

?

**DESMOVILIZACIÓN ARMADA Y POSIBLE REISENCIÓN LABORAL.
REACCIONES ACTITUDINALES DE LÍDERES EN UNA MULTILATINA
COLOMBIANA.**

SONIA LÓPEZ BUSTAMANTE

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2018**

?

?

**DESMOVILIZACIÓN ARMADA Y POSIBLE REISENCIÓN LABORAL.
REACCIONES ACTITUDINALES DE LÍDERES EN UNA MULTILATINA
COLOMBIANA.**

.

SONIA LÓPEZ BUSTAMANTE*

Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional

Director

FRANCISCO LÓPEZ GALLEGO

Phd. en Administración y Dirección de Empresa

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Medellín

2018

*slopezb1@eafit.edu.co

?

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1	Planteamiento del problema	1
1.1	Objetivos	1
1.1.1	General:	1
1.1.2	Específicos:	1
2	Estado del arte	2
3	Marco de referencias conceptuales	3
3.1	Actitudes y categorías de análisis	3
4	Aspectos metodológicos	4
4.1	Tipo de estudio: Método estudio de caso	4
4.2	Diseño estudio de caso	4
4.3	Consideraciones éticas	4
5	Análisis y resultados	5
5.1	Caracterización de los sujetos	5
5.2	Análisis de las categorías	5
5.2.1	Dimensión Cognitiva. Creencias de los líderes respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados.	5
5.2.2	Dimensión Afectiva. Afectos de los líderes respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados.	5
5.2.3	Dimensión Conductual. Comportamientos de los líderes respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados.	5
6	Conclusiones	6
7	BIBLIOGRAFÍA	7

Resumen

El presente documento tiene como objetivo describir el proceso de integración laboral de las personas con discapacidad, así como las actitudes que favorecen o dificultan este proceso. Se aborda la importancia de la contratación laboral y el rol de las organizaciones y la sociedad en general.

Se describe el proceso de integración laboral, desde la identificación de las personas con discapacidad hasta su incorporación al mercado de trabajo. Se mencionan los factores que influyen en este proceso, como la formación, el acceso a la información y el apoyo social.

Se analizan las actitudes que favorecen la integración laboral, como la empatía, el respeto y la igualdad de oportunidades. También se mencionan las actitudes que dificultan este proceso, como el estereotipo y la discriminación.

Se concluye que la integración laboral es un proceso complejo que requiere el apoyo de todos los actores involucrados. Se recomienda promover políticas y programas que faciliten la contratación laboral de las personas con discapacidad y fomentar actitudes positivas hacia ellas.

Palabras clave: reintegración, contratación laboral, actitudes.

?

Introducción

La cifra de colombianos que han salido del conflicto por medio de la desmovilización individual o de las negociaciones colectivas con los grupos guerrilleros FARC, ELN y otros es cada vez más alta. Uno de los aspectos que más preocupa en la actualidad con relación a este tema, es la necesidad de la vinculación al trabajo de las personas que antes estaban al margen de la ley. Existe dentro de los empresarios desconocimiento sobre qué es, cómo se hace, y hacia dónde va la reintegración. Quienes han dejado las armas han estado adelantando un proceso, donde poco a poco van alcanzando metas en lo educativo, capacitación para el trabajo y relaciones con los demás ciudadanos y después de la culminación de dicho proceso, los desmovilizados desean ser incluidos en las diferentes empresas del país.

No se conoce la aceptación de esta población a la fuerza laboral y es por esto que una empresa multilatina de la ciudad de Medellín, decidió participar en la presente investigación. Ha surgido la inquietud de cuáles pueden ser las actitudes de quienes lideran los equipos de dicha multilatina, frente a la posibilidad de la contratación de desmovilizados.

En este trabajo se ofrece una conceptualización teórica sobre la definición de actitudes, sus componentes y forma de medición, con base en los aportes teóricos de Rodrigues (1976), Morales (1999), Wicker, Fishbein & Ajzen.

Se intenta un recorrido diacrónico de la desmovilización en Colombia y del proceso de reinserción diseñado por la Agencia Colombiana de Reintegración con sus políticas, las dimensiones que abarca y los beneficios para las personas que acceden a él, con especial énfasis en una de las alternativas de inserción económica que es la generación de empleo, donde se

?

?

centra el interés de esta investigación, ya que se basa en el supuesto de poder contratar personal desmovilizado en la empresa.

A partir de una investigación cualitativa de alcance transversal, se intentó conocer las posibles reacciones actitudinales de este equipo de líderes. Qué piensan, qué sienten ante este tema y cómo actuarían ante esa realidad.

Para esta investigación se utilizó como herramienta una entrevista semiestructurada entre los meses de octubre y noviembre de 2017 y al realizar una categorización de los datos y posterior análisis, se obtienen inicialmente como resultados posiciones a favor de la contratación de desmovilizados, sin embargo, en el desarrollo de la entrevista se observa una disonancia y una ambivalencia actitudinal afectiva que evidencian el temor por liderar y trabajar con desmovilizados.

Adicional hay una trasfencia de acciones a la empresa, es decir, aunque al inicio de sus discursos están dispuestos a apoyar el proceso, después de una racionalización desplazan a la empresa la responsabilidad de cómo hacer el proceso y de todas las decisiones que posibiliten su éxito.

?

?

1 Planteamiento del problema

Estamos en una situación histórica de la desmovilización en Colombia, según las estadísticas de la ACR (Asociación Colombiana para la reinserción) a enero de 2016 se han desmovilizado 57.784 personas de las cuales han ingresado a la ACR, 48.878 (Datos 2003 a 2016) y el 26.5% de esta población ha culminado el proceso que les permite desarrollar y potenciar las habilidades y competencias individuales y colectivas necesarias para superar su situación de vulnerabilidad y ejercer automáticamente su ciudadanía (ACR a, Enero 2016).

Después de esto, quienes aprobaron su ruta de reinserción en la ACR, necesitarán encontrar mecanismos de vinculación que les permita tener una estabilidad económica para su manutención.

Uno de los mecanismos de vinculación para quienes terminan el proceso de reinserción es la empleabilidad, que es según lo indica la Agencia Colombiana para la reinserción, la posibilidad de vincular laboralmente a las personas que están en el proceso de reintegración o que ya se reintegraron a la sociedad (ACR b, 2016).

La ACR afirma que el 73% de las personas que ingresaron al proceso están ocupadas. El 66.8% en un trabajo informal y el 33% en uno formal en una de las 650 empresas donde están vinculados directamente (ACR c, enero 2016).

Esto ha sido posible gracias a las alianzas estratégicas de la Agencia Colombiana para la reinserción donde adelantan gestiones para establecer y fortalecer convenios con los actores estratégicos del sector privado, la académica y el tercer sector a nivel nacional y regional, siendo este último el que reúne un conjunto de entidades sin ánimo de lucro y no gubernamentales que realizan diferentes actividades en torno al desarrollo de la sociedad (ACR d, Enero 2016).

?

2

Úrsula Chaves asesora de la ACR afirma que diferentes empresas como el Grupo Éxito y Sodexho, han decidido convertirse en actores sociales, ya que reconocen la influencia de sus acciones en el entorno político, económico y social y aún sin ser una obligación la vinculación de desmovilizados, han optado por iniciar el proceso con el propósito de ser incluyentes. (Entrevista, Mayo 2016).

Conociendo lo anterior, desde la vicepresidencia de gestión humana de la empresa donde se realizó el estudio, se ha contemplado la posibilidad de absorber parte de ese potencial laboral representado en los desmovilizados, sin embargo, hay inquietud con el nivel de aceptación o rechazo que parte del personal laboral actualmente activo puede tener, por esta razón solicitó se realizara una investigación para conocer qué piensan los empleados sobre la contratación de desmovilizados al interior del grupo y que dicha información sea la base para diseñar el modelo de vinculación e intervención que sea necesaria para una adecuada reinserción laboral de los excombatientes.

Este grupo empresarial, opera como una corporación con alcance multinacional y foco en América Latina.

Durante el 2015, dicha empresa empleó a 4.527 personas en los 15 países por medio de diferentes tipos de contratos, siendo el 91.58 % contratos a término indefinido (Sostenibilidad Informe anual, 2015).

Aunque la solicitud de la vicepresidencia fue que se realizara la investigación en todo el grupo, era pretencioso en una investigación de carácter académico abordar todo el grupo empresarial con más de 4.000 empleados en diferentes países y ciudades, por lo cual se llegó a un acuerdo de realizar dicha investigación inicialmente sólo en una de sus empresas.

La empresa seleccionada cuenta con 2.270 empleados a nivel regional ((Informe sostenibilidad, 2016) de los cuales 670 son de Colombia, 400 de ellos ubicados en su planta de producción y el resto del personal entre Medellín y otras ciudades (Informe Gestión Humana, Junio de 2017).

