreso, se pactaron cambios al acuerdo final y se firma para su desarrollo. (Colpresa, 2017)

En la actualidad, se concentran los hombres y mujeres de la guerrilla en las 26 zonas veredales transitorias de normalización supervisadas por funcionarios desarmados de la ONU, quienes también han llevado a cabo operaciones de búsqueda y destrucción de minas explosivas. El 17 de junio 2017, en la Elvira, Buenos Aires Cauca, se anuncia el cumplimiento del acto simbólico de entrega de armas, las cuales se planea ser fundidas y convertidas en tres monumentos: en Colombia, Cuba y Nueva York (Insight on Conflict, sf). La Misión de Verificación de la ONU ya certificó la entrega de 7.132 armas, sin contabilizar las que se encuentren posteriormente en caletas que se planea encontrar hasta el 1 de septiembre. Se prevé que seguirán apareciendo caletas después de la extracción de armas, como sucedió en Nicaragua, donde años después de la desmovilización de los contras, aparecieron morteros tierra-aire, o en África, donde siguen encontrando caletas de la Segunda Guerra Mundial. (León, 2017)

Ya sin armas, los guerrilleros se prepararán para su reincorporación a la vida civil. En este lapso, terminarán de cederse, inscribirse en las EPS, encontrar a sus familiares y decidir si

quieren seguir formando parte del partido de Las FARC, o si prefieren comenzar una vida individual, iniciando la etapa denominada posconflicto

Posconflicto

Como su nombre lo indica, el concepto de postconflicto se refiere al período posterior al fin de un conflicto en un país determinado. A pesar de su aparente simplicidad, este concepto tiene dos problemas de definición. El primero es la determinación del inicio de un período posterior a un conflicto, ya que a menudo es imposible determinar una fecha exacta cuando se supone que este ha terminado. Incluso después de la firma de un acuerdo de paz por los beligerantes, las hostilidades de baja intensidad podrían continuar, sin embargo se utilizan dos eventos importantes para intentar determinar el comienzo de un período posterior al conflicto; el período inmediato después de una victoria histórica por cualquiera de las partes en conflicto, esta podría ser la caída de la capital, sede del poder político, después de una larga guerra prolongada, por ejemplo se conoce la larga guerra entre las fuerzas del gobierno de Etiopía en el marco del denominado "régimen Dergue" encabezada por el coronel Mengistu Haile Mariam y las fuerzas rebeldes liderada por Meles Zenawi ha terminado cuando Addis Abeba cayó el 29 de mayo de 1991 (Nkurunziza, 2008). Otro evento importante utilizado para determinar el final oficial de la guerra es la fecha de la firma de un acuerdo general entre las partes en conflicto. Incluso cuando dicho acuerdo no termina necesariamente todos los actos de violencia, pero se reducen drásticamente. Por lo tanto, es más fácil tomar la fecha de la firma de un acuerdo de alto al fuego como el fin del conflicto y el comienzo del período posterior al conflicto. Por ejemplo, la reciente guerra en Burundi en África terminó oficialmente cuando el gobierno firmó un acuerdo global de alto al fuego con el principal grupo rebelde el 29 de noviembre de 2003, aunque algunos brotes esporádicos de violencia por otro grupo rebelde persistieron hasta mediados de 2008 (Nkurunziza, 2008).

El segundo problema de identificación es su otro extremo; si el nombre de postconflicto se justifica en razón de que los países que salen de una guerra civil tienen características específicas que los diferencian de los países en paz, un período posterior al conflicto debe terminar, en teoría, cuando los atributos específicos heredados del alto al conflicto hayan trascendido. En realidad, sin

embargo, es imposible decir con exactitud cuando un país vuelva a la normalidad de su estado post-conflicto. Por lo tanto, el período posterior al conflicto se define arbitrariamente como el periodo de 10 años después del final de un conflicto (Collier & Hoeffler, 2004).

Posconflicto en Colombia

En Colombia el conflicto armado ha sido caracterizado por la academia desde diferentes ángulos analíticos, coincidiendo en al menos cuatro grandes tópicos. En primer lugar, se considera al posconflicto como una etapa, la cual se enmarca desde el momento en que finaliza el conflicto armado interno y que culmina en la “normalización”. Este último momento se medirá en transformaciones institucionales, en desarrollo social, en inserción, en garantías para el ejercicio de los derechos, en reconciliación y en una nueva cultura política democrática (Ávila & Valencia, 2016).

Esta etapa de postconflicto se puede dividir en cuatro líneas de tiempo sobrepuestas. La primera va desde el inicio de las negociaciones de paz hasta la firma de los acuerdos. Este periodo se conoce como alistamiento, en donde el Estado debe preparar una estrategia de intervención para evitar la reaparición de nuevas olas de violencia y profundizar procesos de consolidación estatal. La segunda línea va desde el anuncio de un cese al fuego bilateral, pasando por la firma de los acuerdos de paz y terminando con el proceso de refrendación. El reto en este punto es ganar el proceso de refrendación por mayoría importante y lograr el apoyo popular necesario para aplicar los acuerdos de paz, evitando que los procesos de reforma que se comenzarían a aplicar con la firma de los acuerdos terminen en una contrarreforma (Valencia & Avila, 2016).

La tercera línea de tiempo va desde la firma de los acuerdos y los siguientes 12 meses a dicha firma. Es lo que se conoce como el plan de choque, el cual se basa en una serie de acciones y situaciones que permitan crear confianza en la población, para ganar legitimidad el estado en diferentes territorios e impedir el desarrollo de factores que promuevan una nueva ola de violencia. Se trata de la creación de condiciones que contribuyan a la construcción de un clima de confianza nacional e internacional sobre el proceso. En otras palabras, es una acción comunicativa en la que, aun no habiéndose desarrollado las transformaciones estructurales de fondo, la población logra percibir que algo ha cambiado y, de esta manera, construye es expectativa favorable que acre sienta

la legitimidad del proceso. La última línea de tiempo va desde la firma de los acuerdos y los siguientes 10 años, qué es el período que permitirá la “normalización” del país y los territorios que sufrieron en las olas de violencia más intensas (Valencia & Avila, 2016).

El segundo tópico en que coinciden académicos en relación al posconflicto es la relevancia determinante de tres factores; el apoyo popular de los acuerdos y la aplicación de los mismos, entre ellos los temas de justicia transicional, el tipo de alianza que se establezca con las élites nacionales y regionales con respecto a la paz y por último, el papel de la comunidad internacional y el apoyo que le den a lo acordado. Así mismo, el tercer tópico en el que coinciden expertos se relaciona con la diferenciación de los procesos de postconflicto y la agenda de desarrollo del país. Un proceso de paz derivado de un conflicto armado de más de 50 años, en general, puede tener dos objetivos; el primero es solucionar aquello que se denomina causas estructurales del conflicto, es decir, resanar las condiciones sociales, políticas y económicas que causan que un segmento importante de la población decida empuñar las armas, y mientras estas condiciones no cambien será difícil llegar a un proceso de normalización democrática. El segundo objetivo de una negociación es volver al punto en el cual partió la guerra, restaurando todo aquello que ocasionó un conflicto. El actual proceso de paz con la guerrilla de las FARC le apunta a una combinación de las dos, aunque es más cercano al segundo objetivo. Y finalmente, el cuarto tópico de coincidencia es que el postconflicto tiene o podría tener dos niveles de acción institucional y una institucionalidad transitoria, dado que, generalmente las guerras civiles, los grandes movimientos sociales y olas de violencia que invaden a un país obedecen a múltiples causas locales o situaciones regionales, las cuales en un momento determinado confluyen en un gran movimiento nacional (Ávila & Valencia, 2016).

Inserción laboral

Para hablar sobre inserción laboral, es fundamental describir los conceptos que la componen. El trabajo y algunas de sus formas o sinónimos y la inserción en función de integración. De acuerdo a los planteamientos de Karl Marx, quien destacó el trabajo no solo por su componente económico, sino que sentó como base de su definición un componente antropológico donde

caracteriza al hombre como un ser activo con la capacidad de expresar sus habilidades físicas y mentales, esto por sí solo ya se considera trabajo.

"El trabajo es, en primer término, un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción su intercambio de materias con la naturaleza. En este proceso, el hombre se enfrenta como un poder natural con la materia de la naturaleza. Pone en acción las fuerzas naturales que forman su corporeidad, los brazos y las piernas, la cabeza y la mano, para de ese modo asimilarse, bajo una forma útil para su propia vida, las materias que la naturaleza le brinda. Y a la par que de ese modo actúa sobre la naturaleza exterior a él y la transforma, transforma su propia naturaleza, desarrollando las potencias que dormitan en él y sometiendo el juego de su fuerza a su propia disciplina." (Marx, 1867, pág. 216)

Desde otra mirada, la del código sustantivo del trabajo, esta es la definición:

"es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo". (Gerencie, 2013)

En Colombia, se determinó al trabajo como un derecho y como un deber. Es un derecho, porque se encuentra amparado por la ley por medio de mecanismos legales y un deber en la medida que se convierte en una obligación de las personas con la sociedad, pues con trabajo se produce y se aporta al proceso económico y social y al bienestar colectivo, por lo tanto, corresponde al Estado crear políticas sociales para la generación de empleo, estabilidad y desarrollo (Sepúlveda, Moreno, Tovar, Franco, Villarraga, 2015, pág. 54).

Existen distintos contextos en los que se puede definir el concepto, trabajo. En ellos encontramos contextos de economía, sociología, psicología, filosofía, entre otros. A pesar de entenderse el trabajo legalmente, como una actividad que las personas realizan bajo un contrato establecido, desde lo cultural y desde la realidad de muchas personas, el trabajo implica más que un contrato, se establece a partir del hacer de las personas o de grupos de personas, es decir, cualquier actividad productiva que genere ingresos económicos, aunque no cuente con un contrato

legal, se considera trabajo y esto a su vez genera integración social, genera la creación de nuevas relaciones para las personas, por lo tanto nuevas experiencias y vivencias que permiten un desarrollo no solo a nivel personal, sino a nivel social y organizacional.

En todo caso, independiente del contexto en que se utilice, el trabajo es realizado por personas, sea una o sean varias, orientadas a prestar un servicio o a producir un bien. Estas personas utilizan sus capacidades físicas y/o mentales, para generar algún tipo de recurso, generalmente dirigido a la satisfacción de otra persona. Existe una palabra que en algunas situaciones se convierte en sinónimo de trabajo y es el empleo, lo cual se define mejor especificando una actividad realizada a cambio de una remuneración económica. (Neffa, 2003)

Durante miles de años la humanidad entera ha trabajado para ganarse la vida, para poder cubrir sus necesidades. Hoy en día, la situación es diferente, si bien la mayoría de las personas buscan un trabajo, no todas pueden acceder a ellos, ya sea por falta de condiciones adecuadas para asumirlo o por discriminación y exclusión social y/o laboral, de acuerdo a su raza, religión, género y entre muchas otras razones, por sus actitudes y contextos de vida anteriores. (Jahoda, 1987)

Debido a esa exclusión que viven muchas personas en el ámbito laboral, actualmente se intenta generar propuestas que faciliten la inserción de todas aquellas personas que por determinadas razones no pueden acceder a un empleo o no son bien recibidos cuando acceden a este.

Según la Unesco (2005), la inserción es un enfoque que apunta a la diversidad de personas y se adhiere a las diferencias individuales de los sujetos. Por lo anterior, este concepto es tomado como parte del crecimiento y avance de la sociedad, tomando desde la familia, la educación, la cultura, el trabajo y muchos otros aspectos y procesos que involucren al ser humano.

La integración de los seres humanos, por medio de actividades, debe realizarse y presentarse desde cada uno de los ámbitos en que se mueven estos, con el fin de lograr un aporte a la sociedad, mediado por talentos y beneficios que se ofrezcan y se reciban.

Para efectos de esta investigación, se retomará el concepto de inserción, desde el ámbito laboral, donde se define como un trabajo o empleo igual y equitativo dentro de las organizaciones. La OIT se refiere a inserción laboral, en cualquier intento que se tenga por desarrollar un trabajo

que proporcione los medios económicos para suplir las necesidades y facilitar la subsistencia de cada individuo y de quienes estén a su cargo.

La inserción laboral supone una formación previa y una educación para todos, en favor de las personas excluidas laboralmente. Esta inserción hace referencia no solo a personas discapacitadas como muchos piensan, sino también hace alusión a personas de religiones con menos población, a un color de piel específico o incluso y como es el caso de esta investigación a personas que pertenecieron a grupos no aceptados socialmente como los grupos al margen de la ley. De acuerdo a lo anterior, se pone en manifiesto la importancia de inculcar desde niños los valores y normas sociales, pero siempre primando el respeto y aceptación por los demás.

En este orden de ideas, encontramos un acto fundamental en este proceso de inserción laboral y es la gestión humana, que al pasar del tiempo se ha posicionado en las empresas, logrando potencializar a los colaboradores dentro de las empresas, realizando un proceso importante con los mismos, desde su ingreso hasta su salida de la organización.

Para Mónica García Solarte, la gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (García, 2009, pág. 165)

Desde la gestión del talento humano se deben abarcar todos los Ámbitos como (el trabajador, su contexto familiar, su contexto social, su contexto cultural, etc) que hacen parte del ser humano, porque es desde allí donde se puede realizar un trabajo en pro del bienestar tanto de la organización como de sus empleados; porque se debe pensar en el rescate del ser humano como base del desarrollo del talento de cada persona, con el fin de posibilitar un mundo más abierto, con responsabilidad, credibilidad en donde la sensibilidad y el respeto hacia el otro se constituyan en los valores esenciales que permitan caracterizar una comunidad humana, sana y feliz.

Se puede decir entonces, que el ambiente socio laboral está indiscutiblemente ligado a los procesos de selección, inducción, asignación de funciones y responsabilidades, así como a la evaluación de desempeño; es importante también tener en cuenta que el individuo que aspira a vincularse laboralmente es un ser que busca su mejor opción, la organización que le brinde mejores

condiciones y posibilidades; , es decir que su primer acercamiento a la entidad debe producir una condición de agrado, de empatía, y la seguridad de que esta es una puerta que se abre. Desde esta perspectiva el área de gestión humana se acerca y aborda la cotidianidad del grupo humano que integra la entidad para conocerlo y desde esta óptica identifica las prioridades de acción abordándolo desde las tres dimensiones sociales como lo son: el desarrollo del talento humano, formación y capacitación y el medio ambiente laboral; permitiendo así tanto para la empresa como para sus trabajadores espacios de confianza y entendimiento entre los directivos y sus empleados.

Este proceso de seleccionar el personal, construir perfiles de cargos, evaluar el mercado laboral, se considera uno de los más importantes, porque de él va a depender el buen ajuste del personal a los cargos y un buen desempeño de labores dentro de la empresa, además se facilita la dinámica social dentro de la empresa cuando hay mayor claridad en los procedimientos y desarrollo de labores dentro de la misma. Este es el punto de partida para un buen cumplimiento de objetivos, para el logro de los resultados deseados, y cuando se elige la persona idónea para el cargo dicha persona trabaja en armonía consigo misma, disfrutando lo que hace, aportando sus conocimientos y experiencia, trabajando en equipo y desempeñando un buen cargo. El proceso de selección de personal es fundamental para la gestión humana, es el que tendrá la mayor responsabilidad en cuanto a la adaptación no solo de excombatientes a cargos dentro de las organizaciones, sino de la adaptación e integración entre compañeros de trabajo una vez los desmovilizados hagan parte de un equipo o grupo de trabajo.

Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal es un componente clave que se enfoca en la entrada de talento humano de cualquier organización. Este proceso está determinado por la estrategia de la organización, las necesidades latentes y el ideal de personal que la empresa determine. Desde Gestión Humana el reto es “el mejoramiento de la empresa, logrando una mayor eficiencia y eficacia de la misma. Este mejoramiento de las empresas se obtiene a través del talento humano, quien produce los bienes y/o servicios que se han prometido a la sociedad”. (Velásquez, 2015)

Chiavenato (2009) describe la dinámica de este proceso de la siguiente manera;

"Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplican sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias" (p.106).

Dentro de esta dinámica encontramos procesos como análisis y descripción, reclutamiento y selección de cargos, encargados de generar una adaptación adecuada y justa a los colaboradores de las organizaciones, logrando un proceso de inserción más ágil y asertivo para personas en condición de desmovilizados, quienes buscan ser incluidos en un entorno laboral, pero además buscan sentirse aptos para desempeñar la labor propuesta. De esta manera se prioriza el papel de los procesos de selección en las compañías y toma importancia el proceso no solo de inserción, sino de adaptación de ambas partes del conflicto a entornos laborales donde están inmersos los diferentes actores y ex participantes del mismo.

El proceso que vive Colombia actualmente, frente a la violencia y en pro de la paz y el fin del conflicto, como se ha explicado en párrafos anteriores, contiene muchos conceptos fundamentales para su entendimiento, sin embargo, es importante no solo conocer esos contenidos académicos e históricos, sino también actitudinales que se viven en un contexto de violencia.

Las actitudes

Las actitudes pueden entenderse como el resultado de las creencias y las opiniones que tienen las personas involucradas en los temas de estudio que se planteen. De acuerdo a esta investigación, se identificarán actitudes frente al conflicto armado en Colombia y frente a la inserción laboral de los excombatientes de dicho conflicto. (Rettberg, 2014) La actitud de las personas que han vivido en sociedades expuestas al conflicto o quienes han sido víctimas del mismo, puede verse afectada, sin embargo, se puede pensar también que el estar inmerso en un contexto de guerra y conflicto constante, puede generar actitudes de tolerancia, integración y aceptación, por las personas que estuvieron en algún momento del lado del conflicto y a favor del mismo. (Rettberg, 2014) También asegura que las personas de las generaciones que han nacido en época de guerra, no demuestran una tendencia a sostenerla, por el contrario, tienden a acabarla. Existen diversos estudios, donde queda demostrado la tendencia a aceptar el trabajo que puedan

realizar personas que han estado vinculadas en el conflicto armado, incluso visualizando en ellos un potencial y fuerza de trabajo responsable y acertada.

Se evidencia dentro de la sociedad actual, una actitud favorable en cuanto a todas esas capacidades de trabajo que puedan demostrar los excombatientes y se presume una mayor facilidad y habilidad para realizar labores y actividades complejas. Se entiende a partir de esto, que la conducta de estas personas que fueron combatientes durante el conflicto armado, puede ser aceptada y asimilada positivamente, por quienes no están inmersos o directamente relacionados con el conflicto. Dentro del contexto laboral se presume que la inserción de excombatientes, puede generar desacuerdos y desigualdades, sin embargo, es importante mencionar que cada ingreso de personal que se realiza con el debido acompañamiento e inducción aumenta la posibilidad de un buen ambiente laboral y de un mayor ajuste al cargo por parte del empleado.

“Siguen aún existiendo muchos imaginarios en los colombianos de que la reintegración fracasó y que los desmovilizados son unos bandidos cuando en la práctica es lo contrario...el llamado del Gobierno es para que los ciudadanos contribuyan a la resocialización de los desmovilizados permitiéndoles acceder a la vida laboral formal” (Redacción política, 2014).

Al parecer, muchas de las actitudes sobre los excombatientes en Colombia, se forman partiendo del desconocimiento que se tiene sobre los procesos de reintegración y basados en todos los prejuicios sobre la actividad pasada de estas personas. En otros lugares del mundo, donde se ha vivido un posconflicto, los resultados se han hecho evidentes en la medida en que se instaura una conducta de reconciliación. Por su parte en Colombia se vive un proceso de paz y de manera simultánea un proceso educativo con la sociedad, pues se necesita un mayor conocimiento del tema y una mayor madurez social para tener la aceptación, integración y equidad social en general.