2

2

Además se define realizar la investigación, en orden de prioridad, con los líderes sindicales, jefes de equipos, líderes naturales, directivos y empleados no sindicalizados ubicados en la planta de producción.

Para efectos de la investigación presentada a la Universidad Eafit se decide iniciar con la población sindical y posteriormente la empresa con la metodología diseñada, abordará el resto de la población.

La intención de iniciar con los sindicatos obedece a que son ellos quienes han ayudado a hacer viable u obstaculizar las nuevas prácticas, procesos o programas de la organización.

Conocer lo que piensan estas organizaciones sindicales sobre el tema en mención, sus actitudes y posibles reacciones de su personal ante la posible contratación de reinsertados, le interesa a la empresa como insumo para generar acciones de intervención en su cultura y procesos para el momento de la contratación de desmovilizados y que no sea una simple acción inesperada.

En noviembre de 2016 se convocaron los presidentes de ambos sindicatos y otros líderes sindicales, con el fin de darles el contexto de la investigación y poder contar con su participación, sin embargo, ambos sindicatos han decidido no participar de este proceso por razones de confidencialidad que aunque se explicaron las consideraciones éticas y manejo de la información por parte de la universidad y la empresa, éstas no fueron validadas por ellos.

Por lo anterior se decidió continuar con el siguiente grupo de estudio, jefes de equipos.

Estos jefes no son necesariamente líderes naturales, pero si tienen una asignación de poder en la jerarquía organizacional. El poder como lo afirman Gibson & Ivancevich (2001) es utilizado para dar cumplimiento a los objetivos y también para mantener una posición dentro de las organización.

Este grupo de personas a evaluar, serían los jefes del posible personal desmovilizado que ingrese a la compañía, ya que se ha decidido que en caso de tener contratar desmovilizados

2

?

serían inicialmente para cargos operativos, por eso la importancia de conocer sus actitudes ante el tema en mención.

Adicional es importante para la empresa realizar la investigación con esta población, porque los jefes de equipos de la planta de producción aunque poseen una buena base de conocimientos técnicos, tienen brechas importantes en el liderazgo de personal. Tienen conflictos para el manejo de personal difícil, sienten temor hacia algunos líderes sindicales, no quieren llamarlos a procesos disciplinarios para no confrontarlos ni ser confrontados.

Los sindicatos son una organización de visión radical como lo llamarían (López & Gonzales, 2017), conformada por “opponentes que juegan con fines mutuamente excluyentes”

Ellos se enfrentan entre sí haciendo uso de los recursos de poder de los cuales disponen en un determinado momento, con el fin de satisfacer apetencias particulares o de individuos aliados entre sí en coaliciones de intereses comunes, que distan en mayor o menor medida de los propósitos organizacionales declarados formalmente. (López & Gonzales, 2017, p.4)

Algunos de los directivos de la organización tienen en su imaginario que un desmovilizado puede tener un comportamiento similar a un sindicalizado existente en la organización y con un actuar similar al definido anteriormente. Ese imaginario está fundamentado en lo que se evidencia hoy con el personal sindicalizado; su resistencia a las normas, baja productividad, actitudes de rechazo a nuevos procesos o programas de la compañía, entre otros. Existe una prevención con relación a que el personal desmovilizado tenga un comportamiento similar.

La propuesta del presente trabajo, es entonces, describir las actitudes de los jefes de frente a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos al margen de la ley a una empresa multilateral.

?

1.1 Objetivos

1.1.1 General:

Describir las actitudes de líderes de equipos de una multilatina frente a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos al margen de la ley, a su empresa.

1.1.2 Específicos:

- Identificar cuáles son las creencias en pro o en contra, respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos al margen de la ley, a su empresa.
- Identificar cuáles son los afectos en pro o en contra respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos al margen de la ley, a su empresa.
- Identificar cuáles son los comportamientos potenciales en pro o en contra que se generan, respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos al margen de la ley, a su empresa.

2

2 Estado del arte

Antecedentes

La finalidad de este capítulo es presentar algunas tendencias existentes de investigación sobre el tema de la vinculación laboral de personal desmovilizado con una intención de profundizar en las posibles actitudes de líderes de equipos sobre el tema. Para ello se han revisado diferentes estudios, tesis, informes y artículos existentes que contienen información relacionada al tema en mención.

Al 30 de junio de 2016 existen en Colombia 57.996 desmovilizados. 49.155 (84.8%) ingresó a la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y de estos el 28% están en proceso de reintegración, es decir, 16.233 personas de las cuales 7.854 (48.3%) pertenecían a las AUC, 6.926 (41.6%) a las FARC, 1.334 (8.2%) al ELN y 126 (0.7%) a otro grupo armado ilegal. (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

Adicional a los que actualmente están en el proceso, 13.797 personas, han culminado el programa, es decir, un 23.8. % del total de desmovilizados. Esta población es la que la ACR postula para que puedan participar y optar por trabajos formales y de este total 3.512 son de Antioquia, 1.229 de Córdoba y 1.064 de Bogotá (Informe al 30 de junio de 2016 ACR) (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

En el caso específicamente de Antioquia la mayoría son hombres (3056) y el resto mujeres (456) donde el mayor porcentaje de toda esta población está ubicada en un rango de edad de 26 a 40 años. (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

2

2

Según estos datos hay un gran número de personas en edad productiva que podrían ubicarse laboralmente, es posible que por esto, en la documentación revisada, hay un marcado enfoque en sus objetivos a revisar cómo han sido los procesos de reintegración económica de desmovilizados (Camargo, 2015). Al igual que otros autores exponen como es la vida económica de esta población, sus dificultades en su restablecimiento económico y cómo enfrentan sus necesidades (Leyva). Se ha revisado además la forma de promover las oportunidades de empleo de los desmovilizados y la estabilidad laboral de los mismos, analizando como esto contribuye a superar la violencia en Colombia (Roldán, 2013).

Existe adicional información de cómo han llegado las empresas a involucrarse en la reintegración (Guáqueta & Orsini, 2007) y cuáles han sido las fortalezas de estos procesos específicamente en Colombia (Herrera & González, 2013). Hay diseños de diferentes propuestas de modelos para que las empresas se involucren en la reinscripción de desmovilizados (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2014) y estrategias para incentivar a más empresas para que se involucren activamente en la construcción de paz por medio de la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración (Ideas para la paz, 2015).

Otros autores como Velasco (2006) y el Observatorio de la reintegración, (2009) se han enfocado en investigar la participación de empresas privadas en estos procesos, con el fin de mostrar el panorama actual de la vinculación laboral de desmovilizados.

A pesar de tener objetivos diferentes, todas las investigaciones o artículos intervienen en el interés por temas relacionados con la reintegración económica de desmovilizados por medio de la vinculación laboral y las constantes referencias a temas como reinscripción, desmovilización, inclusión y lo que esto puede significar al sector empresarial privado.

2

2

En los documentos revisando es marcada la tendencia con relación al tipo de estudio cualitativo con instrumentos de recolección de datos como entrevistas y encuestas. (Ideas para la paz, 2015), (Velasco, 2006) & (Camargo 2015). Estas investigaciones contienen descripciones detalladas de situaciones, acontecimientos, personas y conductas, análisis de casos y análisis de información como en el caso de Mejía (2014) quien expone las biografías de nueve excombatientes con enfoque en su reintegración económica y social.

Los únicos estudios cuantitativos revisados, han sido los de la ACR, quien presenta por medio de sus informes, las estadísticas de los desmovilizados y su proceso de reinserción del año 2013 a junio de 2016 presentados al inicio del capítulo.

En relación con los *sujetos participantes* se ha encontrado que algunos de los estudios se han desarrollado con sujetos desmovilizados de grupos de Autodefensas Unidas de Colombia AUC (Suarez, Patiño, & Aguirre, 2013). Mientras que otra autora, por ejemplo, se enfocó en mujeres desmovilizadas (Camargo, 2015) y por otro lado, Velasco (2006) hizo su investigación con directivos del sector empresarial al igual que la presentación de información de la Publicación que hace referencia a los resultados de la encuesta de Percepción Empresarial sobre el Proceso de Reintegración a la Vida Civil. (Observatorio de la Reintegración, 2009).

En lo correspondiente a *los resultados hallados*, es repetitivo que aún hay desconocimiento con relación al proceso de reinserción. Los datos revelados por el estudio de Mejía (2014) lo confirma. Al igual que Herrera & Gonzalez (2013) en su artículo del Estado del arte del DDR en Colombia donde señalan que:

Actualmente no existe, de manera consolidada y finalizada, un proceso en el que se haya desarrollado un nivel de sincronía suficiente entre la institucionalidad pública, actores sociales del sector privado y las comunidades receptoras que haya permitido una cohesiva reintegración de desmovilizados (p. 24).

2

2

Guáqueta, A. & Orsini Y (2007) afirman que “con frecuencia, los desmovilizados han encontrado trabajo por su cuenta, sin los contactos del gobierno y sin que el empleador necesariamente sepa que está contratando a un desmovilizado” (p. 19).

Muchos de los desmovilizados han preferido no contar su experiencia por temor a no ser incluidos en contrataciones laborales. Y en los estudios también es evidente, el temor de empresarios por la contratación de este personal. Tienen dudas frente al proceso, no saben si es mejor hacerlo público o mantenerlo confidencial, y se hacen preguntas de cómo reaccionarán sus clientes, sus empleados actuales y otras empresas del sector.

Por lo anterior es necesario, como lo dice Camargo (2015) en una de sus conclusiones:

[...] que el Estado mejore la capacitación y profesionalización de las personas que están a cargo del proceso de reinserción, para aumentar las posibilidades de contratación por parte de las empresas” pero además, que es importante que el Estado genere mayores vínculos y estímulos al sector privado para mejorar los niveles de contratación de personas desmovilizadas (p. 18).

A la fecha entre las empresas que han vinculado desmovilizados se han hecho diferentes estudios con el fin de conocer las ventajas, las dificultades, los casos de éxito, qué pasos seguir, qué no hacer.

Se han encontrado resultados como los expuestos por Pisani, Potes, & López. (2014) que afirman que “Para lograr la permanencia de los participantes en las compañías, es fundamental la comunicación en tiempo real con el empresario para la resolución de situaciones problemáticas” (p. 68).

En los estudios se hace reiterativo el planteamiento de que haya un acompañamiento por parte de un tercero como la Asociación Colombiana para la reintegración, para dar soporte a las

2

?

intervenciones y mediar entre las dos partes. Es una forma de dar respaldo y solidez y garantía al proceso.

También se ha encontrado que el proceso de reintegración tiene más éxito en empresas pequeñas, ya que estas por tener estructuras más simples, la alta gerencia genera más cercanía en los participantes. Como lo refuerzan Pisani et al. (2014) al referirse a procesos con empresas pequeñas, “el estilo de gerencia llega a ser de tipo pedagógico, por lo que suelen desarrollar un alto compromiso con el proceso de reintegración de los participantes, quienes, en la mayoría de los casos, terminan con una vinculación más allá del proyecto inicial” (p. 69).

Aunque son muchos los procesos que se han realizado para lograr la vinculación de personas desmovilizadas y aunque existen programas de reinserción que cubren varios aspectos para lograr que sean personas integrales, aún muchas empresas deciden apoyar de forma indirecta este tema. Han preferido invertir en capacitación, en pasantías, en abrir espacios para que algunos desmovilizados conozcan sus procesos. Hay inversión en capacitación, pero llegar a la vinculación laboral es aún un hecho lejano que posiblemente, para que sea mayor el número de empresas involucradas, deberá ser un requisito obligatorio del gobierno. Esto genera como dice Roldán (2013) en su investigación, que “no hay igualdad de oportunidades laborales para los desmovilizados, respecto del resto de la sociedad” (p. 122).

¿Cómo llegan las empresas a involucrarse en la reintegración?

Guáqueta, & Orsini, Y. (2007) manifiestan en su estudio que:

Algunas han tomado la iniciativa de acercarse a funcionarios públicos para solicitar la vinculación de desmovilizados a sus empresas, pero esta no es la tendencia.

[...] muchas de las empresas involucradas en reinserción han respondido al llamado del gobierno, bien sea de forma directa [...], [...] o a través de los gremios. Esto indica que tener una estrategia gubernamental para materializar la participación del sector privado importa (p. 18).

?

2

Estas autoras también afirman que “El Gobierno Nacional se ha acercado a los empresarios a través de instituciones a nivel nacional y local, entre ellas la Presidencia, la ACR, la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y el SENA” (p. 19).

En otras ocasiones es el personal de recursos humanos quien tiene el primer acercamiento al tema y son el primer filtro de asociaciones como ACR. Si este equipo lo ve viable, intentan persuadir a sus jefes para mirar su viabilidad.

En la documentación revisada se encuentra mucho material sobre desmovilizados, el proceso de reinserción laboral y casos a la fecha. Hay información referente a las posiciones de sindicalistas colombianos frente al postconflicto y el proceso de paz en Colombia, pero no hay información específica sobre sus actitudes frente a la posibilidad de que sus empresas vinculen desmovilizados.

Se evidencia, entonces, un vacío con relación a información sobre estudios realizados específicamente con sindicatos sobre el tema de la contratación laboral de desmovilizados, por lo tanto, existe una necesidad de producción documental sobre este tema que pueda servir como referencia a empresas en el mismo contexto. Esta información puede ser un insumo importante, para que muchos empresarios puedan iniciar un proceso de inclusión laboral de personas que hayan hecho su proceso de reinserción. Aunque en esta investigación, por temas explicados anteriormente, no se han abordado los sindicatos, la sugerencia es que pueda abordarse de nuevo este grupo, con el fin de poder generar documentación sobre el tema que sirva como base a empresas con organizaciones sindicales.

2

?

3 Marco de referencias conceptuales

?

3.1 Actitudes y categorías de análisis

?

La categoría central a revisar en esta investigación es la actitud con sus componentes cognoscitivos, afectivos y comportamentales. El concepto de actitud ha sido definido por diferentes autores que se tomarán como referencia más adelante.

No hay dudas de que en todas las épocas el estudio de las actitudes ha sido objeto de especial atención de los psicólogos sociales (Rodrigues, 1976, p. 327). Dicho interés puede justificarse como lo manifiesta Rodrigues, (1976) en que las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas. Afirmaciones como ésta, ha posibilitado que una de las cuestiones más debatidas de la psicología social, sea entonces la relación entre actitud y conducta (Morales, 1999, p.207) por lo tanto también se incluye como categoría de análisis, la conducta como resultante de la coherencia o no entre los componentes actitudinales.

Para Rodríguez (1976) el conocimiento de las actitudes de una persona en relación con determinados objetos, permite que se puedan hacer inferencias de su conducta, sin embargo, para autores como Wicker, Fishbein & Ajzen (citados por Morales, 1999) sólo se puede calcular una correlación entre actitud y conducta cuando ambos coinciden en los elementos que se seleccionan para su consideración.

Con el fin de tener una posición clara en la definición de actitud para poder realizar el análisis de categorías, es importante es importante la revisión de este concepto desde diferentes autores. En la tabla 1, se delimitan algunas definiciones identificadas:

?

?

ACTITUD	
Definición	Autor
“Intensidad de afecto en favor o en contra de un objeto psicológico”	Thurstone (1928)
“Es un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia, y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con la que está relacionado”	Allport (1935)
“Es una respuesta afectiva, relativamente estable, en relación con un objeto”	Murphy, Murphy y Newcomb (1935)
“Un sistema duradero de las evaluaciones positivas y negativas, sentimientos emocionales y tendencias en favor o en contra en relación con un objeto social”	Krech, Crutchfield y Ballacher (1962)
“Una colección de cogniciones, creencias, opiniones y hechos (conocimiento), incluyendo las evaluaciones (sentimientos) positivas o negativas, todos relacionándose y describiendo a un tema u objeto central”	Freedman, Carlsmith y Sears (1970)

Tabla # 1 sobre conceptos de actitud, construcción propia.

Tomando como base las diferentes definiciones expuestas, se pueden evidenciar características o componentes esenciales de las actitudes; como la construcción de creencias y cogniciones, la carga afectiva positiva o negativa, la predisposición a una acción, y el foco hacia una objeto social.

?

2

De esta manera, lo anterior es la base para la definición de actitud que se tomará para la presente investigación:

La actitud es una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. (...) las actitudes sociales se caracterizan como variables intercurrentes (no observables, pero directamente sujetas a inferencias de observables) compuestas por tres elementos claramente discernibles: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente relativo a la conducta. (Rodríguez, 1976, p. 330).

Los tres componentes de las actitudes (cognitivo, afectivo, comportamental) son los que se han definido como categorías de análisis de la presente investigación, con el fin de poder identificar las respuestas de los participantes en cada uno de los componentes frente al objeto de estudio, que es la posible contratación de desmovilizados y verificar si hay coherencia entre los componentes tal como lo plantea el autor.

“En el componente cognitivo para que exista una actitud en relación a un objeto, incluso para que exista una carga afectiva en favor o en contra de éste, es necesario que exista una representación cognoscitiva de dicho objeto” (Rodríguez, 1976, p.331).