Componentes actitudinales

Componente cognitivo

La cognición se define como la propiedad que tienen los seres humanos para procesar información de acuerdo a lo que se percibe, se conoce y caracteriza a los sujetos, objetos y situaciones, por esta razón se convierte en el conjunto de información que obtiene cada persona durante su vida, de acuerdo a los aprendizajes o experiencias vividas.

Al hablar del componente actitudinal cognitivo, se hace referencia a las expresiones de pensamiento y creencia frente a determinado objeto o situación para ello es necesario que exista una representación cognitiva del mismo. Dentro de este componente se encuentran procesos perceptivos simples y procesos cognitivos complejos. (Psicocode, s.f)

Componente afectivo

Este componente estructurado por medio de expresiones de sentimientos, muestra que tan favorables o desfavorables pueden llegar a ser los objetos o situaciones presentadas. Se considera que es el componente más representativo de las actitudes, ya que establece una diferencia entre las creencias y opiniones, que hacen parte del componente cognitivo. Lo afectivo se encarga de reunir todas las emociones y sentimientos que se viven frente a un tema establecido, por lo tanto son variables y de distinta naturaleza, ya que pueden ser positivas o negativas, pueden generar agrado o desagrado por algo o alguien, tristeza o alegría, motivación o desmotivación, entre otros. (Ubillos, S., Mayordomo, S., Páez D. s.f.)

Componente Comportamental

Según la psicología el comportamiento es cualquier acción que realiza un sujeto frente al medio en el que se mueve, toda interacción con un contexto. Se puede hablar de buen comportamiento o mal comportamiento, según cómo las acciones se puedan enmarcar dentro de las normas sociales.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia que este componente se trata del actuar de acuerdo a ese objeto o situación presentado. Es la predisposición que se tiene en ocasiones a reaccionar hacia algo o alguien de manera particular. Es considerado el componente activo de la actitud, pues se convierte en expresiones conductuales que representan la forma de exteriorizar distintos aspectos conductuales de acuerdo a las vivencias y experiencias que se tengan. (Gratacós, M. S.f.)

Método

(Ver Anexo 1)

Tipo de estudio

El presente estudio es de carácter *cualitativo* y como toda investigación de este tipo puede definirse como el estudio de los fenómenos sociales y humanos a partir de los significados de sus propios autores y con el propósito de lograr su comprensión, interpretación o transformación. En tal sentido la investigación cualitativa recurre a una metodología que facilite la recolección sistematizada de los datos, junto a la descripción rigurosa, detallada y contextual de los hechos, y que asegure al mismo tiempo la máxima intersubjetividad en su análisis y su interpretación; siendo así un modo de encarar el mundo empírico, condición que lleva a la investigación a tener un carácter inductivo donde los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis y teorías preconcebidos (Uscategui, sf). En esta investigación el paradigma cualitativo tiene relevancia en la medida que por su carácter exploratorio asume una realidad dinámica que es coherente con las exigencias que la indagación de actitudes requiere.

Además de lo anteriormente descrito, esta es una investigación de carácter transversal y de tipo descriptivo, lo que sugiere como su principal objetivo el hecho de poder conocer las situaciones, costumbres y/o actitudes del fenómeno estudiado, por medio de una recolección de datos, que luego se resumen de tal manera que se puedan analizar y arrojar resultados generales importantes y que contribuyan a la construcción de nuevos conocimientos, adicionalmente siendo

un estudio cualitativo permite la identificación y descripción de algunos factores importantes y que deben ser medidos en otros tipos de investigación.

Sujetos

Se seleccionaron 8 personas indistintamente su género, edad, clase social o raza y que tienen a su cargo el proceso de selección de personal en empresas privadas que potencialmente han considerado desarrollar el programa de inserción laboral de excombatientes o que tienen actualmente en marcha procesos de inserción laboral con esta población.

Procedimiento

Esta investigación, está formada por varias fases, donde se describe paso a paso la estructura y proceso completo de investigación. La Fase I es el establecimiento del estado del arte y la contextualización teórica de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados, logrado a partir de la revisión de documentos. La Fase II corresponde al trabajo de campo, donde se seleccionaron las personas que participaron en la investigación y se les aplicó una entrevista previamente estructurada de acuerdo al tema. Finalmente, en la Fase III se plasman los resultados, análisis y discusión de los datos obtenidos durante las entrevistas y la revisión teórica.

Instrumento

El instrumento de recolección de información que se aplicó para efecto de recolección de los datos es la entrevista semi-estructurada. Esta fue realizada con base en las siguientes categorías de rastreo, y en concordancia con los objetivos específicos (Ver anexo 2): Creencias hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto; Afectos hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto y Comportamientos potenciales hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto. Tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo y análisis

Objetivos Específicos	Categorías de rastreo/análisis
Identificar las creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.	Creencias hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.
Evidenciar los afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.	Afectos hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.
Indagar sobre los comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, respecto de la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto	Comportamientos potenciales hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.

Presentación, análisis y discusión de los resultados

Después de haber aplicado los instrumentos a los diferentes sujetos de 8 empresas privadas de Colombia (Anexo 3), se presentan a continuación el análisis y la discusión de los resultados obtenidos, fundamentados por fragmentos de los discursos de los sujetos participantes, con el fin de soportar los hallazgos. Lo anterior se encuentra organizado y clasificado de acuerdo con las 3 categorías; creencias, afectos y comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas para la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.

Creencias hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto

En relación a los resultados obtenidos sobre las creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas tienen sobre la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto, se encontró que los sujetos entrevistados tienen como creencia que los excombatientes son las personas que se caracterizan por haber participado en combates provenientes del conflicto armado, donde vivieron experiencias de extrema tensión emocional y física, como lo afirman los entrevistados:

"Para mí un excombatiente del conflicto armado es una persona que por X o Y motivo hizo parte de los grupos armados (...). Que los caracteriza? El haber tenido la experiencia de haber participado en combates y en el conflicto interno con el país." Sujeto 1.

"Creo que es una persona que viene de un mundo violento, con unos hábitos y costumbres relacionados con la agresividad, con la violencia, con la hostilidad, con el maltrato. Es la imagen negativa de un ser humano" Sujeto 3.

"Un excombatiente es una persona que ha vivido una situación difícil, de extrema tensión emocional y física" Sujeto 5.

En general asocian el termino excombatiente con quienes vivieron en un mundo violento, con unos hábitos y costumbres relacionados con la agresividad, la hostilidad y el maltrato. Así mismo, con características específicas en el aspecto psicológico, comportamental y relacional. Posiblemente con resentimientos y con sentimientos de discriminación, lo anterior se puede determinar cuando los sujetos mencionan que:

"Estas personas tienen unas características específicas, (...) Aquí podemos hablar de unas personas resentidas, unas personas golpeadas por la sociedad, unas personas las cuales se sienten discriminadas, las cuales tienen resentimientos guardados." Sujeto 2

"Considero que son unas personas vulnerables, (...) enmarcadas, muchos de ellos por obligación, a un contexto social difícil." Sujeto 5

Aunque a los excombatientes los vinculan con frecuencia con grupos al margen de la ley, como lo menciona el sujeto 1

"Para mí un excombatiente del conflicto armado es una persona que por X o Y motivo hizo parte de los grupos armados por fuera de la ley, como la guerrilla, las AUC, las Bacrim, las FARC."

Y así como también el sujeto 7

"Para mí un excombatiente es una persona que pertenecía a un grupo al margen de la ley."

Hay quienes también definen a un excombatiente como una persona que tomo voluntaria o involuntariamente las armas en defensa de una ideología, territorio o algún tipo de beneficio y decide reincorporarse a la vida civil, tomando la decisión de realizar una actividad diferente que no implique asuntos de violencia, independiente mente del bando que haya defendido. Lo anterior se evidencia en los sujetos cuando expresan que:

“Muchas personas están en esto por algún tipo de amenazas o circunstancias no voluntarias. (...) entonces la persona que, así como tomo esa decisión de unirse a un grupo violento, decide reincorporarse a la vida civil, y toma la alternativa de realizar una actividad que no implique asuntos de violencia para su vida para generar ingresos.”
Sujeto 6

“Un excombatiente, yo entendería que es una persona que estuvo en alguno de los grupos, de uno o del otro lado porque no necesariamente tenían que ser grupos al margen de la ley.” Sujeto 8

Es importante mencionar que los entrevistados que actualmente vinculan excombatientes en sus empresas, estos son vistos desde su individualidad, determinándolos como personas normales con sueños y planes de vida, pero enmarcados en un contexto social difícil desde donde parte su vulnerabilidad y necesidad de análisis y seguimiento. Esto se refleja en lo expresado por el Sujeto 2 cuando en la entrevista expresa:

“Creo que los excombatiente son también seres humanos, son personas como tú, como yo, como cualquier otra. Que por consecuencias llegaron a los grupos armados.(...) Al momento de llegar a una empresa como esta se les hace un acompañamiento y se pueden descubrir actitudes positivas y negativas, las cuales se van desarrollando de acuerdo al ambiente donde se encuentran.”

En este mismo sentido el Sujeto 4 menciona que:

“Un excombatiente se caracteriza por ser una persona que debe ser vista desde su individualidad, no tienen características generales. Ellos tienen una historia distinta y debido a esto nos acercamos a ellos de una manera diferente. (...) Un excombatiente no es distinto a lo que las empresas manejan en cualquier perfil. (...) Hay personas que llegan

con una gran capacidad de poder asumir las normas, como hay otros que no les gusta acatarlas, pero si lo vemos mas a fondo, esto pasa en la vida común y corriente.”

Y finalmente el Sujeto 5 en concordancia menciona que:

“Considero que es una persona vulnerable, que requiere un seguimiento y un análisis profundo antes de ser vinculado laboralmente a una organización. A demás. independientemente de las cosas que hayan tenido que pasar, tienen sueños como todos nosotros, no importa de que dependan, ellos también tienen planes para su vida, son personas comunes y corrientes.”

Se puede evidenciar una asociación negativa en el termino. Dicha connotación varia en las personas que han tenido contacto directo, con esta población como se puede observar en lo mencionado anterior mente por los sujetos 2, 4 y 5.

Creencias sobre el ingreso al trabajo formal

En cuanto a las creencias sobre el ingreso de excombatientes provenientes del posconflicto al trabajo formal, se menciona que es una iniciativa muy positiva y un gran reto para los excombatientes, la sociedad y las empresas, donde se abre un capitulo de aceptación, reconocimiento y generación de nuevas oportunidades, así lo expresan algunos sujetos de la siguiente manera:

“Sobre el ingreso de excombatientes al trabajo formal en las organizaciones, me parece que es una excelente idea, porque todas las personas hemos cometido errores en la vida y creo que hay que dar segundas oportunidades y que cada una de esas personas no fueron, ni estuvieron allá por voluntad propia, muchas de ellas fueron obligadas o amenazadas.”

Sujeto 1

“Me parece una actitud muy positiva por parte de las organizaciones que den la oportunidad a esas personas, ya que han tenido mas contratiempos para salir adelante, pero si soy consciente que el análisis que se hace a estas personas debe que ser muy cuidadoso.” Sujeto 2

“En relación al ingreso en el trabajo formal en las organizaciones; los excombatientes merecen y deberían tener una oportunidad para ayudarlos en su proceso de reinserción.”

Sujeto 5

“Los excombatientes deberían tener el derecho de ser aceptados y hacer parte de una nueva generación de empleos, realmente es un tema de aceptación y de reconocimiento de nuevas oportunidades.” Sujeto 8

En un país con la historia como la nuestra, es una forma de no dar continuidad a la violencia y generar paz no solo desde el acto simbólico de la intención sino desde la acción. De esta manera no solo es un beneficio para las personas que han estado en grupos al margen de la ley si no también para la sociedad, como lo menciona el sujeto 6 cuando dice que:

“El ingreso de excombatientes en la vida formal al trabajo es un oportunidad absolutamente positiva, no solo para la sociedad, sino para las personas que han estado en estos grupos al margen de la ley. (...) esta es una forma de no dar continuidad a la violencia y generar paz.”

Hay que tener en cuenta que la razón por la que ellos se quedan en el conflicto o rearman los grupos esta mediada por el miedo a no tener una seguridad y estabilidad en la sociedad, así que un excombatiente con la motivación de ingresar a la vida laboral esta demostrando una intención de cambio y esto es un nivel de conciencia distinto que permite construir y da una oportunidad de desarrollo, Muchas de estas personas y sus familias no tuvieron otra elección de vida y han tenido muchos contratiempos para salir adelante. A demás,

“Es una de las mejores opciones que tiene este grupo poblacional para estar dentro de la legalidad, ganarse su dinero legítimamente y se integren a la vida civil.” Sujeto 4

Sin embargo se debe hacer muy bien el análisis de ingreso, ya que la mayoría considera que para algunos de los excombatientes es difícil cambiar su manera de pensar y no todos los entrevistados lo creen posible, esto se evidencia cuando el sujeto 2 expresa que:

“Para una vinculación de este tipo se debe hacer muy bien el análisis, ¿Por qué? Porque hay personas que son reinsertadas, hay personas que son aporreadas por la violencia, son

desplazados pero que de una manera u otra esa forma de pensar no cambia, en eso si tenemos que ser muy pero muy cuidadosos; en que las personas que vamos a vincular tengan un proceso de reconciliación consigo mismos, y definir si realmente están capacitados o tienen ese cambio de mentalidad que les va a permitir vincularse a este nuevo mundo.”

Así también el Sujeto 5 menciona que:

“No todos los excombatientes son iguales, nos encontramos personas que creen que pueden intimidar con su pasado, por lo tanto son personas con las que se reevalúa el proceso de inserción y se deben sensibilizar nuevamente hasta que realmente estén preparados para la inserción laboral formal.”

Por esta razón hay que asegurarse que las personas tengan un proceso de reconciliación consigo mismos, con los demás, con la situación que los llevo a estar en ese lugar y definir si realmente están capacitados o tienen ese cambio de mentalidad que les va a permitir vincularse a la vida laboral y social.

Cabe aclarar que no todos los entrevistados ingresarían excombatientes en sus empresas, el Sujeto 3 expresa que:

“Una persona que tiene todas las mañas que tiene un excombatiente, yo no le tendría permitido ingresarla a una organización. Sería complejo por la naturaleza de lo que ellos están acostumbrados a hacer que es delinquir. (...) obviamente creo que es importante que estas personas pasen por pruebas de competencias técnicas, para saber para qué son buenos, porque de pronto tienen habilidades particulares que pueden ser útiles en algunos trabajos.”

En contraste a lo anterior, los responsables de procesos de selección que ya han realizado procesos de inserción laboral de excombatientes mencionan asombrarse al realizar los procesos de selección,

“por su esquema mental de orden, normatividad y horario, que a pesar de no estar inmersos en una empresa sino en la selva o en el campo, también tenían un orden y unas

políticas de grupo y de trabajo que pueden llegar a ser más exigentes que el de las empresas.” Sujeto 5

A demás mencionan que:

“Un excombatiente no es distinto a lo que las empresas manejan en cualquier perfil. Hay personas que llegan con una gran capacidad de poder asumir las normas, como hay otros que no les gusta acatarlas, pero si lo vemos más a fondo, esto pasa en la vida común y corriente.” Sujeto 4

Creencias sobre la facilidad de ingreso a la vida laboral

Los sujetos entrevistados creen que los excombatientes tienen más desventajas que ventajas para integrarse a la vida laboral, porque se cree que las empresas no están capacitadas para recibir este tipo de personas y por la dificultad de encajar los requerimientos de los cargos en relación a la preparación que puedan tener los excombatientes, por lo tanto la empresa tiene que flexibilizar sus procesos para poder vincúalos. A demás, ellos necesariamente tienen que tener un proceso de resocialización porque han vivido en un aislamiento o adoctrinamiento diferente que les hace tener una visión mas lejana de un ambiente formal a nivel laboral. Lo anterior se fundamenta en los sujetos cuando mencionan que:

“Creería que son más las desventajas frente a la vinculación laboral, Por el hecho de que uno contrata a las personas o hace la selección, las hace con ciertos requerimientos y con ciertas expectativas que cumplan con el perfil que uno busca, no por el hecho de que sean excombatientes, sino porque posiblemente por su preparación académica no cumplen con un perfil. Tendrían que realizar o crear en las empresas cargos o áreas donde se puedan contratar.” Sujeto 1

“Yo creo que están en desventaja, y pensaría que depende del contexto. Si es una organización por ejemplo que se dedica al agro, que tiene cosas que ellos pueden conocer por el medio en que se han movido podrían ser muy útiles. Pero en el medio de las organizaciones privadas, lo veo en desventaja, porque la organización y la gente dentro de las organizaciones no están preparadas para eso. A no ser que se una fundación o algo

organizado por el gobierno donde las empresas tendrían una ventaja por pertenecer a un programa determinado.” Sujeto 3

“yo digo que desventajas, ellos necesariamente tienen que tener un proceso de resocialización porque han vivido en un aislamiento o adoctrinamiento diferente que les hace tener una visión as lejana de la norma, de pronto de ambientes formales que son los que se viven en un ambiente laboral natural. (...) Lo otro es que, ellos son más informales en su acomodación de uniformes, horarios y lenguaje.” Sujeto 6

Así, de manera mas específica, el nivel educativo básico o carente, la falta de experiencia formal laboral, la existencia de antecedentes judiciales y la estigmatización por su pasado, son factores que podrían dificultar no solo el ingreso laboral en las empresas, si no también su integración y mutua adaptación con supervisores y compañeros de trabajo, esto se reafirma cuando el Sujeto 2 mencionan que:

“Creo que en este momento las empresas no están capacitadas para recibir este tipo de personas, por mas que en una organización haya un programa, hay personas que rechazan este tipo de programas dentro de la misma empresa, entonces pueden ser criticados, pueden ser juzgados.”

Ya en las empresas que tienen programas de integración laboral de excombatientes, las ventajas que ofrecen son la oportunidad de ingreso y procesos de seguimiento integral. Sin embargo, en la etapa de selección no tienen ventajas sobre los candidatos regulares, son tratados todos por igual, como lo menciona el Sujeto 5:

“Así no se quiera están estigmatizados por su pasado y no es fácil tomar una decisión al respecto. (...) en el contexto empresarial de quienes los incluimos en nuestro equipo, las condiciones son iguales a las de otras personas que quieren ingresar, así no tengan el mismo pasado, es decir no tenemos ventajas, pero tampoco desventajas, simplemente tenemos para ellos una oportunidad.”

Se cree que los principales retos para la integración laboral de excombatientes, según los sujetos entrevistados son; principalmente, el acoplamiento y la adecuada inclusión de la persona a la organización, teniendo en cuenta que fueron mas informales en su uso de uniformes, horarios y lenguaje, lo cual dificulta su adaptación en un ambiente laboral regular. El lograr un control efectivo en el desempeño laboral, sin llegar a ser invasivo para ellos y que permita detectar cualquier anomalía o incluso discriminación hacia ellos en el proceso. El generar aceptación por parte de los trabajadores sobre el pasado del excombatiente, mediante un proceso de sensibilización a sus supervisores y compañeros, para evitar rechazos, discriminaciones o señalamientos, teniendo en cuenta que un líder, por lo general, no sabe cómo manejar esta población, siendo así un reto su formación. Y finalmente sus posibles dificultades para desempeñar el cargo. En relación a lo anterior, así lo mencionan los sujetos entrevistados:

Sujeto 1

“Para mí los mayores retos serían que se logren acoplar al personal que trabaja en mi organización, que sepan trabajar en equipo y el mayor reto es que mi equipo de trabajo y el personal de mi organización los acepten a ellos con el pasado que vienen y con sus conflictos, y también de pronto, con las dificultades que vengan para desempeñar el cargo.”