En psicología cognitiva, la definición de este componente de actitud es un esquema de pensamiento, que para Bartlett, por ejemplo, (Citado por Marty, sf.) es una estructura compleja e inconsciente de conocimiento, es el conjunto de experiencias pasadas organizadas, una representación cognitiva genérica. Por otro lado, para Rodríguez 2004, los esquemas son representaciones mentales que dan cuenta de la realidad, gozan de cierta estabilidad y operan en la memoria a largo plazo. Una vez construido un esquema, el sujeto lo usa, asimilando así situaciones de una determinada clase.

2

2

El componente afectivo para Fishbein & Raven, 1962; Fishbein, 1965; 1966 (citados por Rodríguez, 1976) es definido “como el sentimiento en favor o en contra de un determinado objeto social” (p. 331).

Y en el componente conductual según Rodríguez (1976) “no existe unanimidad en lo que se refiere al papel psicológico desempeñado por las actitudes en relación a la conducta a ella íntimamente vinculada” (p.333). Por ello refiere la definición de Thomas y Znaniecki (1918), de psicología social como “el estudio científico de las actitudes” (Rodríguez, 1976, p.333). Y adicional refiere la definición de Newcomb, donde dice que “las actitudes humanas son capaces de propiciar un estado de atención que al ser activado por una motivación específica resultará en una determinada conducta”. [...] “la conducta es la resultante de múltiples actitudes” (Rodríguez, 1976, p. 335).

Después de ahondar un poco en la definición de actitud y sus componentes, es importante revisar su relación entre ellas con el fin de identificar finalmente cómo influyen en la conducta.

En las definiciones de actitudes anteriormente presentadas, existe la afirmación de que hay una coherencia entre las respuestas actitudinales de las tres categorías, esta declaración también la sustentan algunas teorías psicosociales conocidas como teoría de congruencia (por ejemplo, Festinger, 1957; Heider, 1958) (citados por Rodríguez, 1976), quienes manifiestan que “los tres componentes de las actitudes deben ser internamente congruentes” (p. 334).

Morales (1999) expone que “todas y cada una de las evaluaciones parciales (la cognitiva, la afectiva la conductual) deberían armonizar también con la evaluación global del objeto que proporciona la actitud general. Si se cumplieran todas estas expectativas, habría que concluir que existe consistencia actitudinal” (p. 203).

No obstante, se han presentado estudios como el que se refiere a continuación, donde se evidencia lo contrario, una incongruencia entre las actitudes y las conductas emitidas por los individuos. La actitud al expresarse de tres formas diferentes, podría presentar una inconsistencia actitudinal.

2

2

La Piere (1934) realizó una investigación en la década de los treinta, en la que relacionaba actitud y conducta. Se llevó a cabo en los EEUU, donde en esa época había una intensa discriminación hacia los chinos. La Piere acompañado por una pareja china, visitó 66 hoteles y 184 restaurantes, fueron atendidos en todos los establecimientos, excepto en uno. Finalmente, después de varios meses, La Pierre se puso en contacto con los mismos lugares que habían visitado con la finalidad de realizar una reserva para una pareja china. De esta manera, habiendo avisado con antelación, recibió un 92% de respuestas negativas (p. 230-237).

Esta investigación puso en evidencia las razones que cuestionan la relación directa entre actitud y conducta, así mismo Kutner, Wilkins & Yarrow (1952), (citados por Rodríguez, 1976) encontraron resultados semejantes en diferentes restaurantes pero con personas de color.

Estas investigaciones dan fe de que no necesariamente hay coherencia en la respuesta de los tres componentes actitudinales, puede haber una influencia entre ellos que no supone una congruencia., esto se puede observar cuando hay individuos donde prima más lo comportamental y puede estar en perfecta contradicción con sus afectos o pensamientos.

De igual forma se podría presentar una ambivalencia actitudinal, definida por Morales (1999) como “un caso especial de inconsistencia, aquella que tiene lugar entre creencias (cognitiva) y afectos (afectiva)” (p.204)

Si bien la investigación se centra en describir las actitudes especificando las respuestas a los componentes cognitivos, afectivos y comportamentales, también podrá arrojar información que confirme si hay congruencia entre estos componentes, o si por el contrario existen ambivalencias actitudinales, lo que incluso podría generar algunas categorías emergentes que fortalezcan el análisis.

2

?

4 Aspectos metodológicos

?

4.1 Tipo de estudio: Método estudio de caso

El estudio de caso en la actualidad tiene una gran importancia debido al interés por las investigaciones de tipo cualitativo versus lo cuantitativo. Goode y Hatt (1976) citados por Marcelino, Baldazo & Nieto (2012), explican que el método del estudio de caso no es sólo una técnica para conseguir datos, sino que también sirve para organizarlos con base en una unidad escogida, a través de utilizar diversas técnicas como son el cuestionario, las historias personales y la entrevista intensiva.

Para Peña (2009), el estudio de caso es una investigación empírica que se aplica a un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de la vida social. Adicional este mismo autor afirma que este método proporciona una serie de hechos que representan situaciones problemáticas de la vida real para que se analicen y se busquen soluciones pertinentes bajo un análisis en conjunto riguroso.

El estudio de caso, a diferencia de métodos cuantitativos, permite revisar diferentes variables o categorías en una realidad a observar u analizar, donde ésta está definida según la intensidad de los objetivos de investigación. De allí se obtienen los datos que posibilitarán el análisis y un resultado.

Para la investigación en curso se utilizó el método anteriormente mencionado, con la intención de tener en cuenta diferentes variables que hacen referencia a un mismo fenómeno, las actitudes de un grupo de líderes, frente a la posibilidad de contratación de desmovilizados a su empresa. Este grupo hace parte del

?

?

estudio preliminar dentro de la organización, ya que el alcance es más amplio, La multilatina desea realizar la investigación más adelante con directivos, personal operativo y organizaciones sindicales.

4.2 Diseño estudio de caso

Chetty (1996) citado por Marcelino et al. (2012), describe los pasos esenciales que deben seguirse en una investigación:

1. **Selección de la muestra:** la muestra debe ser representativa, siendo esta seleccionada por el investigador, cumpliendo con los requerimientos del análisis y sin necesidad de algún método estadístico en particular, pudiendo ser entre 4 y 10 el número de casos.
2. **Definición de la unidad de análisis:** una unidad de análisis puede ser un individuo, un conjunto de individuos, una ciudad, una familia, etc., que sirva como objeto para el estudio y dependerán de que si son simples o múltiples, dependiendo del número de casos por estudiar.
3. **Recolección de la información:** este punto es uno de los más importantes, porque de ello dependerá el rumbo del estudio, siendo posible utilizar múltiples fuentes como son: documentos, registros de archivos, entrevistas y observación directa de los participantes, y observación de instalaciones y objetos físicos.
4. **Análisis de la información:** puede ser a través del método inductivo, siguiendo los siguientes pasos: a) análisis en el sitio: permite hacer un análisis en el momento de realizar las entrevistas y al grabarlas, b) transcripción de los datos: es necesario transcribir la información así como las diversas notas para poder acomodarlas y estructurarlas, c) foco de análisis: que es la comprensión de los datos recolectados y

?

2

compararlos con lo existente, d) análisis profundo: interpretando las relaciones de los datos obtenidos y el marco teórico, e) presentación del análisis al grupo de investigadores: necesaria para asegurar que en verdad el análisis consiguió dar respuesta a los objetivos que se perseguían y f) hacer el informe: paso en el que se presenta la comprensión válida de la investigación.

Teniendo en cuenta la teoría sobre el estudio de caso y sus pasos de diseño se describe a continuación como se desarrolló el método de la investigación:

Para describir las actitudes de los jefes de equipos, esta investigación tuvo como punto de partida, la información que se obtuvo de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a 15 sujetos entre octubre y noviembre de 2017.

Estas entrevistas se basaron en una guía de asuntos o preguntas, donde se tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.418)

Las preguntas de la entrevista fueron construidas a partir de las siguientes categorías: creencias en pro o en contra respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados, afectos en pro o en contra respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados y comportamientos en pro o en contra respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados.

Estas categorías permitieron explorar las actitudes desde sus tres componentes como las describen diferentes autores como Morales (1999) y Rodríguez (1976), su componente cognitivo, afectivo y comportamental con la posibilidad de encontrar categorías adicionales emergentes que sean significativas para dar respuesta al problema de investigación.

2

2

Antes de proceder con las entrevistas se llevó cabo un pilotaje con un sujeto de perfil similar a los seleccionados, con el fin de validar la eficacia y conveniencia de las preguntas. Posteriormente se realizó una reunión con los sujetos seleccionados para explicarles la intensión de la investigación, la importancia de su participación y se firmó un consentimiento informado, donde consta que sus datos de identificación personal serán mantenidos en anonimato.