Sujeto 2

“El reto es la inclusión, lograr la inclusión. (...) Muchas veces las personas del programa llegan incognitos, ósea no nos gusta que los compañeros de trabajo se enteren que ellos pertenecen al programa, porque, porque por más que trabajamos en un proceso de inclusión, de responsabilidad social, uno siempre sabe que hay personas que rechazan eso.”

Sujeto 3

“Un reto es la adaptación de estas personas a un salario un poquito más arriba del mínimo, cuando están acostum

brados a ponerse otras cantidades de dinero como salario, gracias a las actividades ilegales que realizan. (...) También tener que adaptarse a un horario, a tener exigencias, donde vemos que hoy en día algunas personas que no han estado en ese contexto del conflicto armado sufren con esas exigencias, (...) el tener ese seguimiento encima, creo que eso es un reto bastante grande para las organizaciones.”

Sujeto 5

“La adaptación sería un reto grande, creería que el mayor de todos, que ellos y nosotros nos adaptemos al proceso y poder hacerlo cada vez mejor. Por otro lado, el excombatiente requiere mucho seguimiento, de tal forma, que se pueda intervenir a tiempo en caso de ser necesario, es decir el reto acá sería lograr un control efectivo, sin llegar a ser invasivo para ellos y que nos permita detectar cualquier anomalía o incluso discriminación hacia ellos en el proceso. (...) generalmente los directivos y quienes manejan personal a cargo son los mas reacios a este tipo de vinculación , tal vez por miedo a ejercer mando sobre este tipo de personas y ese es otro gran reto.”

Sujeto 6

“El mayor reto es vencer los miedos, internamente, en las compañías, un líder no sabe cómo manejarlos, hay miedo de: será que contamos que es excombatiente, o no contamos? También en torno al tema al menos de los líderes es u reto enorme, formarlos, porque en áreas de gestión humana podemos tener una mirada más comprensiva frente a este tema, porque tenemos afinidad con los asuntos de la posibilidad. Pero un líder que yo voy y le digo tenemos un excombatiente y queremos darle la oportunidad de empleo, automáticamente ese jefe se pone tenso, se asusta, entonces por eso es un gran reto. Hay que preparar a los líderes, que esa es una posibilidad.”

Sujeto 7

“Bueno yo creo que un reto también grande puede ser la inclusión dentro de la empresa, ese trabajo que hay que hacer con todos los equipos, que sensibilización a los compañeros, que no vayan a ser rechazados o señalados. (...) Y otro es la adaptación a la cultura, al ambiente laboral, ya sea de una ciudad, en una planta, en general a la organización.”

De Igual forma, es un reto el sacar a esa persona de esa vida anterior, ayudar a esa persona a que logre sus metas, sueños y objetivos. Para un excombatiente, según los entrevistados, el reto sería el culminar el proceso de reintegración social primero y luego llevar a cabo el proceso formativo que les permitirá desempeñar el cargo exitosamente, ya que pasar de ser excombatiente a empleado, teniendo en cuenta, entre otras cosas, que tenían ingresos superiores, puede generar una mala experiencia que lleve a la persona a reincidir en la violencia, lo anterior lo afirman los sujetos cuando mencionan que:

“Un gran reto es el sacar a esa persona de esa vida anterior, ayudar a esa persona a que logre sus metas, sus sueños, sus objetivos.” Sujeto 2

“Los mayores retos, que puedan encontrar un buen programa donde se puedan preparar antes de ingresar a una vida laboral, ese sería un gran reto. Porque de alguna manera representaría para el gobierno de cierta manera asumir los gastos de estas personas mientras son vinculadas y puedan generar sus propios ingresos.” Sujeto 3

“Otro reto es que los muchachos que tiene la voluntad de desmovilizarse hagan el proceso personal y luego el proceso formativo, porque al pasar en frio de ser excombatiente a ser empleado puede ocurrir una desadaptación que pueda terminar reforzando su idea de que combatir es mejor por una mala experiencia en el tema laboral formal.” Sujeto 6

En consecuencia, para afrontar los retos anterior mente mencionados y facilitar el proceso de inclusión laboral los entrevistados creen que ayudaría en gran medida la implementación de políticas donde las empresas tengan por obligación o por beneficios, que brindar oportunidades a excombatientes. A demás del trabajo conjunto de organizaciones no gubernamentales y educativas, como lo menciona el Sujeto 3

“Como afrontar ese reto, creo que eso es un trabajo en conjunto que se tiene que hacer obligatoriamente con el gobierno, que es quien ha hecho los estudios de esta población antes de lanzarlos al mundo laboral. Con organizaciones educativas, poder sintonizar y sincronizar a todas las entidades que podrían intervenir en la formación de estas personas y que puedan hacer el clic con las empresas, entonces creo que poder tener alianzas con entidades educativas, podría ayudar mucho. (...) También lo que creo que facilita este

proceso de inserción laboral de excombatientes en una empresa es indudablemente, los beneficios a los que pueda acceder la empresa por medio de esta vinculación. Hablo más específicamente de la reducción de impuestos o las ventajas que se puedan obtener en relación a las exigencias del gobierno a las empresas privadas como es mi caso.”

Y así mismo el Sujeto 6

“Facilitaría la integración de excombatientes a la vida laboral la implementación de políticas por parte del gobierno, que las empresas voluntariamente u obligados integren excombatientes, pero que lo hagan. Que cada compañía comience a caminar este camino, que no es fácil y es largo.”

Los entrevistados responsables de procesos de selección, con procesos ya en desarrollo con no solo excombatientes, sino también con víctimas del conflicto, que exitosamente han vinculado esta población en las empresas, mencionan que es muy importante para superar los retos en la integración laboral el contacto con el otro, ya que el proceso de reconciliación se da en la integración social sin discriminación. Para lo anterior, realizan capacitaciones donde en el mismo grupo se encuentran víctimas con victimarios, generando una manera distinta de interactuar entre ellos en otro contexto. Así lo expreso el sujeto 6:

“El tema de la socialización es muy importante y no solo en lo laboral, pero al final lo que ellos necesitan es el contacto con el otro no de una manera agresiva. El proceso de reconciliación no se da cuando yo los meto a todos en un salón sino en las tipologías de vulnerabilidad que les conté que teníamos, metemos víctimas, victimarios, desplazados, todos juntos, y no pasa nada, fue un grupo normal.”

Como también el Sujeto 1

“afrentaría haciendo más actividades de romper el hielo con todos los trabajadores, de realizar talleres de reconciliación, de realizar talleres donde se demuestre el trabajo en equipo, la buena comunicación y donde cada uno entienda que el pasado personal no influye para tener un buen desempeño laboral o para trabajar en una buena organización. Que cada uno, aunque viene con un pasado y unas problemáticas diferentes, todos tienen derecho a trabajar.”

Afectos hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto

Frente al ingreso de excombatientes al trabajo formal, los sujetos entrevistados que aún no están desarrollando procesos de selección para esta población, se sentirían satisfechos en proporción al éxito de una iniciativa laboral de este tipo, es decir, en la medida que se cumpla lo mínimo esperado en el desempeño, productividad, conducta y adaptación. Ya que desde lo anterior se realizaría un aporte a la construcción social y a la generación de paz. Así lo mencionan diferentes sujetos entrevistados cuando dicen que:

“Sentiría que estoy aportando en una solución al país y más en la actualidad que estamos trabajando por construir un país de paz, por construir un país donde no hayan tantos problemas, donde no hayan tantos rencores, entonces creo que sería participe de una de las soluciones más importantes para este país. (...) Me sentiría muy satisfecha, porque siento que estoy aportando a la reconstrucción de nuestro país, porque siento que estoy colaborando con el trabajo que estamos haciendo día a día por tener un país en paz y con mayor desarrollo.” Sujeto 1

“Yo diría que la satisfacción depende del resultado final de cada vinculación. Como es un proceso largo, mientras se hace toda la sensibilización, la selección, el proceso de formación, mientras se vinculan y logran adaptarse a la organización. Entonces en la medida en que se cumpla lo mínimo esperado en el desempeño, productividad, conducta, adaptación de estas personas a la empresa creo que me sentiría satisfecha.” Sujeto 3

Así mismo, también mencionan que sería una satisfacción en gran medida, el ver en el transcurso de los años, que se genera una transformación positiva y una mejora en la calidad de vida de los excombatientes, sus familias y la comunidad por el hecho de brindar una oportunidad laboral. Los entrevistados, en general concuerdan que la empleabilidad es lo que les permite a estas personas estar desde la legalidad y transformar sus vidas. Lo anterior es expresado por algunos sujetos de la siguiente manera:

Sujeto 1

“Me sentiría satisfecha porque siento que estoy dando trabajo y oportunidad a personas que han tenido dificultades, pero que están buscando tener una nueva vida, regenerarse sin tener que cometer actos delictivos que dañen a los demás.”

Sujeto 2

“yo puedo decir que me siento satisfecha al cien por ciento, porque, porque lo que yo te decía ahorita, es brindarle la oportunidad a esa persona a que mejore su calidad de vida, a que le pueda ofrecer a esos hijos o a esos papás un mejor futuro, verdad. Entonces considero que eso es algo que nos genera un valor agregado como organización muy alto.”

Sujeto 4

“Siento mucha felicidad, porque lo que te digo yo considero que es la mejor opción para ellos, y porque con el transcurso de los años se las historias como se han ido transformando, de ellos, de su familia, de su comunidad por el hecho de ellos estar trabajando.”

Sujeto 5

“mi sentir es más positivo que negativo al respecto y cada día se hace más visible la favorabilidad de esto y los beneficios que podemos darles a estas personas cuando los vinculamos y les damos una oportunidad de ser nuevamente un padre de familia, un esposo, un hijo o un hermano responsable.”

Por otra parte, no todos concuerdan con este sentimiento positivo frente a la inserción laboral de excombatientes; hay quienes sienten miedo por estas personas ya que han vivido la violencia y han actuado en concordancia. También, su desacuerdo se fundamenta en que estas iniciativas le quitan oportunidades a los que han hecho las cosas de manera legítima. Además se menciona que las organizaciones no están realmente preparadas por el gobierno para asumir este reto y que dentro de estas, los excombatientes, podrían generar malestar e inconformidad dentro de los directivos, supervisores y compañeros. Así lo menciona el Sujeto 3

“Yo te confieso que siento rechazo, yo me siento en desacuerdo un poco con relación a la vinculación de estas personas a las organizaciones, primero porque considero que el gobierno no ha hecho lo que debería hacer para preparar a estas personas para salir al

mundo laboral. Estas personas han estado acostumbradas a estar metidas en el monte y como te digo el ser humano se va adaptando y se comporta de acuerdo a la situación y al contexto. (...) A las organizaciones tampoco las han preparado para esto y creo que ninguna organización está realmente preparada para esto, creo que el gobierno debe hacer la tarea de preparar las organizaciones, donde abran espacios donde uno pueda interactuar más con este tipo de personas”.

Y también el Sujeto 4 al referirse al sentir de los colaboradores

“Hay personas que les genera mucha admiración cuando saben que este compañero es desmovilizado, dicen nunca me lo imaginé, como hay otros que dicen porque hacen esto? Porque le quitan oportunidades a los que hacemos las cosas bien para dárselas a otros. Hay algunas personas que les genera miedo, por el solo hecho de saber que esa persona estuvo en la guerrilla.”

En contraste con lo anteriormente mencionado, las personas entrevistadas con procesos vigentes de inserción laboral de excombatientes expresan que a lo largo del desarrollo de este programa, el sentir es progresivamente positivo y la satisfacción se hace visible cuando los vinculados tienen la oportunidad de ser nuevamente un padre de familia, un esposo, un hijo o un hermano. Sienten que si sus empresas no dieran esta oportunidad, muchos de los excombatientes, aunque alejados de la guerrilla o el paramilitarismo, se hubiesen mantenido en un empleo informal y posiblemente ilegal, en un camino más inestable y diferente al que pueden tener en este momento. De esta manera, según los entrevistados, no solo es una vinculación laboral solamente sino también social, que aporta al país y a la construcción de paz. Esto se lo puede evidenciar cuando los sujetos mencionan que:

“Estoy convencida que el tema de la empleabilidad es lo que les permite a estas personas caminar en una carretera mucho más firme y poder estar desde la legalidad, transformar sus vidas. (...) Alguien nos decía ustedes se imaginan que empresas como nosotros no les diéramos la oportunidad, ellos se iban a mantener firmes en su camino en un empleo de la calle o algo ilegal, muchos se ocuparían en algo diferente a la guerrilla o los paramilitares, pero posiblemente el camino de ellos iba a ser más difícil y diferente que

como es ahora gracias a la estabilidad. Y es que no es una vinculación laboral solamente sino también social.” Sujeto 4

“Es algo donde pocos estamos colaborando y donde pocos podemos sentir lo que realmente se siente tener este vínculo con este tipo de personas a las cuales les tenemos tantas limitaciones todavía. No es lo mismo decir voy a hacerlo, o planear como se haría, que meterse en esto de lleno y tener que solucionar situaciones y corregir errores que se cometían inicialmente.” Sujeto 5

Desde la perspectiva de jefes y supervisores, afirman los entrevistados anteriormente mencionados, que; aunque al principio cuando llegan los excombatientes, se sienten asustados y les genera ansiedad por el estigma social que tienen, este sentir llega a ser inversamente proporcional al transcurrir el tiempo, llegando a sentir satisfacción al darse cuenta que le están aportando al país desde su cotidianidad, empiezan a sentirse orgullosos de tener a alguien con estas condiciones y ver cómo crece, como se transforma. Mencionan que, la vinculación de excombatientes a la vida laboral, es un área donde pocos se atreven a explorar. Así lo expresa el Sujeto 2 cuando dice:

“Como te dije, ellos no pueden entrar a un área de trabajo sin la aprobación de ese jefe. Ellos que sienten, ellos sienten que también están aportando a la sociedad, aportando un grano de arena al mejoramiento de la calidad de vida de esta persona.”

Se igual manera el Sujeto 4 cuando menciona:

“Al principio cuando llega la persona, se sienten asustados, les genera ansiedad y un poquito de más trabajo es decir hay que sacar tiempo cada mes para enviar el informe del desempeño de los excombatientes, (...) Les genera ansiedad pero van pasando los meses y dicen que le están aportando al país desde su cotidianidad. Empiezan a sentirse orgullosos, de ver cómo crece como se transforma.”

Y finalmente el sujeto Sujeto 6:

“Lo que te digo hay algunos jefes que hemos venido preparando y son muy colaboradores, nos apoyan pero hay otros que son muy miedosos, que tienen muchos prejuicios, con los

que hay que caminar un poco más, Pero efectivamente ellos pueden sentir temores en especial con asuntos de disciplina y rendimiento en el trabajo. (...) El temor es que el excombatiente tome alguna represaría frene a un llamado de atención.”

Los responsables de selección de personal que están en este tipo de proceso, mencionan que es un asunto de derrumbar prejuicios y dar oportunidad. A demás, su labor se desarrolla en un contexto en el que el tema de la violencia no es ajeno o lejano, y en selección se trabaja de lo que la sociedad ofrece. En este sentido la realidad social es la realidad laboral en selección, por lo tanto, el ingreso de excombatientes a la vida laboral, según mencionan, debería ser algo absolutamente normal, es un asunto que lamentablemente tiene mas de mito que de posibilidad. Expresan partir del principio de que una persona que una vez tomo una decisión errónea en su vida también puede cambiar. Y que la distancia que hay entre una persona civil y un excombatiente puede ser una amenaza o una situación particular, en este sentido, no se debería juzgar de manera general sino dar una oportunidad para aportar una solución.

Comportamientos potenciales hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto

Durante miles de años la humanidad entera ha trabajado para ganarse la vida, para poder cubrir sus necesidades. Hoy en día, la situación es diferente, si bien la mayoría de las personas buscan un trabajo, no todas pueden acceder a ellos, ya sea por falta de condiciones adecuadas para asumirlo o por discriminación y exclusión social y/o laboral, de acuerdo a su raza, religión, género y entre muchas otras razones, por sus actitudes y contextos de vida anteriores. (Jahoda, 1987)

Debido a esa exclusión que viven muchas personas en el ámbito laboral, actualmente se intenta generar propuestas que faciliten la inserción de todas aquellas personas que por determinadas razones no pueden acceder a un empleo o no son bien recibidos cuando acceden a este. (Pg 20) esta situación ha desencadenado distintos tipos y modalidades de vinculación, entre ellas una que debido al contexto social cada vez toma más fuerza, la inclusión laboral de ex combatientes del conflicto armado en Colombia.

Ese proceso de vinculación laboral de excombatientes, trae consigo algunas creencias y afectos, pero también desencadena unos comportamientos y situaciones que pueden favorecer o limitar la posibilidad de tener un buen proceso de selección, vinculación y adaptación.

Se entiende como comportamiento la forma de conducta que se presenta ante estímulos y situaciones relacionadas con el entorno. Se dice que los comportamientos están influenciados por varios aspectos, especialmente por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores y por las normas sociales que estén establecidas en cada lugar y por la actitud o emoción que se esté viviendo en el momento.

Según la psicología el comportamiento es cualquier acción que realiza un sujeto frente al medio en el que se mueve, toda interacción con un contexto. Se puede hablar de buen comportamiento o mal comportamiento, según cómo las acciones se puedan enmarcar dentro de las normas sociales.

Los resultados que se registraron sobre los comportamientos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas tienen sobre la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto, están relacionados con las ventajas y facilidades que ellos aportarían para dicho ingreso, las precauciones que tendrían en este proceso y la forma como lo realizarían, sobre la influencia que algunos aspectos tendrían sobre ellos para tomar alguna decisión referente al ingreso de excombatientes y finalmente los comportamientos que se presentan por parte de jefes y demás colaboradores frente al tema y cómo afrontarlos.

Las personas entrevistadas en su mayoría mencionan que la decisión de vincular o no a un excombatiente la determina por un lado la actitud de la persona; que tan positivo es, que tan abierto al cambio está, que tan proactivo se va a mostrar, cuál es ese interés de él cambiar de vida, conocer sus expectativas, que esperan ellos, como se proyectan ellos a futuro, uno de los entrevistados afirmaba lo siguiente “nosotros damos la oportunidad pero las personas tienen que ser consecuentes con su compromiso”, entonces la actitud de ellos es fundamental. Y por otro los resultados de las pruebas técnicas y psicológicas de acuerdo al cargo que van a desempeñar, con lo que se demuestra que durante el proceso se actúa de forma muy equilibrada, dando un trato igual para todas las personas que participan en los procesos y queden seleccionados para ser vinculados a la empresa.

Los sujetos entrevistados manifiestan lo siguiente de acuerdo a los aspectos que pueden influir en su decisión de vincular excombatientes,

“La actitud. Para mí es muy importante la actitud del excombatiente, o sea que tan positivo, que tan abierto al cambio está, que tan proactivo se va a mostrar, cuál es ese interés de él cambiar de vida. Verdad. O sea es muy importante para mí, si yo fuera la persona que los entrevistara conocer sus expectativas, que esperan ellos, como se proyectan ellos de aquí a un año, de aquí a cinco años, de aquí a diez años, que eso es lo que a mí me va a decir, vale la pena lo que mi empresa está haciendo por esta persona”.
Sujeto 2

“Yo te diría que importantísimo una prueba de personalidad, un perfil psicológico, una prueba de competencias técnicas. Tendría que hacer una evaluación psicológica, una evaluación psicotécnica y sí evaluar todo lo relacionado con este tema y entender muy bien, casi que tendrían las organizaciones que crear cargos para ellos, porque no sabemos que capacidades y habilidades tienen, entonces todo eso hace parte de indagar, de evaluar su experiencia y hacerles una entrevista”. Sujeto 3

“La verdad la actitud, su deseo de estar, la compañía al ser una empresa de servicios, siempre hemos tenido la premisa: nosotros damos la oportunidad pero las personas tiene que ser consecuentes con este negocio. (...) Pero para nosotros son unos candidatos totalmente normales, como los otros, no hay distinción”. Sujeto 6

“Pues yo creería que la decisión en mi caso no partiría de si es o no un ex combatiente, sino más bien de cuáles son sus competencias, de que le puede aportar a la organización. Primero, si sé que es un persona que viene del conflicto armado y paso por un proceso de resocialización pues averiguar cuál ha sido su ruta, hacer una entrevista, mirar cuáles son sus intereses y pues aplicar las pruebas psicotécnicas, pero más que todo es validar mucho el ser, qué es ese ser hoy y qué quiere hacer de su vida” Sujeto 8

Lo anteriormente dicho corresponde a un tema de compromiso y articulación de las áreas de la empresa, pues algunas empresas cuentan con programas de vinculación para excombatientes, donde no solo se ofrece apoyo durante el proceso de selección y vinculación, sino que se tiene un

seguimiento a su desempeño y desarrollo, centrándose en poder darle a estas personas herramientas que les permitan tener una estabilidad y en la medida que la empresa ofrezca bases para sus empleados, estos se mantendrán en el tiempo dentro de la empresa.

“Yo digo que es como el recurso que yo tenga para hacerle el acompañamiento a ese proceso, y ya de la parte legal que llegue con las mismas reglas de todo el mundo y pueda uno retirarlo en cualquier momento también, que no quede como con alguna inmunidad”.

Sujeto 7

Esto nos muestra que los excombatientes requieren seguimiento, de tal forma, que se pueda intervenir a tiempo en caso de ser necesario, es decir el reto acá sería lograr un control efectivo, sin llegar a ser invasivo para ellos y que nos permita detectar cualquier anomalía o incluso discriminación hacia ellos en el proceso. Buscando generar conciencia de que los cargos que ocupen tengan funciones donde no tengan poder de decisión o manejo de otros cargos inicialmente, aunque habrá casos de personas preparadas académicamente, que puedan escalar en la empresa en corto tiempo.

La teoría planteada nos dice que a pesar de entenderse el trabajo legalmente, como una actividad que las personas realizan bajo un contrato establecido, desde lo cultural y desde la realidad de muchas personas, el trabajo implica más que un contrato, se establece a partir del hacer de las personas o de grupos de personas, es decir, cualquier actividad productiva que genere ingresos económicos, aunque no cuente con un contrato legal, se considera trabajo y esto a su vez genera integración social, genera la creación de nuevas relaciones para las personas, por lo tanto nuevas experiencias y vivencias que permiten un desarrollo no solo a nivel personal, sino a nivel social y organizacional.

De acuerdo a esto, no solo quienes están a cargo del proceso de selección y vinculación, sino la empresa como tal, ofrecen ventajas para los excombatientes, siendo algunas de estas simplemente la oportunidad de poder ser contratados en igualdad de condiciones que los demás empleados o en otros casos tener la oportunidad de relacionarse con otras personas, de iniciar no solo una vida laboral, sino una nueva vida social y cultural, los entrevistados lo manifiestan de la siguiente manera,

“Para mí la principal ventaja que ellos tienen es una vinculación laboral, porque ellos saben que de entrada tienen las puertas cerradas al mundo laboral, no todas las empresas reciben personas excombatientes”. Sujeto 2

“Bueno yo creo que cualquier organización a la que una persona de estas se vincule, creo que puede tener la oportunidad no solo de laborar, sino también de conocer personas de un contexto diferente, de generar un relacionamiento distinto y poder involucrarse también a una nueva vida social, fuera del contexto violento que le permita desarrollar otras habilidades sociales”. Sujeto 3

“Se les facilita en cuanto al ingreso, no se les exige experiencia laboral ni tampoco un nivel académico alto, el básico si es de 5 de primaria en adelante. La mayoría de los clientes exigen de bachillerato, pero eso lo negociamos, explicando que es de soluciones y ellos siguen estudiando, la idea es que terminen su bachillerato”. Sujeto 4

“Dándoles prelación en su selección, dedicándoles tiempo y creando cargos en los cuales puedan ser útiles y que sean necesarios en las empresas, cargo donde se puedan hacer como empleados, donde no necesariamente deban saber de un tema, sino que lo puedan aprender”. Sujeto 5

“Yo creo que la que nadie más les va a dar y es la oportunidad de trabajar, de demostrar que son buenos, y se sientan parte de, porque tienen un equipo de trabajo, el uniforme, de cumplir horarios. Hay normas, y ellos tienen en sus grupos normas, sin violencia, son para estar en un ambiente donde se requiere una convivencia”. Sujeto 6

“Pues no, yo creo que no los diferenciaría en términos de beneficios, de pronto ventajas en la parte de acompañamiento, que tengan algún apoyo, apoyo psicológico, apoyo en la parte social, algo como que los esté acompañando, pero beneficios diferentes no. Sujeto 7

“Pues es que para mí el éxito está en igualdad ¿Cierto? en que a todos les debemos beneficios, ahora, yo no tengo porque tener una atención preferencial por este qué es y este que no es ¿Cierto? Todos deben recibir los mismos beneficios. Ahora, en aras de facilitar el proceso, pues hacerle un acompañamiento pero no cómo un policía, sino familiar”. Sujeto 8

En este sentido observamos que las empresas buscan convertirse en una base fundamental para que estas personas puedan encontrar su orientación a nivel laboral y poder cumplir objetivos no solo laborales, sino también socioculturales. Lo anterior con el fin de ofrecer a los empleados la oportunidad no solo de laborar, si no de tener una vida normal, con relaciones de amistad, poder ofrecer a su familia una educación, acceso al sistema de salud y así irse adaptando e integrando cada vez más al día a día de quienes no son actores del conflicto armado.

Se menciona durante algunas entrevistas la importancia del contexto social actual en Colombia frente al conflicto armado, ya que muchas empresas entrarían a conocer el proceso de resocialización y reinserción laboral de esta población que por distintas razones hicieron parte del mismo, independientemente del grupo armado al que pertenecieran. Dentro de los comportamientos que se visualizan luego del actual proceso de paz, está el interés de empresas privadas para pertenecer a ese grupo empresarial que ofrece un lugar a los excombatientes, ya que hasta el momento son pocas las empresas que demuestran interés y conocimiento sobre el tema de la vinculación laboral de reinsertados.

“No me choca que con el tema de la firma de la paz, ya las compañías se tienen que confrontar con eso, porque no lo han hecho, ninguna empresa salvo algunas se han preocupado por este asunto, y es un asunto que no es ajeno”. Sujeto 6

Es importante destacar que en este proceso no solo se contrata a los victimarios, sino que también se tienen en cuenta aquellas personas que han sido víctimas del conflicto armado en Colombia, teniendo en cuenta durante todo este proceso precauciones y los aspectos que puedan limitar su buen desarrollo. Las siguientes respuestas durante algunas entrevistas apoyan lo dicho,

“Los cuidados que tendría yo, es tratar de no generar mucho conflicto o diferencias entre los empleados, e tratar de que trabajen o se desempeñen en un área donde no se generen tanto conflicto, donde tengan, donde existan buenas relaciones y continuamente haría talleres de comunicación, trabajo en equipo, de liderazgo en donde ellos se vayan acoplando, como en su día a día, a la organización”. Sujeto 1

“Revisar realmente si esta persona está convencida del cambio que quiere hacer, que no valla a resultar en la empresa una persona infiltrada buscando información que después

se nos valla a volver en contra nuestra. Nosotros manejamos entrevistas con psicólogos, con el jefe inmediato, con la coordinadora del programa, manejamos estudios de seguridad y los estudios de seguridad son bastante avanzados y cuando nosotros les hacemos estudios de seguridad a estas personas, sabemos que nos van a arrojar hallazgos”. Sujeto 2

“Las precauciones o cuidados que tendría, como te digo sería el perfil psicológico que es importantísimo, porque tampoco voy a vincular una persona que tiene problemas mentales provenientes de su contexto de violencia, que me generen ruido o malestar en la organización y vayan a dañar el ambiente laboral. Identificar muy bien las funciones de los cargos y si realmente encajan con sus competencias técnicas”. Sujeto 3

“Lo único es que la ACR ellos hacen unos filtros que las personas que nos envían no tengan ordenes de captura, procesos abiertos para que no tengamos problemas generando expectativa en ellos que a la hora que hagamos un estudio de seguridad ellos se queden por eso. Cuando llegan acá igual se les hace su estudio de seguridad pero no se va a quedar. De resto son los filtros normales para cualquier persona”. Sujeto 4

“Si la hay, tener una enorme precaución de que si vengan de una agencia, para los procesos de reinserción. Porque también nosotros tenemos que velar por los intereses de la compañía y ser garantes de que vamos a generar oportunidades pero que sean formales. Las agencia que están capacitadas para estos proceso son la que al final muestran la estadística nacional de cuál es la verdadera oportunidad que se está generando. (...) También nos cuidamos de saber a dónde lo mandamos porque no todas personas son para todos los oficio, hay personas que no les gusta de estar de cara al público. Buscamos también como tipos de oficios que sean para ellos más cómodos, por ejemplo casi siempre elijen estar en bodega, en centros de distribución (...). Aprendimos a cuidarnos mucho que el jefe si tenga una preparación y que en la compañía si se les haga un seguimiento y acompañamiento porque son personas muy vulnerables. Muchas veces nos ha tocado reubicarlos de ciudad porque los amenazan, un tema delicado de verdad”. Sujeto 6

Se presentan también comportamientos en los jefes y colaboradores, en su gran mayoría de temor frente al proceso y de incertidumbre ante su necesidad de interacción con los

excombatientes, lo que ocasiona rechazo y evasión hacia los compañeros que hacen parte del programa de reintegración.

“Debo reconocer que se generó no solo miedo sino inconformidad y rechazo por el proceso, por parte de los demás empleados en un principio, pero cuando se fueron dando cuenta que todo funcionaba normal y las personas que ingresaban que podían o no ser desmovilizados, funcionaban bien, trabajaban bien y se relacionaban bien, no hubo inconvenientes. Hemos tenido casos particulares, donde algunos de ellos intentan generar pesar entre sus compañeros con sus historias, sin embargo frente a eso se ha tenido un polan de acción, para que esto no llegue a convertirse en un beneficio sin sentido para ellos”. Sujeto 5

Gran porcentaje de empresas se cuestionan a cerca de la veracidad del proceso anterior a la recepción de cada uno de ellos en la empresa, se genera un ambiente tenso, que con el paso del tiempo y el buen manejo que se le dé al programa se minimizan, logrando apoyo e incluso admiración por estas personas que han decidido y en su mayoría han logrado cambiar su estilo y calidad de vida. Por esta razón las personas entrevistadas manifiestan lo siguiente,

“Haría diferentes actividades de inclusión social donde cada uno se pueda liberar y contar sus vivencias, de los cambios que han tenido, de las nuevas experiencias que han vivido y las oportunidades que esperan que le den las organizaciones, otras actividades que podría hacer, son actividades de preparación para liderazgo y otras competencias, donde ellos se den cuenta que todos somos iguales y que ellos independientemente de su pasado, pueden adquirir conocimientos y capacidades”. Sujeto 1

“Con los jefes y colaboradores haría talleres de sensibilización, todo un programa de comunicación del proyecto, obviamente eso debe ser un gana – gana para todos. La compañía debe verse beneficiada como negocio, para que también desde las directivas se compre la idea y sea más llamativa y adicionalmente, venderle a todas las áreas de la organización cual sería el esquema de trabajo, cuál es su proceso de formación”. Sujeto

3

“Antes se hacía iniciando con los jefes, ahora no, ahora no hay cronogramas, sino que son asesorías muy puntuales. Cuando los jefes tienen alguna dificultad ellos saben que deben comunicarse directamente conmigo y así cuando yo tengo una dificultad. Cuando ellos no pueden ir al taller, mandan un correo y se organiza. Es una retroalimentación constante pero ya en asesorías particulares, ya con jefes o con colaboradores”. Sujeto 4

“Pues afortunadamente los jefes fueron quienes tuvieron la iniciativa de estar en este proceso, de vincular desmovilizados, porque realmente trabajamos por el momento con desmovilizados y estamos en el proceso para víctimas y ahora ex combatientes, que realmente si miramos tienen la misma figura de contexto violento de los desmovilizados, solo que se caracterizan por ser de un grupo con ideales diferentes. Entonces nosotros ya entramos ganando, porque generalmente los directivos y quienes manejan personal a cargo son los más reacios a este tipo de vinculación, tal vez por miedo a ejercer mando sobre este tipo de personas. Pero para nosotros fue una ventaja y realmente nos ahorramos ese paso tan tedioso de tener que convencer por decirlo así a los jefes de trabajar con estas personas. (...) claramente con ellos no se tomó la decisión (colaboradores), para ellos es algo imperceptible, hasta que los mismo compañeros deciden contar su historia, lo cual tienen permitido y es decisión de ellos, ni siquiera entre ellos mismo saben quién es quien hasta que asisten a los talleres. Incluso muchos de nuestros talleres son en grupos mezclados con los demás empleados, entonces no se tiene como una discriminación en cuanto a la presentación de ellos.” Sujeto 5

“Hacemos charlas, traemos muchachos que ya están en la compañía hace tiempo que tienen el mejor desempeño, traemos a jefes que han tenido una buena experiencia. De verdad es un tema lindo, porque ellos como jefes cuando logran establecer estos vínculos, sienten que han dado una oportunidad que su trabajo trasciende y lo otro es que Luz Ángela siempre visita los almacenes y les pregunta cómo van. El éxito de este proceso es el acompañamiento, tener esa figura de madrina, una persona muy conciliadora, de buenas relaciones, comprensiva”. Sujeto 6

Además de ese temor que puede existir, también hay un porcentaje de personas dentro de la empresa que tienen expectativas frente al proceso y que se encuentran a la espera de poder ver

la favorabilidad del mismo no solo para la empresa, sino para ellos que conocerían nuevas personas, de las cuales seguramente tienen una idea errada o exagerada. Es por esto que su actitud está enfocada a apoyar el proceso, los sujetos entrevistados facilitarían la integración laboral de excombatientes buscando el apoyo del gobierno y sus agencias encargadas de estos programas. También mediante programas de acompañamiento permanente y apoyo psicológico y de orientadores. De igual forma capacitaciones a excombatientes y empleados, buscando siempre el compromiso de todas las partes involucradas y haciendo una sensibilización profunda en el trabajo, en todos los temas de inclusión, que permitirían identificar cuáles son los beneficios sociales de integrar excombatientes.

“Lo que hago es que yo, se me acabo de ocurrir un palabra, yo soy como la mantequilla, cuando se atrancan en algún proceso, yo voy unto un poquito para que puedan pasar. A que me refiero, cuando hacen el filtro se pueden presentar dificultades al interior, por ejemplo, temas de fiscalía, entonces ya lo tenemos coordinado, el área de selección me dice esa persona no paso el filtro de seguridad ero es tuyo, entonces eso es supremamente confidencial, a nadie más le comparten, yo la reviso, y les digo este concierto para delinquir es de tal fecha necesito que por favor me confirme que esto hace parte de su proceso o es un proceso abierto. Se unta esa mantequilla, les escribo el correo diciendo, si esta persona estos hallazgos pero por eso hace parte del programa, el está avalado, eso se imprime y se entrega al área de selección para que pueda ingresar. Estar en esto en el día es una bendición”. Sujeto 4

“Esta en mostrarles y materializar en ellos las ventajas para sus familias, para ellos mismos y ayudarles a cumplir las funciones que se les otorgan, o sea darles un empujoncito, como decimos nosotros, para que ellos no se nos desanimen en el proceso, es estar al pié, sin ser un policía, ni un comandante, pero si ser una mano de apoyo que los ayude a sostener. Eso para ellos es importante, a veces ellos llegan donde nosotros a contarnos historias, a decirnos sus preocupaciones y realmente en nosotros esta hacer algo con eso tan difícil de sacar para ellos y que nos escogen para hacerlo, saber tener a la mano un consejo acertado, no en favor de la empresa sino algo que realmente los llene a ellos de algún aliento y sientan que es necesario seguir adelante o seguir con nosotros”. Sujeto 5

“Hay que formarlos.(....) Una de las grandes reflexiones que este año comenzamos a hacer y que facilitaría la generación de oportunidades de empleo, es definir claramente políticas en materia de generación de empleo a población de excombatientes. Por cada almacén debe ser por lo menos el 10% de los empleados deben ser de población vulnerable. (....) Tener directivos que le apuesten y le crean al cuento, porque puedes tener las mejores intenciones, hacerlo todo, tener el proceso mejor diseñado, pero si la compañía en sus altos directivos dice no, nada que hacer. Es un tema de compromiso una articulación constante entre las áreas”. Sujeto 6

Finalmente en lo referente a las acciones o comportamientos que podrían vaticinarse respecto a la forma o procedimiento a seguir para el proceso de selección, encontramos que hay opiniones encaminadas a hacerlo de la misma forma y sin distinción de cómo se realiza con candidatos normales, garantizando antes de iniciar ese proceso que estos ya cuenten con una etapa de resocialización y de reintegración a la vida social y preparación previa para enfrentar el mundo laboral desde la legalidad. Algunas empresas hoy en día lo implementan de tal manera que permita prever algunos comportamientos por parte de ellos y que faciliten la ubicación de cada uno en los cargos vacantes que se tengan. Sin embargo en ningún momento se expresa o se mencionan partes del proceso diferentes a las que conocemos, es decir, pruebas psicotécnicas, poligrafía o prueba de confiabilidad, visita domiciliaria, verificación de referencias y entrevistas desde gestión humana y con los jefes directos, lo que indica que el proceso de selección se realizaría dentro de los parámetros normales, sin evidenciarse precaución o miedo excesivo frente al tema, por el contrario se evidencia en cada entrevista una actitud de querer facilitar el proceso para ellos y querer ofrecerles desde el inicio equidad con los demás colaboradores.