Seguidamente se realizaron las entrevistas, éstas fueron grabadas y transcritas. Finalmente se analizó toda la información obtenida por medio de categorización de datos; esto consiste en situar las respuestas de cada participante en las respectivas categorías definidas, para posteriormente discutir los resultados y sacar las conclusiones finales. Con el fin de soportar el análisis, se tomaron algunos fragmentos significativos y representativos de las entrevistas.

Los resultados de investigación contribuirán al área de gestión humana, área que lidera el estudio, a entender las particularidades propias de los jefes de equipo frente a la contratación de desmovilizados, le permitirá determinar si es el momento adecuado para dicha acción o no. A partir de las respuestas de los participantes podrá diseñar propuestas de intervención con los empleados y jefes que permita una adecuada reinserción laboral de desmovilizados en caso que esto pueda ser un hecho

2

2

4.3 Consideraciones éticas

Se tuvo especial cuidado en el manejo **riguroso y confidencial** de la información obtenida tanto en el trabajo de campo de la investigación, garantizando la integridad de los empleados entrevistados, los derechos de autor y, principalmente, la privacidad y autonomía de la organización investigada.

Respecto a la indagación documental, se hizo un adecuado manejo de las fuentes consultadas, se dio crédito correspondiente a los autores u organización, se realizaron las citas de acuerdo con las normas establecidas para ello —tanto para las citas directas como para las citas de citas— y se consignó en la bibliografía todo el material consultado.

5 Análisis y resultados

En este capítulo se presentarán los resultados de las entrevistas realizadas a los líderes que participaron en la investigación.

En primera medida se realizó una caracterización de las respuestas, teniendo presente las tres dimensiones que componen las actitudes (cognitiva, afectiva y conductual), y de acuerdo con lo expuesto en los *verbatim* más representativos de las entrevistas efectuadas se hizo el análisis haciendo la triangulación con lo expuesto en el marco de referencia y en el estado del arte de la presente investigación.

Las categorías para el análisis se fundamentaron en el modelo presentado por Stone y Colella (1996), relativo al modelo de factores para la inclusión laboral de personas con discapacidad, las cuales se agruparon de la siguiente forma con el fin de facilitar el trabajo de campo: 1. Asuntos

2

2

Relativos al Puesto de Trabajo; 2. Aspectos Legales; 3. Oportunidades de Formación y Desarrollo y 4. Inclusión.

5.1 Caracterización de los sujetos

Respecto a los sujetos entrevistados, fueron quince, así: un director, dos gerentes, un analista y 11 supervisores de personal. Todas estas personas trabajan en la Dirección de Operaciones y cadena de abastecimiento de la organización, en el municipio de Rionegro. Las características demográficas de estos sujetos son las siguientes:

- **Rango de Edades:** De 21 a 30: dos sujetos; De 31 a 40: nueve sujetos; De 41 a 50: cuatro sujetos.
- **Género:** diez hombres y cinco mujeres.
- **Rango de Antigüedad en la Organización:** Menos de 5 años: nueve sujetos; De más de 5 hasta 10 años: dos sujetos; De más de 10 hasta 20 años: un sujeto y de más de 20 años: tres sujetos.
- **Nivel de Educativo:** catorce profesionales, un tecnólogo.
- **Nivel de Cargo:** Un director, dos Gerentes, un analista, once coordinadores.

Es importante resaltar que las personas entrevistadas serían los jefes inmediatos de las personas desmovilizadas en caso que se lleve a cabo su contratación.

2

?

5.2 Análisis de las categorías

Seguidamente, se realizará una presentación de los resultados referentes a las actitudes desde el punto de vista cognoscitivo, con respecto a los asuntos relativos al puesto de trabajo, donde se incluyen aspectos como: concepto de desmovilizado, pensamientos con relación a la contratación de personal desmovilizado a la organización y los retos que puede generar, posible afectación del clima y la cultura y relación con los sindicatos actuales.

5.2.1 Dimensión Cognitiva. Creencias de los líderes respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados.

?

Frente a la pregunta quién es un desmovilizado y qué lo caracteriza, en términos generales se aprecia una valoración del desmovilizado como una persona que estuvo vinculada activamente a la guerra y como un delincuente que siempre de manera voluntaria optó por ese camino y ahora quiere reincorporarse a la civilidad.

No se tiene una visión amplia de la forma de vinculación al conflicto: voluntaria u obligatoria, por convicción o por coacción. También se entiende en general que la desmovilización es fruto del actual proceso de paz. Se repite la percepción del desmovilizado como una persona con anomia y que además de eso estuvo vinculado a la operación militar y cometió crímenes. En la definición del desmovilizado se encuentra una idea del acto delictivo vinculado siempre a crímenes.

?

2

Algunas intervenciones que soportan el análisis:

Sujeto # 1

“Es una persona que se encontraba en un ejército armado con una ideología política y decidió acogerse al acuerdo de paz y reinsertarse en la sociedad sin armas”.

Sujeto # 2

“Una persona que estuvo en un conflicto armado y ha sido reintegrado a la vida social”.

Sujeto # 3

“Es alguien que estuvo o ha sido participe de conflicto armado en Colombia”.

Sujeto # 5

“Es un persona que está intentando reingresar a la sociedad después de haber pertenecido a un grupo armado al margen de la ley (...) como convicción u otra porque las circunstancias lo llevaron a estar de manera obligada”.

Sujeto # 6

“Los desmovilizados son personas paramilitares o guerrilla que salen de ese ámbito de guerra y se vuelven a la vida civil como nosotros”.

Sujeto # 7

“Es alguien que ha tenido demasiada cercanía con violencia, conflicto, posiciones, una vida compleja, difícil. Lo caracteriza tomar consciencia de ese pasado y tomar una posición frente a eso. No sé si llamarle arrepentimiento pero por lo menos una actitud frente a cambio”.

2

2

Sujeto # 8

"Una persona que quiso cambiar sus hábitos para mejorar y lo caracteriza básicamente el cambio y la manera como decidió desenvolverse en la sociedad".

Sujeto # 11

"Es una persona que estuvo al margen de la ley y actualmente ha hecho negociaciones con el gobierno y ya pasan a una segunda oportunidad donde tienen otras oportunidades diferentes de lo que venían haciendo".

Sujeto # 12

"Es una persona que en algún momento de su vida hizo parte de la guerrilla o de paramilitares".

De acuerdo a la definición de las Naciones Unidas (2001), la desmovilización es:

La acción de abandono de la lógica de la guerra por parte de combatientes activos de los grupos armados. Se da de una manera oficial y controlada y puede extenderse desde el agrupamiento de éstos en centros temporales, hasta su agrupamiento en centros habilitados. (2001, p. 21-55)

Esta definición es acorde con la claridad que tienen los entrevistados sobre que quien se desmoviliza es quien quiere retirarse de grupos al margen de la ley, sin embargo, aparece un esquema de pensamiento que se limita a concebir al desmovilizado como una persona poca ética y con actos delictivos a su haber como lo manifiesta el sujeto # 4:

2

2

“Es una persona que es un pasado reciente ha cometido actos delictivos, grupos delincuenciales varios y que ha decidido mediante algún convenio o acuerdo, reinsertarse a la vida legal, laboral, vida en comunidad y no sé si será un concepto mío, para esa desmovilización o reinserción a la vida laboral ha tenido un aval de algún ente del estado gubernamental y en mi parte personal es lo que uno asocia es una persona con valores poco éticos”.

Según Prandi & Lozano, M. (Eds.) (2010) una extensa literatura considera a la empresa como motor o factor clave en la generación y perpetuación de conflictos, en especial en aquellos países en los que los grupos armados se financian a través del control de la extracción y comercialización de recursos naturales. Otras corrientes más recientes, identifican y describen un potencial papel de la empresa en la construcción de paz y afirman que la ayuda internacional es incapaz, por sí sola, de romper el ciclo del conflicto.

Dado lo anterior resulta importante indagar en los participantes, qué piensan frente al ingreso de desmovilizados al trabajo formal en las organizaciones, y en sus respuestas aparecen de manera reiterada verbalizaciones que dan cuenta de esquemas de pensamiento favorables a la posible vinculación laboral en aras de una oportunidad que prevenga la reincidencia tal como lo expresa el sujeto # 4:

“Me parece algo necesario, porque si verdaderamente de una forma muy real y autónoma, ellos tienen la intención de reincorporarse a la comunidad, pues, uno de los medios es laborando, porque si no difícilmente podrán tener los ingresos necesarios para vivir de una manera digna. O lo harán con otros delitos de una manera informal que a lo mejor no les genere ni los ingresos, ni la calidad de vida necesaria para sobrevivir de una manera decente comparable como lo hacían antes, entonces me parece que es algo necesario”.