“El proceso de selección luego de haber pasado ellos por su proceso de preparación social y educativa, para lograr una adaptación a la vida laboral, sería igual que con los demás empleados que vayan a ingresar a la organización. La diferencia estaría en lo establecido para el proceso de selección de cada cargo”. Sujeto 3

“Comenzamos con una entrevista, yo solicito los candidatos a la ACR, ellos analizan con un perfil que tenemos ya contruidos, elaboran un informe y me envían los candidatos. (...) Entrevista grupal, aplicación de pruebas de conocimientos técnicos básicos,

lectoescritura, solamente para el perfil básico de servicios generales, pruebas de personalidad, dos pruebas y entrevista individual. Si pasa esa entrevista ya va con el jefe inmediato y si pasa esa entrevista ya va a documentación, exámenes médicos, seguridad, fotocopias, se le contrata, firma y en el momento de esta firma se hace una inducción especializada fuera de la que la empresa hace”. Sujeto 4

“Entrevistas varias, no solo una, pruebas, visita domiciliaria que me permita evaluar su entorno familiar y social, del mismo modo que se hace con otros candidatos, realmente con ellos el proceso de selección solo se diferencia en el pre proceso que hacen ellos de adaptación social, con el que ya deben llegar a nosotros, para empezar un proceso de selección común y corriente”. Sujeto 5

“Para nosotros es normal, igual al resto de personas, lo único que es diferente es en la parte del reclutamiento o selección porque ellos a través de estas agencias y para esto contamos con una persona que solo se dedica a este contacto entre agencias y la compañía. Esa persona lo que hace es articular la comunicación. Lo que hacemos es orientar el proceso, porque para nosotros ellos siempre deben entrar por el Sena, siempre deben tener el proceso formativo. Les hacemos una entrevista en equipo de casos, algunas veces solo excombatientes o los mezclamos también, aplicamos herramientas psicométricas y también hacemos entrevistas individuales y todo el proceso de envío de información de expediente que no tiene temas pendientes con la ley y que pueda laborar. Tengo que asegurarme de dar oportunidades pero hacerlo bien. Lo único que cambia es el canal por medio del cual me llega el candidato”. Sujeto 6

Conclusiones

En relación con las creencias hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto, se puede concluir que los excombatientes son percibidos por los responsables de procesos de selección entrevistados; como personas que se caracterizan por haber participado en combates provenientes del conflicto armado, donde vivieron experiencias de extrema tensión emocional y física. En general asocian el termino excombatiente con quienes vivieron en un mundo violento, con unos hábitos y costumbres relacionados con la agresividad, la hostilidad y el maltrato.

Así mismo, con características específicas en el aspecto psicológico, comportamental y relacional. Posiblemente con resentimientos y con sentimientos de discriminación. Aunque, son vinculados con frecuencia con grupos al margen de la ley, hay quienes también definen a un excombatiente como una persona que tomo voluntaria o involuntariamente las armas en defensa de una ideología, territorio o algún tipo de beneficio y decide reincorporarse a la vida civil, tomando la decisión de realizar una actividad diferente que no implique asuntos de violencia, independiente mente del bando que haya defendido. Es importante mencionar que los entrevistados que actualmente vinculan excombatientes en sus empresas, estos son vistos desde su individualidad, determinándolos como personas normales con sueños y planes de vida, pero enmarcados en un contexto social difícil desde donde parte su vulnerabilidad y necesidad de análisis y seguimiento.

Se cree que la oportunidad de ingreso de excombatientes provenientes del posconflicto al trabajo formal es una iniciativa muy positiva y un gran reto para los excombatientes, la sociedad y las empresas, donde se abre un capitulo de aceptación, reconocimiento y generación de nuevas oportunidades. Afirman que es una forma de no dar continuidad a la violencia y generar paz no solo desde el acto simbólico de la intención sino desde la acción y de esta manera no solo es un beneficio para las personas que han estado en grupos al margen de la ley si no también para la sociedad. Creen que la razón por la que ellos se quedan en el conflicto o rearmen los grupos esta mediada por el miedo a no tener una seguridad y estabilidad en la sociedad, así que un excombatiente con la motivación de ingresar a la vida laboral esta demostrando una intención de cambio y esto es un nivel de conciencia distinto que permite construir y da una oportunidad de desarrollo. A demás es una de las mejores opciones que tiene este grupo poblacional para estar dentro de la legalidad, ganarse su dinero legítimamente y se integren a la vida civil. Sin embargo se debe hacer muy bien el análisis de ingreso, ya que la mayoría considera que para algunos de los excombatientes es difícil cambiar su manera de pensar y no todos los entrevistados lo creen posible. Por esta razón hay que asegurarse que las personas tengan un proceso de reconciliación consigo mismos, con los demás, con la situación que los llevo a estar en ese lugar y definir si realmente están capacitados o tienen ese cambio de mentalidad que les va a permitir vincularse a la vida laboral y social. Cabe aclarar que no todos los entrevistados ingresarían excombatientes en sus empresas.

Los sujetos entrevistados creen que las empresas a nivel general no están capacitadas para recibir excombatientes ya que es complejo encajar los requerimientos de los cargos en relación a la preparación que puedan tener ellos, por lo tanto consideran que las empresas tienen que flexibilizar sus procesos para poder vincularlos. Además, ellos necesariamente tienen que tener un proceso de resocialización porque han vivido en un aislamiento o adoctrinamiento diferente que les hace tener una visión más lejana de un ambiente formal a nivel laboral. De manera más específica, el nivel educativo básico o carente, la falta de experiencia formal laboral, la existencia de antecedentes judiciales y la estigmatización por su pasado, son factores que los entrevistados creen que dificultaría no solo el ingreso laboral en las empresas, si no también su integración y mutua adaptación con supervisores y compañeros de trabajo. Es importante mencionar que en empresas que tienen programas de integración laboral de excombatientes, en la etapa de selección los excombatientes no tienen ventajas sobre los candidatos regulares, son tratados todos por igual, sin embargo ofrecen procesos de seguimiento integral que maximizan el éxito de la integración al ambiente laboral.

Se cree que los principales retos para la integración laboral de excombatientes, según los sujetos entrevistados son; principalmente, el acoplamiento y la adecuada inclusión de la persona a la organización, teniendo en cuenta que fueron más informales en su uso de uniformes, horarios y lenguaje, lo cual dificulta su adaptación en un ambiente laboral regular. El lograr un control efectivo en el desempeño laboral, sin llegar a ser invasivo para ellos y que permita detectar cualquier anomalía o incluso discriminación hacia ellos en el proceso. El generar aceptación por parte de los trabajadores sobre el pasado del excombatiente, mediante un proceso de sensibilización a sus supervisores y compañeros, para evitar rechazos, discriminaciones o señalamientos, teniendo en cuenta que un líder, por lo general, no sabe cómo manejar esta población, siendo así un reto su formación. Y finalmente sus posibles dificultades para desempeñar el cargo. De igual forma, se cree que es un reto el sacar a esa persona de esa vida anterior, ayudar a esa persona a que logre sus metas, sueños y objetivos. Para un excombatiente, según los entrevistados, el reto sería el culminar el proceso de reintegración social primero y luego llevar a cabo el proceso formativo que les permitirá desempeñar el cargo exitosamente, ya que pasar de ser excombatiente a empleado, teniendo en cuenta, entre otras cosas, que tenían ingresos superiores, puede generar una mala experiencia que lleve a la persona a reincidir en la violencia.

Los entrevistados responsables de procesos de selección, con procesos ya en desarrollo con no solo excombatientes, sino también con víctimas del conflicto, que exitosamente han vinculado esta población en las empresas, mencionan que es muy importante en la integración laboral el contacto con el otro, ya que el proceso de reconciliación se da en la integración social sin discriminación. Para lo anterior, realizan capacitaciones donde en el mismo grupo se encuentran víctimas con victimarios, generando una manera distinta de interactuar entre ellos en otro contexto.

Por otro lado, Los sujetos entrevistados que aun no han integrado laboralmente a excombatientes creen que los jefes y supervisores sentirían que están aportando a la sociedad permitiendo el ingreso a esta población. Sin embargo no todos compartirían la iniciativa debido a prejuicios y preocupaciones en cuanto al pasado de ellos. En cuanto a sus compañeros de trabajo creen que podrían sentir temor, inseguridad o inconformidad y generarían distanciamiento en etapas iniciales de integración que posiblemente se superarían posteriormente. En general, los entrevistados creen que se facilitaría el proceso de integración laboral si se implementan políticas donde las empresas tengan por obligación o por beneficios, que brindar oportunidades a excombatientes. A demás del trabajo conjunto de organizaciones no gubernamentales y educativas.

En relación a los afectos hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto se puede concluir que; para los sujetos entrevistados que aun no están desarrollando procesos de selección para esta población, se sentirían satisfechos en proporción al éxito de la iniciativa, es decir, en la medida que se cumpla lo mínimo esperado en el desempeño, productividad, conducta y adaptación. Ya que desde lo anterior se realizaría un aporte a la construcción social y a la generación de paz. Así mismo, también sería una satisfacción en gran medida, el ver en el transcurso de los años, que se genera una transformación positiva y una mejora en la calidad de vida de los excombatientes, sus familias y la comunidad por el hecho de brindar una oportunidad laboral. Los entrevistados, en general concuerdan que la empleabilidad es lo que les permite a estas personas estar desde la legalidad y transformar sus vidas.

Por otra parte, no todos concuerdan con este sentimiento positivo frente a la inserción laboral de excombatientes; hay quienes sienten miedo por estas personas ya que han vivido la violencia y han actuado en concordancia. También, su desacuerdo se fundamenta en que estas iniciativas le quitan oportunidades a los que han hecho las cosas de manera legítima. A demás se

menciona que las organizaciones no están realmente preparadas por el gobierno para asumir este reto y que dentro de estas, los excombatientes, podrían generar malestar e inconformidad dentro de los directivos, supervisores y compañeros.

En contraste con lo anteriormente mencionado, las personas entrevistadas con procesos vigentes de inserción laboral de excombatientes expresan que a lo largo del desarrollo de este programa, el sentir es progresivamente positivo y la satisfacción se hace visible cuando los vinculados tienen la oportunidad de ser nuevamente un padre de familia, un esposo, un hijo o un hermano. Sienten que si sus empresas no dieran esta oportunidad, muchos de los excombatientes, aunque alejados de la guerrilla o el paramilitarismo, se hubiesen mantenido en un empleo informal y posiblemente ilegal, en un camino más inestable y diferente al que pueden tener en este momento. De esta manera, según los entrevistados, no solo es una vinculación laboral solamente sino también social, que aporta al país y a la construcción de paz.

Desde la perspectiva de jefes y supervisores, afirman los entrevistados anteriormente mencionados que; aunque al principio cuando llegan los excombatientes, se sienten asustados y les genera ansiedad por el estigma social que tienen, este sentir llega a ser inversamente proporcional al transcurrir el tiempo, llegando a sentir satisfacción al darse cuenta que le están aportando al país desde su cotidianidad, empiezan a sentirse orgullosos de tener a alguien con estas condiciones y ver cómo crece, como se transforma. Mencionan que, la vinculación de excombatientes a la vida laboral, es un área donde pocos están colaborando y pocos pueden realmente sentir lo que genera dar esta oportunidad.

En relación con los comportamientos potenciales hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto se observa que las personas entrevistadas relacionan la decisión de poder vincular a un excombatiente, con los comportamientos que estos presenten y como se evidencie su conducta. Y para buscar una equidad en el proceso, se compensa esta actitud con los resultados que arrojen las pruebas psicotécnicas aplicadas, Lo anterior con el fin de demostrar que se quiere ofrecer un trato igual a cada persona que participe en un proceso y queden seleccionados para ser vinculados a la empresa. Es evidente como hoy en día muchas empresas tienen comportamientos en pro de ayudar y facilitar la vinculación de ex combatientes, ofreciendo las bases necesarias para que ellos puedan encontrar no solo su orientación laboral, sino que puedan

obtener ventajas socioculturales, como lo son una vida con amigos nuevos, con acceso a una educación adecuada para su familia, a poder interactuar con personas que a diferencia de ellos no han estado vinculados directamente al conflicto armado. Este fenómeno de la vinculación laboral de excombatientes y el interés de muchas empresas por incluirse en el tema, surgen debido al contexto social que se vive en Colombia hoy en día, frente a la situación con el conflicto armado. Muchas empresas apenas están conociendo el proceso de resocialización y reinserción laboral de esta población.

Dentro del proceso de la investigación se encontró una persona que manifiesta desacuerdo frente a la vinculación de excombatientes, sin embargo no evidencia un comportamiento negativo al tener que afrontar el tema. Como las demás empresas se apoya en la ACR y en el proceso de resocialización.

En cuanto a comportamientos es importante mencionar que pueden llegar a ser favorables o limitantes para a vinculación laboral de excombatientes y del mismo modo su adaptación. Por parte de directivos y colaboradores inicialmente se presentó temor, rechazo y evasión hacia las personas que ingresaban por medio del programa de resocialización, creando un ambiente de trabajo tenso y dando pie así para un trabajo interno en cada organización donde se minimice el rechazo y el temor y se maximice el apoyo hacía los excombatientes y en ocasiones hasta logrando tener admiración por parte de sus pares, por el logro en su vida personal y laboral. Es fundamental para el crecimiento empresarial de quienes se acojan al programa de vinculación de excombatientes, aprender a identificar las habilidades y fortalezas que estas personas tienen según los cargos que se puedan ofrecer y se llegó a la conclusión que esto se logra capacitando a los jefes para que sean líderes positivos.

Además de ese temor que puede existir, también hay un porcentaje de personas dentro de la empresa que tienen expectativas frente al proceso y que se encuentran a la espera de poder ver la favorabilidad del mismo no solo para la empresa, sino para ellos que conocerían nuevas personas, de las cuales seguramente tienen una idea errada o exagerada. Es por esto que su comportamiento se presenta de manera positiva y está enfocada a apoyar el proceso, los sujetos entrevistados facilitarían la integración laboral de excombatientes buscando el apoyo del gobierno y sus agencias encargadas de estos programas.

Finalmente en lo referente a las acciones o comportamientos que podrían vaticinarse respecto a la forma o procedimiento a seguir para el proceso de selección, encontramos que hay opiniones encaminadas a hacerlo de la misma forma y sin distinción de cómo se realiza con candidatos normales, garantizando antes de iniciar ese proceso que estos ya cuenten con una etapa de resocialización y de reintegración a la vida social y preparación previa para enfrentar el mundo laboral desde la legalidad. Algunas empresas hoy en día lo implementan de tal manera que permita prever algunos comportamientos por parte de ellos y que faciliten la ubicación de cada uno en los cargos vacantes que se tengan. Sin embargo en ningún momento se expresa o se mencionan partes del proceso diferentes a las que conocemos, lo que indica que el proceso de selección se realizaría dentro de los parámetros normales, sin manifestar precaución o miedo excesivo frente al tema, por el contrario se evidencia en cada entrevista una actitud de querer facilitar el proceso para ellos y querer ofrecerles desde el inicio equidad con los demás colaboradores.

En términos generales, en relación a las actitudes hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto se puede concluir que es un asunto de derrumbar prejuicios y dar oportunidad. A demás, la labor de los responsables de procesos de selección se desarrolla en un contexto en el que el tema de la violencia no es ajeno o lejano, y en este oficio se trabaja de lo que la sociedad ofrece. En este sentido la realidad social es la realidad laboral en selección, por lo tanto, el ingreso de excombatientes a la vida laboral, debería ser asumido como un proceso normal, es un asunto que lamentablemente tiene mas de mito y miedo poco fundamentado que dé posibilidad. Los entrevistados que han desarrollado procesos de selección de excombatientes parten del principio de que una persona que una vez tomo una decisión errónea en su vida también puede cambiar y que la distancia que hay entre una persona civil y un excombatiente puede ser una amenaza o una situación particular, lo cual demuestra que no se debería juzgar de manera general sino dar una oportunidad para aportar una solución.

El valor práctico de este estudio radica en que evidencia como desde los departamentos de Desarrollo Humano y mas específicamente desde sus procesos de selección, las empresas privadas, se adaptan a temas de coyuntura social como el proceso de paz y aportan o aportarían al desarrollo regional desde la inserción social de excombatientes, demostrando la influencia y la relevancia de los responsables de selección a nivel interno y externo, siendo ellos una de las conexiones bilaterales entre la empresa y el contexto en que se desarrolla, asumiendo un rol esencial en las

dinámicas sociales. A demás, también con este estudio se puede obtener un mayor interés por parte de las empresas para implementar en su estructura programas de inserción laboral para excombatientes, generando así un aporte para el proceso de resocialización de este grupo de personas. Es importante mencionar que aún hay empresas que sienten temores frente al tema de vincular personas que hicieron parte activa, como victimarios, del conflicto armado a sus áreas, pero que con los ejemplos de aquellas, que ya han realizado estas contrataciones, evidencian el éxito y la favorabilidad para la empresa, para las personas y para la sociedad, al poder aportar en un cambio de pensamiento y así mismo en el proceso de postconflicto en Colombia.

Para finalizar, nuevas investigaciones podrían partir de la presente, indagando temas relacionados, como por ejemplo; las actitudes de los excombatientes frente a lo que representa y lo que implica la vida laboral y el proceso de adaptación a las empresas, lo cual permite una perspectiva desde el otro ángulo al desarrollado en este documento. De igual forma seria relevante indagar las interacciones internas de excombatientes en los contextos laborales y como los departamentos de gestión humana afrontan los retos que podrían surgir.