2

2

Específicamente en este sujeto aparece un juicio de un proceso de cognición favorable a la vinculación laboral para procurar una vida digna y evitar la reincidencia en el delito.

Lo anterior también se sustenta en las siguientes afirmaciones de los entrevistados:

Sujeto # 3

"Son personas que tienen derecho a una nueva oportunidad, a ser parte productiva de un país dado que son personas que tienen familia y no todos han sido participes por gusto sino por obligación".

Sujeto # 5

"Me parece lo más lógico. Si estamos pensando en regresar esas personas a la sociedad, pues digamos que el tener un trabajo estable y digno".

Sujeto # 8

"De nada hacemos si estamos haciendo un programa con el gobierno para que las personas se desmovilicen pero no damos oportunidades para que tengan un trabajo formal, un trabajo digno" Entonces estoy totalmente de acuerdo de que las empresas contraten personas desmovilizadas".

Sujeto # 10

"A mí me parece que esa cuota que el estado está poniendo a las empresas, es bueno y lo valido, cada una de las empresas debería aportar. La desigualdad es la que genera tanta situación".

2

2

Sujeto # 11

"Me parece bien, me parece que todos debemos tener oportunidades, si bien venían ejerciendo cosas no tan buenas para la vida, pueden tener oportunidades".

Sujeto # 12

"Lo vería para ellos muy normal porque son personas que van a dejar dedicarse a la labor que tenían y tienen que buscar en que ayudar a sus familias para suplir sus necesidades, empezar a pensar en una nueva vida".

Sujeto # 13

"Es necesario darles una opción diferentes a las armas o a la delincuencia para que tengan un ingreso económico, si no hacemos algo diferente no vamos a cerrar ese círculo vicioso".

Sujeto # 15

"Me parece bien dar la oportunidad a que tengan un trabajo formal".

Emergen además en las respuestas de los entrevistados, actos locutivos cuya función referencial aluden a que la vinculación a los grupos al margen de la ley no fue necesariamente de tipo voluntario como lo manifiesta el sujeto # 3:

"Son personas que tienen derecho a una nueva oportunidad, a ser parte productiva de un país dado que son personas que tienen familia y no todos han sido participes por gusto sino por obligación".

También lo expresa el sujeto # 1 y el # 14 de la siguiente manera:

2

?

“Algunos no estaban allá por voluntad propia (...) Puede resultar de una forma que no nos imaginemos”.

Sujeto # 14

“Muchas veces las personas toman decisiones por condiciones del momento no porque quieran, de hecho sabemos que hay personas allí que están obligadas desde niños y es lo que conocen”.

En el análisis de la información también se reafirma la valoración desfavorable del desmovilizado, considerando que éste es sólo quien ha cometido robos, secuestros o asesinatos. Hay una alta preocupación por cómo será el reinsertado en un ambiente laboral y si las demás personas tendrían un riesgo real. Adicional algunos entrevistados consideran que puede ser difícil la adaptación de normas de este nuevo personal.

Estas afirmaciones se justifican en las respuestas a la pregunta ¿Cuáles cree usted serían los mayores retos para la organización al contratar desmovilizados? ¿Cómo cree que deben afrontarse?

El sujeto # 4 ha sugerido lo siguiente:

"Lo primero y muy importante es saber cómo hacer esa inserción de la comunidad laboral, cómo no los estigmatiza la gente cuándo los recibe porque van a hacer parte de un grupo laboral donde hay personas que de una los van a estigmatizar, es desmovilizado, qué delitos cometería, mataría, robaría, secuestraría niños; entonces siempre va a haber como un estigma de los demás hacia ellos que les dificultará como adaptarse bien y de una manera más natural”.

?

2

(...) incluso podrían decir, cómo les niegan la oportunidad a una persona más buena, que ha tenido valores, que ha tenido ética durante toda su vida por darle espacio a una persona que en un espacio de vida fue promotora y ejecutora de temas delictivos (...) han estado en el mundo laboral por mucho tiempo y adaptarse a normas de una compañía, a un reglamento, a la disciplina, al quehacer del día a día, pues también puede ocasionar algún grado de dificultad. (...) creo que puede haber otro riesgo y es que en el entorno laboral hay oportunidades en la que uno puede robar, obtener información de compañeros o de jefes que pueda ser relevante para entregar a otro y que si de verdad la persona autónomamente por convicción total, se va a comportar bien, pues tiene un entorno social que a lo mejor le va a permitir que conociendo informaciones, que conociendo personas pueda llevar y traer porque finalmente está en un entorno donde viva pueda ser un poco más vulnerable”.

Sujeto # 3

“El principal sería ingresarlos a una disciplina de una organización como esta (...) cumplimiento de normas, objetivos y metas”.

Sujeto # 4

“La disciplina que tiene una empresa, que es totalmente contraria a un grupo al margen de la ley”.

Sujeto # 6:

“No están acostumbrados a un ambiente donde cumplir un horario donde madrugar (...) seguir reglas y procedimientos”.

2

□

Con relación a este tema puntual, revisando la investigación de Guáqueta, A. & Orsini, Y. (2007) afirman que no ha habido casos serios de problemas de seguridad para los empresarios y los demás empleados, pero sí ha habido casos de indisciplina (hurto, incumplimiento de horarios), deserción laboral y, en algunas ocasiones, retaliaciones por otros ex-combatientes y presiones por antiguos jefes paramilitares para que los desmovilizados retornen a la ilegalidad. (p.25)

Lo anterior se ajusta a los temores expresados por varios sujetos con relación la dificultad de ajustarse a las normas o la autoridad y son notorios miedos similares a otras poblaciones que han sido entrevistadas. Por ejemplo, en las entrevistas realizadas a 50 líderes empresariales y gremiales realizadas en el 2005 en diferentes ciudades de país (Velasco, 2006) se identificaron algunas percepciones y preocupaciones frente al proceso de reinserción. Los empresarios tienen una gran preocupación, con la efectiva resocialización de los desmovilizados. Se hacen preguntas como: ¿cuál es su perfil psicológico? ¿Cómo manejan los conflictos? ¿Cumplen horarios? ¿Respetan la autoridad? (Velasco, 2006, p.11).

Los participantes también han hablado a cerca de lo que pueda facilitar el proceso de reinserción:

Sujeto # 1

“Trabajar el tema de tabú o mitos en los que ya estamos en la empresa. (...) trabajar en un tema de la cultura y ser abiertos y darnos la oportunidad antes de juzgar (...) Darles muchas capacitaciones, certificaciones para operar bien y desempeñarse bien, no sólo temas técnicos, sino competencias blandas, comunicación, expresión, relacionamiento interpersonal, que conozcan mucho la cultura”.

□

2

Sujeto # 2

“Una buena capacitación, y asegurarse que las personas que se desmovilizaron si hayan hecho su proceso de reincorporación”.

Sujeto # 3

“La disposición de ambas partes, la actitud con que lleguen y se reciban y se integren a un grupo, porque si se genera discriminación se crearía una barrera entre ambas parte”.

Sujeto # 4

“Divulgación previa de por qué se va a hacer, que no se venda que el gobierno lo exige si fuera el caso, sino que hay un componente social que la empresa ve con valor para construir una paz sostenible y con equidad uno de los mecanismos pueda ser ese”.

Sujeto # 5

“Hacer una sensibilización donde podamos mostrar esas personas no como desmovilizados sino como personas. Como personas que realmente han sufrido y que necesitan y merecen esa oportunidad. Antes de traer la persona de pronto hacer conferencias con personas que ya estuvieron desmovilizadas y que tienen un avance en la resocialización y que pudiesen hablar de manera elocuente bajo un público y con eso mostrarlos diferentes, es lo que la empresa pudiera hacer de primea mano, mostrarlos diferentes para que luego los que van llegando sean más fácilmente aceptados”.

2

2

Sujeto # 6

“Otra cosa que ayudaría es el entrenamiento técnico en destrezas, conocimientos, muchos no saben sumar, necesitamos que mínimo sepan leer, entender una instrucción, entonces hay un reto en capacitación”.

Sujeto # 7

“Siento que los jefes se tiene que volcar mucho a hacer acompañamiento frente a los procesos que cada uno pueda tener para que no queden sesgados o marcados, porque ni siquiera deberían ser claramente diferenciados al interior de la organización”.

Sujeto # 8

“Es bueno hacer campañas y capacitaciones a las personas antes de que no sea un choque, para evitar el tema de la discriminación. Para mi es lo que se podría mostrar más fácil. La discriminación por las demás personas, entonces capacitación para los que están acá y una campaña al cambio que están teniendo”.

Sujeto # 10

“Crear un grupo con personal competente a nivel sociólogos, politólogos”.

Sujeto # 11

“Muchísima capacitación, formación, entrenamiento, porque son actividades diferentes a las que realizaban, una capacitación previa al ingreso a las plantas. Que conozcan qué hacemos”.