Referencias

- Aguilera, A. (2013). Las secuelas emocionales del conflicto armado para una política de paz. *Convergencia revista de ciencias sociales* 10 (31)
- Álvarez, M., Becerra, M. & Meneses, F. (2004) El desarrollo social y afectivo en los niños de primer ciclo básico. Seminario de tesis, Facultad de Educación, Universidad Mayor, Santiago.
- Álvarez, E., & Palencia, T. (1996). Guatemala's peace process: context, analysis and evaluation. Retrieved Agosto 13, 2016, from c-r.org: http://www.c-r.org/downloads/accord%2013_7Guatemala's%20peace%20process_2002_ENG.pdf
- Antón, M., Grueso, M. & Santamaría, M. (s.f) Actitudes frente a la vinculación laboral de desmovilizados de los grupos armados ilegales a la empresa colombiana: retos para la psicología de las organizaciones y del trabajo. Retrieved 1 de Agosto 2016 from Universidad del Rosario & Universidad de Salamanca.
- Archick, K. (2015). Northern Ireland: The Peace Process. Retrieved Agosto 14, 2016, from as.org: <https://www.fas.org/sgp/crs/row/RS21333.pdf>
- Ávila, A., & Valencia, L. (2016). Los retos que plantea el posconflicto. Bogotá, Colombia: Geminis Ltda.
- Calderón, D. (2014). Fin del conflicto: Desarme, desmovilización y reintegración – DDR. Retrieved 1 de Agosto 2016 from [cdn.ideaspaz.org](http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/534dd40668414.pdf): <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/534dd40668414.pdf>
- Castellanos, L. (2013). La inserción laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. Retrieved 1 de Agosto 2016 from cienciasjuridicas.javeriana.edu.co: <http://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/4350738/6+la+inclusi%C3%B3n+laboral+107-124.pdf/6570fa55-76cb-4c55-8f37-06f5bf6764cb>
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2013). Centro Nacional de Memoria Histórica. Retrieved Agosto 14, 2016, from centrodememoriahistorica.gov.co: http://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/capitulos/basta-ya-cap2_110-195.pdf
- Collier, P., & Hoeffler, A. (2004). Aid, policy and growth in post-conflict societies. Retrieved Agosto 17, 2016, from elibrary.worldbank.org: <http://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-2902>
- Colprensa. (2017). Cronología De Los Cinco Años De La Negociación, El Desarme Y La Reinserción. Retrieved Julio 20, 2017 from elheraldo.co: <https://www.elheraldo.co/politica/cronologia-de-los-cinco-anos-de-la-negociacion-el-desarme-y-la-reinsercion-376235>
- Combata, L., Delgadillo, L. & Torres, S. (2013). El posconflicto en Colombia: una mirada hacia los diferentes procesos de paz. Retrieved 1 de agosto 2016 from repository.uniminuto.edu:

http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/2224/1/TEGS_CombitaLuzMery_2013.pdf

- Definicion.de. (2010) Definición de comportamiento. Retrieved Junio 20, 2017, from <http://definicion.de/comportamiento/>
- Díaz, A. (2015). Estrategia para el posconflicto en Colombia. Retrieved 1 de Agosto 2016 from repository.unimilitar.edu.co:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6502/1/DiazUribeAndres2015.pdf>
- Federación Colombiana de Municipios. (n.d.). fcm.org.co. Retrieved Agosto 14, 2016, from Procesos de paz en Colombia:
<https://www.fcm.org.co/Documents/Historia%20de%20los%20Procesos%20de%20Paz%20en%20Colombia%20MF.pdf>
- Fisas, V. (2010). Quaderns de Construcció de Pau No 12. Retrieved Agosto 12, 2016, from escolapau.uab.cat: http://escolapau.uab.cat/img/qcp/introduccion_procesos_paz.pdf
- Fisas, V. (2016). Peace diplomacies Negotiating in armed conficts. Retrieved Agosto 13, 2016, from escolapau.uab.cat:
<http://escolapau.uab.cat/img/programas/procesos/diplomaciai.pdf>
- Franco, J., Moreno, E., Sepúlveda, M., Tovar, J. & Villarraga, C. (2015). Responsabilidad social de las PyMEs en el marco del posconflicto, como soporte para la inserción laboral de la población reinsertada. Retrieved 1 de Agosto 2016 from journal.ean.edu.co:
<http://journal.ean.edu.co/index.php/revistai/article/download/1335/1296>.
- Garzón, J., Parra, A. & Pineda, A. (2003). El posconflicto en Colombia, coordenadas para la paz. Retrieved 1 de Agosto 2016 from [javeriana.edu.co:](http://www.javeriana.edu.co:)
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere5/TESIS47.pdf>
- Gil, I. (2016). Inserción laboral de los excombatientes durante el posconflicto. Retrieved 1 de Agosto 2016 from [ilae.edu.co:](http://www.ilae.edu.co:)
http://www.ilae.edu.co/Publicaciones/files/698386549_07.%20Ivon%20Gil.pdf
- Gratacós, M. (S.f.) Cognición: Procesos, Características y Estructura, Retrieved Julio 17, 2016, from [lifeder.com:](https://www.lifeder.com:) <https://www.lifeder.com/cognicion/>
- Guanumen, M. (2015). Dinámicas de la guerra, desafíos para la paz. La experiencia en Colombia. Retrieved 1 de Agosto 2016 from revistas.udistrital.edu.co:
<http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/cpaz/article/view/8600>
- Insight on Conflict. (n.d.). Colombia: Conflict Timeline. Retrieved Agosto 14, 2016, from [insightonconflict.org:](https://www.insightonconflict.org:) <https://www.insightonconflict.org/conflicts/colombia/conflict-profile/conflict-timeline/>
- León, Juanita (2017) Por fin llegó el fin de la guerrilla de las Farc. Retrieved Julio 20, 2017, from lasillavacia.com: <http://lasillavacia.com/historia/por-fin-llego-el-fin-de-la-guerrilla-de-las-farc-61486>
- Loaiza, A. (2014) Significado del trabajo y condiciones de inserción laboral en un grupo de desmovilizados del conflicto armado colombiano vinculados al proceso de reintegración socioeconómica residentes en la ciudad de Cali. Universidad de San Buenaventura, Facultad de Psicología, Maestría en Psicología.

- Marcos, D. (2011) Revista Electrónica de la Facultad de Psicología - UBA
- Mejía, L. (2014). La reintegración social y económica de los grupos armados ilegales en Colombia: reflexiones a partir de la trayectoria de nueve excombatientes. Retrieved 1 de Agosto 2016 from reintegracion.gov.co: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/La%20Reintegración%20social%20y%20económica%20de%20los%20grupos%20armados%20ilegales%20en%20Colombia.pdf>
- Mesa de Conversaciones. (2016). COMUNICADO CONJUNTO #90. Retrieved Agosto 15, 2016, from mesadeconversaciones.com.co: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/comunicados/comunicado-conjunto-90-villavicencio-meta-13-de-agosto-de-2016>
- Mesías, L. & Ugarriza, J. (2009). Dilemas de la reintegración de ex-combatientes en Bogotá. Retrieved 1 de Agosto 2016 from institutodeestudiosurbanos.info: <http://institutodeestudiosurbanos.info/descargasdocs/eventos/seminarios-de-investigacion-urbano-regional-aciur/memorias-viii-seminario-aciur-2009/mesas-tematicas/seguridad-urbana-conflicto-armado-y-movimientos/265-dilemas-de-la-reintegracion-de-ex-combatientes-en-bogota?path=eventos/seminarios-de-investigacion-urbano-regional-aciur/memorias-viii-seminario-aciur-2009/mesas-tematicas/seguridad-urbana-conflicto-armado-y-movimientos>
- Nkurunziza, J. (2008). Civil War and Post-Conflict Physical Capital Reconstruction in Africa. Retrieved Agosto 17, 2016, from afdb.org: http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Knowledge/AEC2008_English_p336-365.pdf
- Observatorio de Humanas. (2012, Noviembre). Los diálogos entre el Gobierno de Santos y las FARC-EP. Retrieved Agosto 14, 2016, from humanas.org.co/: <http://www.humanas.org.co/archivos/boletinsigue3.pdf>
- Páez, F. (2015). Reinserción laboral en posconflicto: desafíos para la Universidad y las áreas de Recursos Humanos en Colombia. Retrieved 1 de Agosto 2016 from revistaeducacionvirtual.com: <http://revistaeducacionvirtual.com/archives/1883>
- Psicocode, (s.f.) Psicocode, Retrieved Julio 17, 2016, from psicocode.com: <http://www.psicocode.com/resumenes/TEMA5SOCIAL.pdf>
- Psicología y Empresa (2010, Noviembre). El comportamiento humano como unidad biopsicosocial. Retrieved Junio 20, 2017, from <http://psicologiayempresa.com/el-comportamiento-humano-como-unidad-biopsicosocial.html>
- Rodriguez, G., Juárez, C. & Ponce, M (2011) La culturalización de los afectos: Emociones y sentimientos que dan significado a los actos de protesta colectiva. Interamerican Journal of Psychology, vol. 45, núm. 2, pp. 193-201 Sociedad Interamericana de Psicología Austin, Organismo Internacional.
- Rueda, M. (2008). Reinserción y postconflicto: el “volver” de jóvenes excombatientes a la vida civil. Retrieved 1 de Agosto 2016 from bibliotecadigital.univalle.edu.co: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/5874/1/0378641-p.pdf>

- Seoane, J. & Garzón, A. (1989) CREENCIAS SOCIALES CONTEMPORÁNEAS. Boletín de Psicología, No. 22, Marzo 1989. Retrieved Junio 20, 2017, http://www.uv.es/seoane/publicaciones/Creencias_Sociales_Contemporaneas.pdf
- Ubillos, S., Mayordomo, S., Páez D. (s.f.) University of the Basque Country, Retrieved Julio 17, 2016, from ehu.eus: <http://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+X.pdf>Uscategui, Mireya, Et. Al. Revista de investigaciones Universidad de Nariño, artículo “apuntes sobre la investigación cualitativa fundamentos y método 27, Pasto: s.n., s.f.. p, 12
- Villarraga, A. (2012). Experiencias históricas recientes de reintegración de excombatientes en Colombia. Retrieved 1 de Agosto 2016 from colombiainternacional.uniandes.edu.co: <https://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/9124/index.php?id=9124>

Anexo 1. Síntesis de la investigación

Título	Problema	Objetivos	Marco de referencias conceptuales	Método			
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimientos
Actitudes hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto por parte de responsables de procesos de selección de personal en empresas privadas.	¿Cuál es la actitud hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto por parte de responsables de procesos de selección de personal en empresas privadas?	General					
		Analizar las actitudes hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto por parte de responsables de procesos de selección de personal en empresas privadas.					
		Específicos	Proceso de paz.				Fase I
		Identificar las creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.	Posconflicto	Descriptivo	Responsables de procesos de selección en empresas privadas en algunas ciudades de Colombia	Entrevistas semi-estructuradas	Contextualización teórica
			Inserción laboral	Cualitativo		Categorías:	Fase II
			Proceso de selección	Estudio de caso		1. Creencias, 2. Afectos 3. Comportamientos potenciales.	Trabajo de campo
			Actitudes	Transversal		Fase III	
Evidenciar los afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.	Componentes actitudinales			Organización, análisis y discusión de los resultados			
Indagar sobre los comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto.							

Anexo 2. Propósito, Matriz de categorías, Protocolo del instrumento y consentimiento informado

Propósito del instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación

¿Qué?	Las actitudes frente a la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto
¿Cómo?	A través de una entrevista semiestructurada
¿Para qué?	Analizar las actitudes frente a la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto
¿En quiénes?	Responsables de procesos de selección de personal en empresas privadas

Matriz de Categorías

Objetivos específicos	Categorías	Preguntas
Identificar las creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	Creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	¿Para usted quien es un excombatiente? ¿Que lo caracteriza? ¿Qué piensa usted en relación al ingreso de los excombatientes al trabajo formal en las organizaciones? ¿Cuáles cree usted serían los mayores retos en la vinculación laboral de excombatientes? ¿Cómo los afrontaría? ¿Cree usted que los desvinculados tienen alguna condición particular que le genere ventajas o desventajas respecto de su vinculación laboral o en los procesos de selección? ¿Qué cree usted que facilitaría la integración laboral de excombatientes en su empresa? ¿Cómo cree usted se sentirán los jefes o supervisores de su empresa respecto al ingreso de excombatientes a su organización? ¿Cómo cree usted se sentirán los colaboradores de su empresa con el ingreso de excombatientes a la organización?
Evidenciar los afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	Afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	¿Qué siente usted frente al ingreso de los excombatientes al trabajo formal en su organización? ¿Qué tan satisfecho estaría usted de haber vinculado excombatientes a la organización? ¿Porque?
Indagar sobre los comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	¿Qué ventajas ofrecería a los excombatientes para la integración laboral en su empresa? ¿Qué influiría en su decisión de vincular o no excombatientes a su organización? ¿Cómo haría usted el proceso de selección de excombatientes? ¿Que precauciones o cuidados tendría usted al vincular excombatientes? ¿Cómo facilitaría usted el ingreso de excombatientes al trabajo formal en su organización? ¿Qué haría usted con los jefes y colaboradores de su empresa para garantizar la integración adecuada de excombatientes a la organización?

Protocolo de Entrevista

Objetivo de la investigación
Analizar las actitudes de responsables de procesos de selección de personal en empresas privadas hacia la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto

Datos sociodemográficos:	
Profesión:	
Cargo:	
No. de empleados:	
Sector comercial:	
Ciudad:	

Preguntas de entrevista	
1.	¿Para usted quien es un excombatiente del conflicto armado? ¿Que lo caracteriza?
2.	¿Qué piensa usted en relación al ingreso de los excombatientes al trabajo formal en las organizaciones?
3.	¿Qué siente usted frente al ingreso de los excombatientes al trabajo formal en su organización?
4.	¿Cree usted que los excombatientes tienen alguna condición particular que le genere ventajas o desventajas respecto de su vinculación laboral o en los procesos de selección?
5.	¿Qué influiría en su decisión de vincular o no excombatientes a su organización?
6.	¿Cómo facilitaría usted el ingreso de excombatientes al trabajo formal en su organización?
7.	¿Cuáles cree usted serían los mayores retos en la vinculación laboral de excombatientes? ¿Cómo los afrontaría?
8.	¿Cómo haría usted el proceso de selección de excombatientes?
9.	¿Qué precauciones o cuidados tendría usted al vincular excombatientes?
10.	¿Qué ventajas ofrecería a los excombatientes para la integración laboral en su empresa?
11.	¿Qué cree usted que facilitaría la integración laboral de excombatientes en su empresa?
12.	¿Cómo cree usted se sentirán los jefes o supervisores de su empresa respecto al ingreso de excombatientes a su organización?
13.	¿Cómo cree usted se sentirán los colaboradores de su empresa con el ingreso de excombatientes a la organización?
14.	¿Qué haría usted con los jefes y colaboradores de su empresa para garantizar la integración adecuada de excombatientes a la organización?
15.	¿Qué tan satisfecho estaría usted de haber vinculado excombatientes a la organización? ¿Porque?

Consentimiento Informado

El objetivo de la presente es proveer a los entrevistados en esta investigación, una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

Título del proyecto:

“ACTITUDES DE LOS RESPONSABLES DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS PRIVADAS HACIA LA INSERCIÓN LABORAL DE EX COMBATIENTES PROVENIENTES DEL POSCONFLICTO”

Investigadoras: Myriam Bula Díaz
Carlos A. Benavides

La entrevista a realizar hace parte de la recolección de datos para el trabajo de tesis de la maestría en Desarrollo humano organizacional de la Universidad EAFIT.

Se aclara que:

- *La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.*
- *La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.*
- *Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.*
- *Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas que se le realicen y podrá incluir información adicional que usted considere relevante para el objeto de la presente investigación.*
- *Puedo conceder o no que la entrevista sea grabada, pero autorizo que en cualquiera de los casos se tome nota de mis respuestas.*
- *El colaborador se puede retirar en cualquier momento.*
- *Éste consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.*
- *El colaborador puede pedir que todo lo que haya dicho sea retirado de la investigación en el momento que lo desee.*

Agradecemos su participación.

Nombre:

Firma:

CC:

Anexo 3. Matriz de síntesis de resultados por sujeto

Categorías	Sujeto 1
Creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	Para mí un excombatiente del conflicto armado es una persona que por X o Y motivo hizo parte de los grupos armados de la ley, como la guerrilla, las AUC, las bacrim, las FARC. Que los caracteriza? El haber tenido la experiencia de haber participado en combates y en el conflicto interno con el país. Sobre el ingreso de excombatientes al trabajo formal en las organizaciones, me parece que es una excelente idea, porque todas las personas hemos cometido errores en la vida y creo que hay que dar segundas oportunidades y que cada una de esas personas no fueron, ni estuvieron allá por voluntad propia, muchas de ellas fueron obligadas o amenazadas. Creería que son más las desventajas frente a la vinculación laboral, por el hecho de que uno contrata a las personas o hace la selección, las hace con ciertos requerimientos y con ciertas expectativas que cumplan con el perfil que uno busca, no por el hecho de que sean excombatientes, sino porque posiblemente por su preparación académica no cumplen con un perfil. Para mí los mayores retos serían que se logren acoplar al personal que trabaja en mi organización y que el personal de mi organización los acepte a ellos con el pasado que vienen y con los conflictos, de pronto con las dificultades que vengan para desempeñar el cargo. Afrontaría los retos haciendo mas actividades de romper el hielo con los todos los trabajadores, de realizar talleres de reconciliación. Creería que lo que más se me facilitaría, son los cargos para los cuales los necesitaría que son operativos, en área de construcción, entonces creo que les facilitaría mucho la contratación, ya que muchos de ellos pueden contar con esa experiencia. Respecto al sentir de los jefes, creo que es un tema un poco difícil de manejar frente a los empleados y a los supervisores, porque no todos comparten, ni todos quieren contratar excombatientes, porque saben que vienen con un pasado y saben que uno de ellos puede tener sentimientos negativos, porque pueden haber tenido vivencias con ellos. Respecto al sentir de los colaboradores, también sería un tema complejo, porque también pienso que debo compartir con ellos, si estarían de acuerdo o no en contratar excombatientes, porque son las personas que van a ser sus nuevos compañeros, que van a estar en su día a día y no todos se van a sentir confiados ni van a sentir la seguridad de estar con esa otra persona.
Afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	Frente al ingreso de excombatientes al trabajo formal, siento que estoy aportando en una solución al país y más en la actualidad que estamos trabajando por construir un país de paz. Me sentiría muy satisfecha de haber vinculado excombatientes a mi organización, porque siento que estoy aportando a la reconstrucción de nuestro país, además me sentiría satisfecha porque siento que estoy dando trabajo y oportunidad a personas que han tenido dificultades, pero que están buscando tener una nueva vida.
Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	Lo que influiría en mi decisión de vincular o no excombatientes, serían las pruebas. Yo le haría una prueba técnica y física de acuerdo al cargo que va a desempeñar, de ahí dependería mi decisión. ¿Como facilitaría yo la contratación de excombatientes?, Pues buscaría las organizaciones que en este momento están trabajando con toda esa parte de reconciliación, con toda la parte del proyecto de paz y de todo, buscaría esas entidades para enviarles las convocatorias que tenemos y contratar esas personas. Para hacer el proceso de selección a excombatientes, yo lo pondría a trabajar por un día y ahí le haría la selección, evaluaría si si tiene un buen desempeño laboral, si si sabe o tiene conocimiento de las actividades que va a realizar en su día a día, si si se siente en la capacidad de trabajar en equipo y si tiene las ganas para lograr un buen desempeño laboral fuera del contexto de conflicto. Los cuidados que tendría yo al vincular un excombatiente, serian tratar de no generar conflicto o diferencias entre los empleados y continuamente haría talleres en donde ellos se vayan acoplando, como en su día a día, a la organización. Dentro de las ventajas que ofrecería a los excombatientes, sería un buen salario, una buena contratación, porque les daría un contrato a término fijo por periodo de prueba y si pasan el periodo de prueba los contrataría a término indefinido y tendrían derecho a todos los que exige la ley, a sus prestaciones, a sus afiliaciones. Con los jefes y colaboradores, haría diferentes actividades de inclusión social, para favorecer la integración de los excombatientes.

Categorías	Sujeto 2
Creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Creo que los excombatiente son también seres humanos, son personas como tú, como yo, como cualquier otra. Que por consecuencias llegaron a los grupos armados. Estas personas tienen unas características específicas, en el aspecto psicológico, en el aspecto comportamental, en el relacionamiento. Aquí podemos hablar de unas personas resentidas, unas personas golpeadas por la sociedad, unas personas las cuales se sienten discriminadas, las cuales tienen resentimientos guardados. Al momento de llegar a una empresa como esta se les hace un acompañamiento y se pueden descubrir actitudes positivas y negativas, las cuales se van desarrollando de acuerdo al ambiente donde se encuentran. En relación al ingreso de los excombatientes al trabajo formal creo que se debe hacer muy bien el análisis, Porque hay personas que por sus vivencias es difícil cambiar su manera de pensar. Hay que asegurarse que las personas que vamos a vincular tengan un proceso de reconciliación consigo mismos, con los demás, con la situación que los llevo a estar en ese lugar y definir si realmente están capacitados o tienen ese cambio de mentalidad que les va a permitir vincularse a este nuevo mundo. Me parece una actitud muy positiva por parte de las organizaciones que den la oportunidad a esas personas, ya que han tenido mas contratiempos para salir adelante, pero si soy consciente que el análisis que se hace a estas personas debe que ser muy cuidadoso. Considero que hoy en día los excombatientes tienen mas desventajas que ventajas para integrarse a la vida laboral, porque las empresas no están capacitadas para recibir este tipo de personas. Por mas que en una organización haya un programa, hay personas que rechazan este tipo de iniciativas dentro de la misma empresa, por el perjuicio social que tienen sobre ellos. Un gran reto para la vinculación laboral de excombatientes es lograr una adecuada inclusión. Muchas veces las personas del programa llegan incognitos, los compañeros de trabajo no se enteran que ellos pertenecen al programa. Porque por más que trabajamos en un proceso de inclusión, de responsabilidad social, hay personas que rechazan eso. Otro reto es intentar sacar a esa persona de esa vida anterior, ayudar a esa persona a que logre sus metas, sus sueños, sus objetivos. Pienso que la sensibilización profunda en el trabajo facilitaría la integración laboral, capacitación permanente en todos los temas de inclusión, que nos permitirían identificar cuáles son los beneficios sociales de integrar excombatientes.
Afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	Frente al ingreso de los excombatientes al trabajo formal en mi empresa siento una satisfacción muy grande, ya que es brindarle la oportunidad a esa persona a que mejore su calidad de vida, a que le pueda ofrecer a esos hijos o a esos papás un mejor futuro, entonces considero que eso es algo que nos genera un valor agregado como organización muy alto. Es también contribuir al proceso de mejoramiento social y al desarrollo de la responsabilidad social que tienen las organizaciones hoy en día. Por parte de los jefes y supervisores creo que ellos sienten que también están aportando a la sociedad, aportando un grano de arena al mejoramiento de la calidad de vida de esta persona. En relación a sus compañeros de trabajo, muchas veces sienten temor y recelo, tienen como cierto distanciamiento mientras van conociendo a la persona.
Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"De mi parte la actitud es lo que influenciaría la decisión de vincular o no a un excombatiente, para mi eso es muy importante, ósea que tan positivo, que tan abierto al cambio está, que tan proactivo se va a mostrar, cual es ese interés de él cambiar de vida. Conocer sus expectativas, que esperan ellos, como se proyectan ellos de aquí a un año, de aquí a cinco años, de aquí a diez años, es lo que a mi me va a decir si vale la pena lo que mi empresa va ha hacer por esta persona. Para facilitar el ingreso de un excombatiente, el acompañamiento permanente es muy importante, estas personas no se pueden dejar solas, deben tener un acompañamiento psicológico, por orientadores, el jefe inmediato con el que estén trabajando debe estar involucrado en este proceso, estar enganchado con el programa. Yo haría el proceso de selección de excombatientes como se esta manejando en estos momentos; de la mano con las entidades gubernamentales, porque la entidad gubernamental se encarga de investigar, de mirar, de recibir a esta persona y ya cuando le llegan a uno, ya llegan depurados, uno sabe que realmente esa persona tiene la intención de mejorar y que no son personas que se meten en este tipo de programas para aprovecharse de todos los beneficios. Las precauciones que tendría al vincular excombatientes serían revisar realmente si esta persona está convencida del cambio que quiere hacer, que no valla a resultar en la empresa una persona infiltrada buscando información que después se nos valla a volver en contra nuestra. Nosotros manejamos entrevistas con psicólogos, con el jefe inmediato, con la coordinadora del programa, manejamos estudios de seguridad bastante avanzados y a profundidad. Para mí la principal ventaja que ellos tienen es una vinculación laboral en la empresa, porque ellos saben que de entrada tienen las puertas cerradas al mundo laboral, no todas las empresas reciben personas excombatientes, no se les puede ofrecer garantías diferentes a las que tienen el resto de mis empleados. Lo que garantiza la integración de los excombatientes a mi empresa es el acompañamiento permanente por parte del líder del programa.

Categorías	Sujeto 3
Creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Creo que es una persona que viene de un mundo violento, con unos hábitos y costumbres relacionadas con la agresividad, con la violencia, con la hostilidad, con el maltrato. Es la imagen negativa de un ser humano. Una persona que tiene todas las mañas que tiene un excombatiente, yo no tendría permitido ingresarla a una organización. Sería complejo por la naturaleza de lo que ellos están acostumbrados a hacer que es delinquir. obviamente creo que es importante que estas personas pasen por unas pruebas de competencias técnicas, para saber para qué son buenos, porque de pronto tienen habilidades particulares que les puedan favorecer para el trabajo. Yo creo que están en desventaja, porque como te decía la organización no está preparada para eso, la gente dentro de las organizaciones no están preparadas para eso y yo pienso que entrarían en desventaja. A no ser que se una fundación o algo organizado por el gobierno donde ellos tendrían una ventaja por pertenecer a un programa determinado. Los mayores retos, bueno uno poder encontrar que puedan encontrar un buen programa donde se puedan preparar antes de ingresar a una vida laboral, otro reto es la adaptación de estas personas a un salario un poquito más arriba del mínimo, tener que adaptarse a un horario, a tener exigencias, el tener ese seguimiento encima. Y Como afrontar ese reto, creo que eso es un trabajo en conjunto que se tiene que hacer obligatoriamente con el gobierno, Con organizaciones educativas. Los beneficios a los que pueda acceder la empresa por medio de esta vinculación. Hablo más específicamente de la reducción de impuesto o las ventajas que se puedan obtener en relación a las exigencias del gobierno
Afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Yo te confieso que siento rechazo, me siento en desacuerdo porque considero que el gobierno no ha hecho lo que debería hacer para preparar a estas personas para salir al mundo laboral. Creo que ninguna organización está realmente preparada para esto Creo que genera un malestar grandísimo dentro de los directivos y tiene un rechazo, porque la gente no está preparada para eso. creo que se sienten igual que los jefes, eso les genera una tensión en el entorno laboral. Porque se evidencian sentimientos de incertidumbre, miedo, tensión. La satisfacción depende del resultado final de cada vinculación. En la medida en que se cumpla lo mínimo esperado en el desempeño, productividad, conducta, adaptación de estas personas a la empresa creo que me sentiría satisfecha."
Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Una prueba de personalidad, un perfil psicológico, una prueba de competencias técnicas. Casi que tendrían las organizaciones que crear cargos para ellos, porque no sabemos que capacidades y habilidades tienen yo particularmente estoy en desacuerdo con esa vinculación. Entonces yo como lo facilitaría, recibiendo personas que obligatoriamente hayan estado en un programa sea o no del gobierno que los obligue a la rehabilitación social de sus costumbres y de su contexto, de por lo menos un año. Personas que tengan además una formación, como la del Sena por ejemplo, donde adquieran conocimientos. Yo facilitaría esto mandándolos a un programa donde el gobierno cubra sus gasto y que cuando nosotros veamos que la persona está preparada para asumir un cargo laboral, pues ahí se empieza a hacer un filtro como cualquier otro candidato para hacer la vinculación, pero debe ser un proceso largo. El proceso de selección luego de haber pasado ellos por su proceso de preparación social y educativa, para lograr una adaptación a la vida laboral, sería igual que con los demás empleados que vayan a ingresar a la organización. La diferencia estaría en lo establecido para el proceso de selección de cada cargo. El perfil psicológico es importantísimo. Identificar muy bien las funciones de los cargos y si realmente encajan con sus competencias técnicas. Tener la oportunidad no solo de laborar, sino también de conocer personas de un contexto diferente, de generar un relacionamiento distinto y poder involucrarse también a una nueva vida social. Haría talleres de sensibilización, todo un programa de comunicación del proyecto."

Categorías	Sujeto 4
Creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Un excombatiente se caracteriza por ser una persona que debe ser vista desde su individualidad, no tienen características generales. Ellos tienen una historia distinta y debido a esto nos acercamos a ellos de una manera diferente. Un excombatiente no es distinto a lo que las empresas manejan en cualquier perfil. Hay personas que llegan con una gran capacidad de poder asumir las normas, como hay otros que no les gusta acatarlas, pero si lo vemos mas a fondo, esto pasa en la vida común y corriente. La vinculación de los excombatientes al trabajo formal, es una de las mejores opciones que tiene este grupo poblacional para estar dentro de la legalidad, ganarse su dinero legítimamente y se integren a la vida civil. los excombatientes tienen menos ventajas, la empresa a tenido que flexibilizar muchas cosas para poder tener a la gente vinculada. Porque a pesar de que en la empresa no les pedimos experiencia para cargos y aceptamos niveles educativos de primaria en adelante, por lo general en otras empresas no pasan los estudios de seguridad debido a sus antecedentes. Los excombatientes tienen la oportunidad de ingresar a la empresa pero en el proceso de selección no tienen ventajas sobre los candidatos regulares, son tratados todos por igual.
Afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Frente al ingreso de excombatientes a la empresa siento mucha felicidad, porque considero que es la mejor opción para ellos, y porque con el trascurso de los años se conocen las historias de como se transforman ellos, su familia y la comunidad por el hecho de estar trabajando. El esfuerzo se ve reflejado en una mejor calidad de vida para los excombatientes lo cual es motivo de satisfacción. Los jefes y supervisores al principio cuando llegan los excombatientes, se sienten asustados y les genera ansiedad, pero al pasar los meses, expresan que le están aportando al país desde su cotidianidad, empiezan a sentirse orgullosos de tener a alguien con estas condiciones y ver cómo crece, como se transforma. Hace 10 años era muy complicado, hacíamos reuniones cada ames para que nos contaran, ya no las hacemos porque hay mucha tranquilidad y seguridad en el proceso. Los compañeros de trabajo frente al ingreso laboral de excombatientes lo asumen de manera diversa; hay personas que les genera mucha admiración cuando saben que este compañero excombatiente, dicen "nunca me lo imaginé", también hay quienes dicen no estar de acuerdo porque le quitan oportunidades a los que han hecho las cosas bien para dárselas a otros, así mismo a algunas personas que les genera miedo, el solo hecho de saber que esa persona estuvo en la guerrilla, o hay otras personas que les genera morbo haciendo preguntas fuera de lugar. Los excombatientes saben que no deben hablar del tema, es mas a la mayoría no le gusta, les da pena, que sepan su procedencia, porque fue su pasado del que no se sienten orgullosos. Los compañeros se enteran porque es de conocimiento publico el programa que manejamos con ellos, salimos en la noticias y en la prensa. El haber vinculado excombatientes a esta organización me hace sentir satisfacción de poder aportarle al país, siento que apporto a mi ciudad y a la construcción de paz, durante estos 10 años con algo tan diferencial porque finalmente estoy convencida que el tema de la empleabilidad es lo que les permite a estas personas caminar en una carretera mucho más firme y poder estar desde la legalidad y transformar sus vidas. Lo que ellos más resaltan de este proceso es la tranquilidad. Si las empresas como nosotros no les diéramos la oportunidad, ellos se iban a mantener en un empleo de la calle o algo ilegal, muchos se ocuparían en algo diferente a la guerrilla o paramilitares, pero posiblemente el camino de ellos sería más difícil y diferente que como es ahora gracias a la estabilidad. Y es que no es una vinculación laboral solamente sino también social. El mayor reto de la vinculación de excombatientes ha sido enfrentarse al miedo, de todo el mundo; el de sus jefes, el de sus compañeros, el de ellos mismos, el de la comunidad en general. Hoy hay menos miedo, digamos que más confianza. hace 10 años las reuniones de la empresa eran a escondidas en los sótanos, eran clandestinas. Para mi ese ha sido el mayor reto el miedo de cada instancia involucrada acá. "
Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto	"La empresa tiene un programa donde se da opción de empleo para la población en sus inicios desmovilizadas de las autodefensas, luego como a los 2 o 3 años se vincularon de la FARC y del ELN y hace alrededor de 5 años tenemos víctima del conflicto armado; es decir tenemos las 3 poblaciones, Cada momento ha sido un momento importante porque no es simplemente decidir vamos a entrar a contratar otras personas, porque como es un programa, el programa incluye el momento antes de la firma del contrato y de ahí en adelante seguimos con ellos todo un trabajo de seguimiento y de acompañamiento, entonces no es solamente el tema de la selección porque pues digamos eso lo hacen muchas empresas temporales, centros de empleo pero nosotros tenemos todo un programa que se argumenta en poder darle estas personas herramientas donde puedan estar estables en el proceso. Nosotros tenemos el programa hace 10 años y tenemos gente que llevan 10 años trabajando con nosotras, es decir desde que empezamos. En estos momentos que hemos podido tener más personas de la guerrilla, todo depende mucho de su historia, porque yo tengo unos chicos que han estado 20 años en el monte, que fueron reclutados desde los 9 años, y cuando llegan a la empresa para la entrevista, llegan tímidos, inseguros, muy temerosos. Lo que busca la empresa es ser el piso, la carretera que ellos van a recorrer para encontrar sus metas y llegar a sus sueños, entonces nos hemos encargado, que sea un piso firme.

Categorías	Sujeto 4
Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto	Les ofrecemos la oportunidad de tener contrato laboral, como cualquier persona, que ellos puedan hacer parte del fondo de empleados, que ellos tengan todos sus parafiscales, que puedan hacer parte de todo. los excombatientes tienen menos ventajas, la empresa a tenido que flexibilizar muchas cosas para poder tener a la gente vinculada. Porque a pesar de que en la empresa no les pedimos experiencia para cargos y aceptamos niveles educativos de primaria en adelante, por lo general en otras empresas no pasan los estudios de seguridad debido a sus antecedentes. Que pasa después de eso, si son personas con un gran sentido de pertenencia por la compañía, por su trabajo, son unas por otras, Sodexo da un voto de confianza ya ustedes deben responder porque finalmente ellos son los que logran mantenerse o salir de la compañía. Cada vez quiero que se sientan más en una vida común y corriente, que eso es importante para que no se sientan excluidos. Los excombatientes llegan acá después que la ACR a hecho un filtro de si es una persona apta ya para trabajar, porque hay unos que tienen un efecto pos traumático muy fuerte, o que tienen que ubicar a su familia, u organizar documentos. Aquí llegan cuando ya están un poquito más adaptados. Nosotros teníamos un requisito que era seis meses o un año, pero te cuento que hemos venido haciendo pilotajes de cómo no va con personas que llevan recién salieron hace 2, 3 y 6 meses. Usualmente un excombatiente no pasa un proceso de selección por pruebas psicotécnicas, personalidad muy distorsionada o porque el proceso de la entrevista grupal o la individual, no entregaron los resultados esperados en cuanto su actitud. En el caso de los excombatientes yo no descarto una persona porque vino mal presentada. Eso en un proceso de selección normal no lo hacen sino que dicen mira se vino así para un proceso de selección, esto le baja un punto menos. Por eso el proceso no lo hace el área encargada, yo lo hago directamente. Hoy dentro del programa tenemos un taller mensual obligatorio, y en esos talleres victimas y victimarios trabajan por igual. El proceso de selección para personas excombatientes es el siguiente; comenzamos con una entrevista, yo solicito los candidatos a la ACR, ellos analizan con un perfil que tenemos ya construido, elaboran un informe y me envían los candidatos. En la empresa se realiza una entrevista grupal, aplicación de pruebas de conocimientos técnicos básicos, lectoescritura, solamente para el perfil básico de servicios generales, pruebas de personalidad, dos pruebas y entrevista individual. Si pasa esa entrevista ya va con el jefe inmediato y si pasa esa entrevista ya va a documentación, exámenes médicos y estudio de seguridad, posteriormente se le contrata y luego se hace una inducción especializada donde se les explica cuáles son sus obligaciones, deberes y derechos por pertenecer a este programa. Se programan talleres por los próximos 6 meses. La ACR hacen filtros donde verifican que las personas no tengan ordenes de captura o procesos abiertos, para tener en cuenta cuando se realiza el estudio de seguridad. De resto son los filtros normales para cualquier persona. La integración de los excombatientes en la empresa se facilita en primer lugar por la decisión de cada uno de estos seres humanos de integrarse a una vida laboral desde lo legal, porque si no parte de ahí no se va a lograr. Y en segundo lugar por todo el andamiaje con el programa para poder acompañarlos en ese proceso, que ellos sientan que no están solos, que no van a ser juzgados ni excluidos, que sientan que hay unas personas con ellos para apoyarlos. Cada mes sus jefes inmediatos mandan un informe de cómo le fue en presentación personal, disposición a la tarea, relaciones interpersonales, entre otras. Esto nos permite hacer un seguimiento, y dado el caso recomponer o desvincular. Actualmente ya no hay cronogramas para asesorías con jefes inmediatos, sino que se realizan de manera específica. Es una retroalimentación constante pero ya en asesorías particulares, ya con jefes o con colaboradores.

Categorías	Sujeto 5
Creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Un excombatiente es una persona que ha vivido una situación difícil, de extrema tensión emocional y física, que por una u otra razón participó de un conflicto armado. Considero que es una persona vulnerable, que requiere un seguimiento y un análisis profundo antes de ser vinculado laboralmente a una organización. A demás. independientemente de las cosas que hayan tenido que pasar, tiene sueños como todos nosotros, no importa de que dependan, ellos también tienen planes para su vida, son personas comunes y corrientes, enmarcadas, mucho de ellos por obligación, a un contexto social difícil. En relacion al ingreso en el trabajo formal en las organizaciones; los excombatientes merecen y deberían tener una oportunidad para ayudarlos en su proceso de re inserción. Es más hay casos que asombran cuando uno hace el proceso, y cuando se vinculan más todavía, porque son personas que traen un esquema mental de orden, seguir normas, madrugar y otras cosas más, que a pesar de no estar inmersos en una empresa sino en la selva o en el campo, también tenían un orden y unas políticas de grupo y de trabajo que pueden llegar a ser más exigentes que las nuestras en las empresas. No todos son iguales, nos encontramos personas que creen que pueden intimidar con su pasado, por lo tanto son personas que con las que se reevalúa el proceso de inserción y se deben sensibilizar nuevamente hasta que realmente estén preparados para la inserción laboral formal. Una condicion particular que genera desventaja al momento de ingresar un excombatiente a la vida laboral es la estigmatizacion que tienen por su pasado. La adaptación sería un reto grande, creería que el mayor de todos, que ellos y nosotros nos adaptemos al proceso y podemos hacerlo cada vez mejor. No debe haber ventajas. Que más ventaja que la que ellos mismos se ofrecen al decidir un cambio de vida y nosotros abrirles las puertas para poder materializar eso. La adaptación sería un reto grande, creería que el mayor de todos, que ellos y nosotros nos adaptemos al proceso y podemos hacerlo cada vez mejor. Por otro lado, el excombatiente requiere mucho seguimiento, de tal forma, que se pueda intervenir a tiempo en caso de ser necesario, es decir el reto acá sería lograr un control efectivo, sin llegar a ser invasivo para ellos y que nos permita detectar cualquier anomalía o incluso discriminación hacia ellos en el proceso.
Afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"En relacion a los retos, considero que cada caso es particular, habría que analizarlo así, de tal forma que se puedan tomar decisiones al respecto, obviamente que depende también del cargo a ocupar, es una variable que influye en esta determinación. Pero a lo largo del proceso que he desarrollado creo que mi sentir es más positivo que negativo al respecto y cada día se hace más visible la favorabilidad de esto y los beneficios que podemos darles a estas personas cuando los vinculamos y les damos una oportunidad de ser nuevamente un padre de familia, un esposo, un hijo o un hermano responsable e importante. Muy satisfecha, cero que es algo donde pocos estamos colaborando y donde pocos podemos sentir lo que realmente se siente tener este vínculo con este tipo de personas a las cuales les tenemos tantas limitaciones todavía. No es lo mismo decir voy a hacerlo, o planear como se haría, que meterse en esto de lleno y tener que solucionar situaciones y corregir errores que se cometían inicialmente."
Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Después de un análisis previo de la persona, de estudiar su caso en particular, su entorno familiar, su estabilidad emocional por decirlo así, sus expectativas, capacidades etc, entraría a determinar su ingreso a la organización, si se determina que es una persona útil, con capacidad de adaptación, deseos de superación, leal etc. podríamos contratarla, dependiendo del cargo a ocupar también. Dándoles prelación en su selección, dedicándoles tiempo y creando cargos en los cuales puedan ser útiles y que sean necesarios en las empresas, cargo donde se puedan hacer como empleados, donde no necesariamente deban saber de un tema, sino que lo puedan aprender. El excombatiente requiere mucho seguimiento, de tal forma, que se pueda intervenir a tiempo en caso de ser necesario, es decir el reto acá sería lograr un control efectivo, sin llegar a ser invasivo para ellos y que nos permita detectar cualquier anomalía o incluso discriminación hacia ellos en el proceso. Entrevistas varias, no solo una, pruebas, visita domiciliaria que me permita evaluar su entorno familiar y social, del mismo modo que se hace con otros candidatos, realmente con ellos el proceso de selección solo se diferencia en el pre proceso que hacen ellos de adaptación social, con el que ya deben llegar a nosotros, para empezar un proceso de selección común y corriente. Inicialmente se le encargarían funciones en donde no tenga poder de decisión o manejo de otros cargos. Considero deben ocupar cargos operativos, obviamente que habrá casos de personas preparadas académicamente hablando, que puedan escalar en la empresa en corto tiempo. Aparte de eso la precaución que actualmente tenemos es verificar que si hayan pasado por el proceso de inserción social y adaptación y preparación para la vida laboral. La integración de los excombatientes se facilitaría mediante una sensibilización de todo el personal y un adecuado acompañamiento de parte nuestra hacia ellos. Actualmente realizamos talleres donde se refresca el porqué de estar en una nueva vida, de mantener esa idea y esa meta que tienen de ser personas adaptadas al contexto social de un Colombiano fuera del marco de la violencia. Esta en mostrarles a ellos y materializar en ellos las ventajas para sus familias, para ellos mismos y ayudarles a cumplir las funciones que se les otorgan, osea darles un empujoncito, como decimos nosotros, para que ellos no se nos desanimen en el proceso, es estar al pié, sin ser un policía, ni un comandante, pero si ser una mano de apoyo que los ayude a sostener. Eso para ellos es importante, a veces ellos llegan donde nosotros a contarnos historias, a decirnos sus preocupaciones y realmente en nosotros esta hacer algo con eso tan difícil de sacar para ellos y que nos escogen para hacerlo, saber tener a la mano un consejo acertado, no en favor de la empresa sino algo que realmente los llene a ellos de algún aliento y sientan que es necesario seguir adelante o seguir con nosotros.