2

2

Sujeto # 12

“Depende mucho de estas personas que quieran hacer parte de un ambiente laboral donde tienen que cumplir normas, horario. Donde no van a ser tan libres. Que ellos si quieran someterse a ese tipo de cosas. Facilitaría que ellos aceptaran querer hacerlo y estar dispuestos”.

Sujeto # 13

“Asegurándole también a la base laboral que hay una muy buena selección, que hay un muy buen proceso de cómo de los mil reinsertados que hay en Colombia escogimos estos, (...) un muy buen proceso de comunicación es muy importante”

Sujeto # 15

“Lo otro es el proceso de acompañamiento que se les haga cuándo entren, cómo seleccionamos en qué entorno laboral los vamos a poner, al lado de quién, cómo los vamos a acompañar en su proceso gradualmente”.

La mayoría de participantes coincide en que es importante hacer un plan de capacitación técnica que pueda garantizar el ajuste al cargo considerando que los desmovilizados no tienen experiencia distinta a la de estar en grupos al margen de la ley. Sugieren además, que es necesaria una preparación previa a todo el personal y jefes inmediatos referentes a la desmovilización, situaciones vividas, y cómo integrarlos a los equipos de trabajo sin ser discriminados.

2

2

Manifiestan importante realizar capacitaciones a los desmovilizados que les ayuden a reinsertarse en la cultura organizacional, normas de la empresa y que el área de gestión humana pueda garantizar que los procesos de selección de este personal cumplan con todos los requisitos de rigurosidad, esto al parecer les genera seguridad.

Ahondando un poco sobre el tema sindical en la empresa y su posible posición frente a la contratación de personal desmovilizado, se exponen en las respuestas de los sujetos dos posibles posiciones que podrían presentar los sindicatos. La primera sería positiva si se da una adhesión de los reinsertados a sus ideologías y afiliación a sus equipos sindicales. Y en la segunda se puede generar una lucha de poderes en caso que los desmovilizados tengan la pretensión de crear nuevos sindicatos, esto restaría protagonismo a los líderes sindicales actuales.

Así lo expresan los siguientes entrevistados:

Sujeto # 1

“Creo que no lo aceptarían por temor a que ellos formen otro sindicato (...) creo que podría generar conflicto entre ellos o irse al polo opuesto de que sean aliados”.

Sujeto # 2

“Podría haber una resistencia, hay muchas personas desmovilizadas que piensan como los sindicatos, de defender una causa. (...) podrían aceptar”.

El sujeto # 3

“Debe ser totalmente negativa y de rechazo, ellos comparan, juzgan, no conocen el historial. Eso puede generar una barrera con ellos”.

2

2

Sujeto # 4

“Yo siento que los sindicatos de nosotros son del alguna manera como acomodados, (...) si ven que va a haber conveniencia porque puedan tener mayor protagonismo, porque puedan tener unos aliados que los exalten o que los protagonicen más van a estar bien, sobre todo porque a los sindicatos de su base laboral vinculada seguramente no le vamos a sacar a nadie, entonces si a ellos les ponen a compensar y voy a sacar 10 ó 15 termino fijo y voy a meter estos, la diferencia para ellos no va a ser mucha siempre y cuando éstos sean sus aliados, si finalmente vienen desmovilizados que los van a coartar en su función, que van a querer suplirlos y ser protagonistas o que incluso vengan formados por sindicales mayores y que sienten que les van a quitar del poder, va a ser de total resistencia, pero siento que no lo tienen claro todavía porque no saben cuál va a ser la posición con la que van a llegar los otros”.

Sujeto # 6

“Podrían sentirse atacados, pueden venir con un pensamiento de liderazgo que les quiten protagonismo, que puede ser me van a armar un sindicato paralelo, van a formar líderes y me van a quitar mi liderazgo”.

Sujeto # 7

“Pienso que puede haber un choque por las posiciones (...) me parece delicado y creo que sí puede ser una barrera de entrada”.

2

2

Sujeto # 8

“Creo que estarían reacios a esa contratación, empezarían a decir que el clima se daña, el tema va a ser pesado, entonces hay discriminación, pienso que ellos serían reacios a esta posición”.

La gran mayoría de los participantes en la investigación consideran que los sindicatos tendrían una actitud de resistencia, rechazo, barreras por la eventual pérdida de protagonismo, poder y usurpación de su lugar en la lucha sindical por parte de actores posiblemente con formación sindical más fuerte, sin embargo, según información suministrada por los líderes sindicales con relación al tema, ellos están de acuerdo en dar oportunidades a los desmovilizados, siempre y cuando esto no afecte la base laboral actual, es decir, si no se presentan retiros de empleados existentes para ser remplazados con desmovilizados.

No se percibe un temor con relación a que puedan llegar personas a ejercer protagonismo, de igual manera no se hizo una entrevista en profundidad que permita tener más elementos de análisis, esta podría realizarse en una segunda etapa de la investigación donde el foco sea la descripción de las actitudes de los líderes sindicales frente a la posible contratación de desmovilizados.

Las respuestas de dos de los entrevistados tienen relación con lo mencionado por los sindicatos.

Sujeto # 10

“Para ellos va a ser fabuloso, van a valorar la compañía hacer este esfuerzo, eso es lo que pregona un buen líder sindical, siempre ser una persona abierta a estar valorando

2

?

las situaciones. Uno pensaría que les gustaría que son personas desfavorecidas y darles una oportunidad".

Sujeto # 12

“Yo creería que por lo que promulgan que luchan por el bienestar de compañeros y personas, no creería que haya oposición por parte de ellos. Yo creería que tratarían de acoger a esas personas mucho y que se vieran muy acompañados por ellos”.

Por otro lado al preguntarle a los líderes de equipos, qué piensan de tener personas desmovilizadas en sus equipos, se aprecia una marcada angustia por cómo tratar de una misma manera a personas que según los entrevistados, tienen pocos valores éticos, frente a otras que han actuado bien. Tienen una alta preocupación por que no se note una distinción en el trato y se perciba una discriminación.

Según la OIT, la discriminación en el entorno laboral es un fenómeno cotidiano y universal, y se produce cada vez que se rechaza o se prefiere a un trabajador con igual cualificación por ser o no de una determinada etnia o grupo social o se le atribuye un sueldo inferior al de un colega con la misma productividad.

La OIT identifica tres tipos de discriminación en el trabajo: por distinción, exclusión o preferencia; y ésta puede darse con respecto a las condiciones laborales, al salario, a los beneficios o a las opciones de promoción y formación. (pg. 27)

De darse la discriminación con el personal desmovilizado podrían afectarse condiciones laborales como promociones o formación, los demás beneficios que menciona la OIT como salario, o beneficios extralegales no estarían en riesgo ya que estos se aplicarían según la

?

2

convención de trabajadores negociada por los sindicatos y son para todo el personal operativo sin distinción.

El sujeto # 8 entre una risa nerviosa dice:

“Me da como un poquitico de temor, porque tengo un paradigma de qué tipo de reinsertados serán, entonces primero me daría curiosidad. Son reinsertados porque estuvieron en un grupo armado que fueron obligados y se los robaron chiquitos, entonces que pesar los acogería con el alma, bienvenidos todos. Pero si son reinsertados porque fueron promotores de los grupos delictivos y hacían parte de los líderes que promovían ese tipo de prácticas, me moriría del susto y estaría toda paniqueada y yo creo que no sabría cómo disimular muy bien, cómo ser neutra. (...) Y lo otro creo que me generaría un reto adicional, un reto de cómo tratarlos igual, cómo no hacerles una distinción o discriminación por eso, como velar porque en el equipo de trabajo no se les estigmatice y efectivamente si son muy buenos se les vea como muy buenos y nunca se les visualice sólo como por ese concepto (...) de llegar a ser algo que la organización decida, sea porque es por ley o porque lo decide hacer porque cree que es una de las opciones de apoyar a la paz, pues también es parte de lo que debemos estar dispuestos porque si no dejan un montón de gente en la calle que no va a tener oportunidades laborales, que si no las tienen encuentran es un trabajo informal que no les da estabilidad, entonces la única opción será la delincuencia en las calles robándonos a nosotros mismos”.

En el sujeto # 1 al parecer hay cierta reticencia a acoger desmovilizados en la empresa porque fue una víctima directa de grupos armados al margen de la ley:

2

2

“Estamos hablando que son desmovilizados de una guerrilla que han hecho mucho daño a la población Colombiana, no es de guardar rencor, pero es difícil olvidar el pasado. (...) uno se sentiría asustado. Yo viví qué es ser amenazada por la guerrilla. Sentirme en riesgo. Nos tocó dejar la finca, cambiar de casa, rutas. Me sentí muy asustada, pensamos irnos del país. Yo no guardó rencor, nos tocó empezar de cero”.