Categorías	Sujeto 5
Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	Afortunadamente los jefes fueron quienes tuvieron la iniciativa de estar en este proceso, de vincular desmovilizados, porque realmente trabajamos por el momento con desmovilizados y estamos en el proceso para victimas y ahora ex combatientes, que realmente si miramos tienen la misma figura de contexto violento de los desmovilizados, solo que se caracterizan por ser de un grupo con ideales diferentes. Entonces nosotros ya entramos ganando, porque generalmente los directivos y quienes manejan personal a cargo son los mas reacios a este tipo de vinculación , tal vez por miedo a ejercer mando sobre este tipo de personas. Pero para nosotros fue una ventaja y relamente nos ahorramos ese paso tan tedioso de tener que convencer por decirlo así a los jefes de trabajar con estas personas. Claramente con ellos no se tomo la decisión, para ellos es algo imperceptible, hasta que los mismo compañeros deciden contar su historia, lo cual tienen permitido y es decisión de ellos, ni siquiera entre ellos mismo saben quien es quien hasta que asisten a los talleres. Incluso muchos de nuestros talleres son en grupos mezclados con los demás empleados, entonces no se tiene como una discriminación en cuanto a la presentación de ellos. Debo reconocer que se genero no solo miedo sino inconformidad y rechazo por el proceso, por parte de los demás empleados en un principio, pero cuando se fueron dando cuenta que todo funcionaba normal y las personas que ingresaban que podían o no ser desmovilizados, funcionaban bien, trabajaban bien y se relacionaban bien, no hubo inconvenientes. Hemos tenido casos particulares, donde algunos de ellos intentan generar pesar entre sus compañeros con sus historias, sin embargo frente a eso se ha tenido un polan de acción, para que esto no llegue a convertirse en un beneficio sin sentido para ellos.

Categorías	Sujeto 6
Creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Un excombatiente es una persona que ha tomado voluntaria o involuntariamente las armas en defensa de una ideología, territorio o algún tipo de beneficio y decide reincorporarse a la vida civil, tomando la decisión de realizar una actividad diferente que no implique asuntos de violencia para generar ingresos. El ingreso de excombatientes en la vida formal al trabajo es un oportunidad absolutamente positiva, no solo para la sociedad, sino para las personas que han estado en estos grupos al margen de la ley. En un país con la historia como la nuestra, esta es una forma de no dar continuidad a la violencia y generar paz no solo desde el acto simbólico de la intención sino desde la acción. Un desmovilizado independientemente si está o no dentro de un acuerdo de paz, esta demostrando una intención de cambio y esto es una oportunidad de construir. Es un nivel de conciencia distinto frente al tema de la violencia, el reconocer que ese no es el camino, de salirse y construir con los demás. De igual forma, es una oportunidad y un reto también para sus familias, ya que ellos también son objeto de juicios y discriminaciones. los excombatientes tienen desventajas para el ingreso a la vida laboral, ya que ellos necesariamente tienen que tener un proceso de resocialización porque han vivido en un aislamiento o adoctrinamiento diferente que les hace tener una visión mas lejana de la norma y de un ambiente formal a nivel laboral. Hay que tener en cuenta que ellos por lo general tuvieron ingresos superiores a los que un trabajo formal podría ofrecerles en un principio, a demás fueron mas informales en su uso de uniformes, horarios y lenguaje, lo cual dificulta su adaptación en un ambiente laboral regular. Sin embargo, a pesar de lo anterior, con el tiempo el hecho de tener un horario, uniforme y unas normas les genera sentido de pertenencia. La razón por lo que ellos se queden en el conflicto o rearmen los grupos esta mediado por el miedo a no tener una seguridad y estabilidad en la sociedad. Después de hacer muchas entrevistas a excombatientes no sabíamos quien tenía más miedo si ellos o nosotros. El mayor reto es vencer los miedos, internamente en las compañías, un líder no sabe por lo general cómo manejar esta población y es un reto enorme formarlos. Pero un líder que yo voy y le digo tenemos un excombatientes y queremos darle la oportunidad de empleo, automáticamente ese jefe se pone tenso, se asusta, entonces por eso ese un gran reto. Otro reto es que los muchachos que tienen la voluntad desmovilizarse hagan el proceso de reintegración social primero y luego llevar a cabo el proceso formativo, porque pasar de ser excombatiente a ser empleado, puede generar una mala experiencia que lleve a la persona a reincidir en la violencia. Ellos tienen dos momentos en su comportamiento, el primero es como de reconocimiento donde se avergüenzan de haber sido combatientes y ese es un estado de sumisión. Hay otro momento que es en la convivencia donde ellos suelen ser un poco más rudos si se ven un poco más fuertes y hacen un esfuerzo por no serlo. Al mismo tiempo agradecen que puedan ir libre en la calle o ir a la empresa y poderse tomar un café con sus compañeros. El tema de la socialización es muy importante y no solo en lo laboral, al final lo que ellos necesitan es el contacto con el otro. El proceso de reconciliación se da en la integración social sin discriminación, como en las capacitaciones donde en el mismo grupo se encuentran victimas con victimarios y las interacciones son normales. Se facilitaría el proceso de integración laboral si se implementan políticas donde las empresas tengan por obligación o por beneficios, que brindar oportunidades a excombatientes.
Afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Hace 10 años era un proceso de miedo y de temor, hoy es un asunto de derrumbar mitos, juicios y darnos la oportunidad. Estamos en una sociedad que tiene una realidad en la que el tema de violencia, de los combos, o de paramilitarismo o guerrilla no es un asunto lejano y ajeno, el conflicto ha ido permeando de una manera muy complicada las ciudades y en selección trabajamos con las personas. Y dado que "yo trabajo con lo que la sociedad me entrega, esa realidad social es mi realidad laboral". Por lo tanto el ingreso de excombatientes a la vida laboral para mi es algo absolutamente normal, es un asunto que tiene mas de mito y de prejuicio que dé posibilidad, lamentablemente. Esa persona que una vez tomo una decisión errónea en su vida también puede cambiar. La distancia que hay entre nosotros y un excombatiente puede ser una amenaza o una situación particular, entonces no somos quien para juzgar sino para darles la oportunidad. Los jefes y supervisores respecto a la vinculación de excombatientes; hay algunos jefes que hemos venido preparando y son muy colaboradores, pero hay otros que tiene mucho miedo, que tienen muchos prejuicios, con los que hay que caminar un poco más. Sus principales temores son en especial con asuntos de disciplina y rendimiento en el trabajo, que los excombatientes tomen alguna represalia frente a un llamado de atención. A ellos se les hace considerar que los excombatientes saben que están en un ambiente donde hay normas y tienen que cumplirlas y responder frente a ellas. Con los compañeros de trabajo;, nosotros no decimos que es excombatiente, la empresa trabaja un diversa población vulnerable y los trabajadores acogen esta iniciativa. Es voluntad de la persona mencionar su pasado frente a sus compañeros de trabajo. "

Categorías	Sujeto 6
Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Para facilitar el ingreso de excombatientes al trabajo formal en las organizaciones; hay que formarlos y definir claramente políticas en materia de generación de empleo para este tipo de población, por ejemplo que por cada almacén al menos el 10% sean población vulnerable. Ya que se puede presentar proceso mejor diseñado para excombatientes, pero si la compañía en sus altos directivos dice no, nada que hacer. La compañía inicio hace 10 años con el proceso de generación de oportunidades de empleo para las personas que están en reinserción social y laboral, es decir excombatientes. tiene un área que se constituye como "atención a población vulnerable", que ha categorizado 5 tipologías de población vulnerable; víctimas, victimarios (excombatientes), desplazados y población con discapacidad física y cognitiva. La decisión de vincular o no a un excombatiente depende de la actitud, su deseo de estar en la compañía, nosotros damos la oportunidad pero las personas tienen que ser consecuentes con su compromiso. Una persona irritable, explosiva, agresiva, al final va a ser un obstáculo no solo en términos de la convivencia con los empleados sino con el cliente. Nosotros no hacemos distinción al momento de vincularlos, los tratamos con candidatos normales. Es un tema de compromiso una articulación constante entre las áreas. No me choca que con el tema de la firma de la paz, ya las compañías se tienen que confrontar con eso, porque no lo han hecho, ninguna empresa salvo algunas se han preocupado por este asunto, y es un asunto que no es ajeno. Creo que nosotros en selección nos mantenemos con los pies en la tierra, porque todos los días entrevistamos gente entonces sabemos la realidad, que pasa, que sienten las personas, como un sensor de la sociedad. El proceso de selección de excombatientes es normal, igual al resto de personas, lo único que es diferente es en la parte del reclutamiento porque ellos llegan a través de agencias como la ACR. Para esto contamos con una persona dedicada exclusivamente a intermediar entre las agencias de reinserción y la compañía. Los excombatientes siempre llegan a nosotros con un proceso formativo culminado y llevado a cabo en el Sena. Se realizan entrevistas de evaluación grupal, algunas veces solo excombatientes y en otras ocasiones mezclamos con candidatos regulares. A si mismo, aplicamos herramientas psicométricas, estudios de antecedentes y realización de entrevistas individuales, Tengo que asegurarme de dar oportunidades pero hacerlo bien. Lo único que cambia es el canal por medio del cual me llega el candidato. Las preocupaciones para vincular a un excombatiente son varias, en primer lugar es importante tener la precaución de que si vengan de una agencia especializada en reinserción de excombatientes como la ACR. Ya que genera tranquilidad y garantiza la formalidad del proceso. Las agencias que están capacitadas para estos procesos son las que al final muestran la estadística nacional de cuál es la verdadera oportunidad que se está generando. Por consiguiente, si se realiza el proceso dentro de este marco se tiene garantías de que la persona vivió un proceso, que tuvo el expediente judicial limpio, y que se puede emplear. Además es una persona que ha demostrado de manera continua (casi dos años de resocialización) su interés por vincularse al empleo. En segundo lugar, nos preocupamos también de ubicar adecuadamente a la persona dentro de la empresa, en relación a sus intereses y capacitación. Se busca tipos de oficios que sean para ellos mas cómodos, por ejemplo casi siempre elijen estar en bodega, en centros de distribución o algunos en surtido. Y tercer lugar los ubicamos con jefes que han sido preparados para el liderazgo de este tipo de personas. Aprendimos a cuidarnos mucho que el jefe si tenga una preparación y que en la compañía si se les haga un seguimiento y acompañamiento porque son personas muy vulnerables. Muchas veces nos ha tocado reubicarlos de ciudad porque los amenazan. la ventaja que se les ofrece a ellos es la oportunidad de laborar que difícilmente alguien les va a dar; que se sientan parte de un equipo sin violencia, en un ambiente donde se requiere una convivencia formal. Cuando uno inicia este proceso de vinculación laboral de excombatientes es un sentir altruista y desprendido de beneficios. Cuando se hace el proceso para garantizar la integración de ellos se trabaja más con sus jefes que con los empleados. Haciendo charlas, presentando a excombatientes ya vinculados con buen desempeño y trayendo a jefes que han tenido una buena experiencia con ellos. Eventualmente, cuando los excombatientes ya empiezan a trabajar sus jefes logran establecer vínculos y sienten que su trabajo trasciende dando esta oportunidad. El éxito de este proceso es el acompañamiento, tener un cargo enfocado a la vinculación y seguimiento de estas personas. El tema de la adaptación, como desventaja hay que trabajarlo, antes de que lleguen a la compañía, nosotros tenemos antes de la vinculación laboral, un proceso de formación en el Sena de un año. Antes de llegar a la empresa, el proceso de reconciliación se demora entre 6 meses y un año donde hacen una limpieza de sus expedientes, para que puedan acceder a los beneficios que les ofrece la sociedad de consumo. Luego empiezan procesos muy personales donde les dan formación de sentido de vida, enfocados en sus principios y valores, haciendo un desprendimiento de las ideas de combate, y para que empiecen a adaptarse a un mundo sin armas. Luego de esto, los invitamos a un proceso de selección para optar a programas de formación, que son de dos tipos; para el empleo, que es la técnica, la que nos permite tener gente en bodega, etc., y formación para el emprendimiento, como por ejemplo panadería. En estos procesos, las personas que se forman no necesariamente son para emplearlos en la empresa, ya que para la empresa es un aporte a la resocialización independientemente de si es para trabajar en la empresa o no.

Categorías	Sujeto 7
Creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Para mí un ex combatiente es una persona que pertenecía a un grupo al margen de la ley. Creo que es un reto muy grande para la organización. El tema cultural es muy difícil. Veo como desventaja el hecho de no tener experiencia en organizaciones del sector de ahora. Un reto también grande puede ser la inclusión dentro de la empresa, ese trabajo que hay que hacer también con todos los equipos, que sensibilización a los compañeros, que no vayan a ser rechazados o puede que no rechazados, pero sí señalados. Un proceso de sensibilización para todos los equipos donde ellos van a llegar y como un grupo de apoyo para la persona."
Afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Sí, creo que es necesario. Yo creo que dependería mucho del proceso de sensibilización que se les haga porque pueden tener los mismos temores, entonces que participen en todo el proceso, tanto de selección, que conozcan lo que ellos han vivido, como el paso antes, porque no debe salir un ex combatiente y una llegar a una empresa, sino que tiene que vivir un proceso como de resocialización. Yo creo que se lo tomarían bien, y si también hacen parte del proceso y se les informa, se sensibilizan puede que toda la gente lo tome muy bien y apoyen el proceso. Yo creo que si el proceso es exitoso sería un gran logro."
Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"El recurso que yo tenga para hacerle el acompañamiento a ese proceso, y ya de la parte legal que llegue con las mismas reglas de todo el mundo y pueda uno retirarlo en cualquier momento también. Tendría que ser un proceso acompañado como de una institución del gobierno puede ser, que lo hayan acompañado a hacer el proceso, que lo tengan identificado que le estén dando acompañamiento. yo creo que acompañamiento de alguna institución, que ellos hayan hecho el proceso, que tenga identificada bien la persona como desde su parte sociocultural como cuáles son sus proyecciones. Las habilidades creo que se pueden desarrollar y tener un grupo que les esté haciendo acompañamiento todo el programa, no dejarlos solos. Polígrafo pues no, referencias no. Me parece muy importante conocer cómo ha sido el proceso de ellos y ver qué tan comprometidos están con la reinserción, que le crean a ese proceso para saber que esas personas no quieren volver a su vida pasada. Pues no, yo creo que no los diferenciaría en términos de beneficios, de pronto ventajas en la parte de acompañamiento, que tengan algún apoyo, apoyo psicológico, apoyo en la parte social, algo como que los esté acompañando, pero beneficios diferentes no. Dándoles mucha información de como es el proceso y el impacto que tendría el integrar a esa persona. Como haciéndoles vivir ese proceso."

Categorías	Sujeto 8
Creencias que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Un ex combatiente, yo entendería que es una persona que estuvo en alguno de los grupos, de uno o del otro lado porque no necesariamente tenían que ser grupos al margen de la ley. tienen todo el derecho de aceptar y hacer parte de una nueva generación de empleos, realmente es un tema de aceptación y de reconocimiento de nuevas oportunidades pero de todas partes, de los que no han estado en esos grupos de reconocer que también hay personas así, que tiene un potencial importante y de pronto por una falta de oportunidades no pudieron acceder a estos medios De pronto mirándolos por lo de los tiempos o baches en las hojas de vida, la falta de experiencia laboral porque es un tema que para las empresas es muy importante. que sea una persona agresiva es un riesgo pero hay que entender también que cuando esas personas son reintegradas pasan por todo un proceso de formación, de educación que para ellos realmente muy significativo, realmente uno a través de las conversaciones con ellos ve como algo diferente"
Afectos que los responsables de selección de personal en las empresas privadas, tienen sobre la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Yo creo que uno tiene que ser de mente abierta, de hecho acá en la región donde yo vivo siempre hemos tenido organizaciones sociales muy latentes entonces no es tan extraño a que esas personas hagan parte de eso. si nos ponemos en la posición del empleador y si es muy diferente, son un poco más reacios en muchas cosas yo personalmente trato de persuadir de que no hayan esos limitantes, de que todos estemos en igualdad de condiciones por un empleo."
Comportamientos potenciales que llevarían a cabo los responsables de selección de personal en las empresas privadas, para la inserción laboral de ex combatientes provenientes del posconflicto.	"Pues yo creería que la decisión en mi caso no partiría de si es o no un ex combatiente, sino más bien de cuáles son sus competencias, de que le puede aportar a la organización. Si se que es un persona que viene del conflicto armado y paso por un proceso de resocialización pues averiguar cuál ha sido su ruta, hacer una entrevista ,mirar cuáles son sus intereses y pues aplicar las pruebas psicotécnicas, pero más que todo es validar mucho el ser Pero creo que el tema de antecedentes se podría eliminar, es decir que no sería un tema de valoración, pero ¿Precauciones como tal? Yo creo que el de uno mismo, si se sabe, hacer un acompañamiento muy cercano al proceso de integración a la organización. Todos deben recibir los mismos beneficios. Ahora, en aras de facilitar el proceso, pues hacerle un acompañamiento pero no cómo un policía, sino familiar. El empresario no tiene porque saberlo, usted lo va a contratar por lo que sabe y por lo que es, no por lo que fue, entonces es eso.