Adicional en el discurso anterior se presenta claramente en el sujeto una ambivalencia actitudinal, que es un caso especial de inconsistencia, aquella que tiene lugar entre creencias (cognitiva) o entre afectos (afectiva) (Morales, 1998, p.204). Un objeto actitudinal ambivalente como explica Morales, es aquel que incluye características que son positivas y otras que son negativas frente a un mismo objeto. El sujeto en mención, en las preguntas que indagan sobre componentes cognitivos presenta respuestas en pro de la contratación de desmovilizados, piensa que es importante dar una oportunidad a esta población, justificando que posiblemente no fue por voluntad propia que estuvieron en grupos armados, sin embargo, al hacerle preguntas sobre el componente afectivo, es decir, lo que siente con relación al ingreso de desmovilizados, es muy evidente su temor a trabajar con ellos, porque considera que podrían poner en riesgo la seguridad física del personal de la empresa, no cree que estén preparados para trabajar en una organización y piensa que el resto del personal sentirá angustia y ansiedad ante la posibilidad de que se lleve a la acción el ingreso de desmovilizados.

2

2

5.2.2 Dimensión Afectiva. Afectos de los líderes respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados.

Para obtener la información de la dimensión afectiva se han realizado preguntas en tercera persona con la intención encontrar proyecciones de los entrevistados, se les ha preguntado por ejemplo ¿Cómo creen que se sentirán y reaccionarán las personas de su equipo respecto al ingreso de desmovilizados?

El sujeto # 10 ha respondido que *“Se sentirían inquietas, con muchas preguntas, entender que es por ley o porque nos tocó o será que sí construiremos paz y país con esto o cómo vamos a administrar ese rol. (...) Si a mí me toca ser líder de esas personas cómo los voy a tratar, lo tengo que tratar igual a todos, me tengo que privar de decir algunas cosas”*.

La locución anterior que es de carácter desfavorable frente a la posible vinculación, se extiende al resto del equipo y se retrotrae luego a la primera persona. Puede presumirse un mecanismo de proyección de sus sentimientos negativos reflejados en el resto del equipo de sus propios sentimientos.

Según Laplanche, J. & Pontalis, J. (2004) la proyección, en sentido propiamente psicoanalítico, es una operación por medio de la cual el sujeto expulsa de sí y localiza en el otro (persona o cosa) cualidades, sentimientos, deseos, incluso «objetos», que no reconoce o que rechaza en sí mismo.

El sujeto percibe el medio ambiente y responde al mismo en función de sus propios intereses, aptitudes, hábitos, estados afectivos duraderos o momentáneos, esperanzas, deseos, etc. (pg. 330)

En gran porcentaje de los entrevistados se perciben respuestas con contenido ambivalente: la primera exterioriza una reacción emotiva desfavorable frente al tema de la reinserción para luego

2

□

incurrir en racionalizaciones a propósito de los comportamientos que deberían asumirse para evitar el rechazo del personal hacia los reinsertados.

Esto se ratifica en la respuesta de dos de los sujetos donde expresa cómo sienten que sus compañeros reaccionarían:

Sujeto # 1

“Podría sentir temor, hemos vivido muchos años de guerra de terror, asesinatos, con esa trayectoria y pasado uno los asemeja a guerra y podrían tomar represalias frente a uno como jefe frente a algo que pase. Pero no soy cerrado y sería darle la oportunidad”.

Sujeto # 4

“Con asombro, ¿what? ¿Quiénes son? ¿Cómo los seleccionaron? ¿Por qué? con asombro. Pero también siento que en la base nuestra administrativa y operativa hay mucho un tema de solidaridad y de capacidad de entender razones y si se les comunica bien, con criterio con conceptos, van a ser receptivos, van a tener un grado de incertidumbre y de dudas, de cómo los tratamos”

En estas respuestas los entrevistados para justificar un comportamiento que va en contra de sus actitudes o creencias, tienden a cambiar de opinión para racionalizar sus acciones.

La Racionalización es un procedimiento mediante el cual el sujeto intenta dar una explicación coherente, desde el punto de vista lógico, o aceptable desde el punto de vista moral, a una actitud, un acto, una idea, un sentimiento, etc., cuyos motivos verdaderos no percibe; especialmente se habla de la racionalización de un síntoma, de una compulsión defensiva, de una formación reactiva. (Laplanche, J. & Pontalis, 2004, p.373)

Con relación al concepto de ambivalencia de los sentimientos, Freud afirma lo siguiente:

□

?

Es la presencia simultánea, en la relación con un mismo objeto, de tendencias, actitudes y sentimientos opuestos, especialmente amor y odio. (...) En lo intelectual, el individuo enuncia simultáneamente una proposición y su contraria. En lo afectivo: ama y odia en un mismo movimiento a la misma persona. (Laplanche, J. & Pontalis, 2004, p.44)

Esta ambivalencia también es clara en las siguientes intervenciones:

Sujeto # 6

“Alguno puede estar tranquilo que piense como yo. Pero en general miedo y mucha expectativa de cómo nos vaya”.

Sujeto # 8

“Miedo, reacios, temor, pero me parece que hablándoles y con un trabajo de capacitación, ellos aceptarían”.

También en la entrevista hubo cuatro de los participantes de que de manera genuina en su expresión verbal y corporal evidenciaron estar en pro de la contratación de desmovilizados:

Sujeto # 6

“Feliz, expectante, mi felicidad la voy a ver realizada en lo que pase en el país y en la compañía”.

Sujeto # 8

“Orgullo porque no es fácil para ellos esa decisión y menos cuando ellos siempre han estado ahí y no han tenido otras posiciones”.

?

2

Sujeto # 10

“Me alegra poder participar de un proceso de ayuda a personas que se quieren vincular a la vida civil”.

Sujeto # 15

“Me gusta la opción de dar esta oportunidad en la compañía”.

En la investigación de Camargo, E. (2015) la encuesta realizada a 100 personas en Cali, Buenaventura, Villavicencio y Alcalá entre enero y marzo del año 2015, arrojó en sus resultados que la sociedad mantiene una percepción negativa sobre el proceso de reintegración, visto en el 44% de los encuestados que manifestaron no tener intenciones de participar en este proceso porque creen que esto es injusto con las víctimas y es alcahuetear sus acciones violentas (p. 23).

En la investigación actual, frente a la pregunta de cómo podría verse afectada positiva y / o negativamente el sentimiento de seguridad del personal con la contratación de desmovilizados, algunos de los entrevistados coinciden con opiniones similares a los encuestados por Camargo, E. (2015), en otras ciudades, donde no confían en que un desmovilizado puedan tener un cambio significativo que le posibilite estar inmerso en la sociedad afectando así el sentimiento de seguridad.

Así lo expresan los siguientes sujetos:

Sujeto # 6

“La inseguridad inicial crece al interior de la compañía, por el miedo. Será que le doy una instrucción o llega tarde y me va a golpear y va a sacar un cuchillo y me va a herir”.

2

2

Sujeto # 7

“Yo me imagino a la gente con acciones como entonces, cuido mis cosas, cómo le hablo, no me puedo enojar por qué de pronto afuera quien sabe qué va a pasar y yo creo que se puede generar un tema de desprotección, de yo ser humano estoy sentado al lado de alguien que tiene esa historia, que ha matado, que ha tenido un arma, que ha puesto una bomba, ha tenido drogas, que eso me puede generar a mi miedo”.

Sujeto # 8

“Pensarían que si se afecta la seguridad porque ellos tendrían un temor, (refiriéndose a su equipo) ese el temor de ellos, la seguridad, que las cosas son terroristas, que van a hacer un atentado”.

Sujeto # 1

“estamos hablando que son desmovilizados de una guerrilla que han hecho mucho daño a la población Colombiana, no es de guardar rencor, pero es difícil olvidar el pasado. (...) uno se sentiría asustado”.

Sujeto # 10

“Pienso que a nivel de seguridad deberíamos ser cautelosos en brindar la confianza”

Sujeto # 11

“Creo que la gente tomaría un tema de inseguridad pero no física sino de los objetos personales. Cada que pase algo la relacionarían con alguna de esas personas”.

2

2

En cuanto a la seguridad, la población desmovilizada ha sido particularmente expuesta a amenazas y homicidios y se enfrenten con problemas de aceptación social según investigación de Nussio (2009, pg. 228) estos datos justifican de cierta medida el por qué algunos de los entrevistados sienten temor por la reincidencia de los desmovilizados según su círculo social.

A los participantes también se les preguntó cómo se sentirían los miembros de su equipo si las personas de gestión humana fueran desmovilizadas y aquí se aprecia que ante una pregunta referida a terceros los informantes dan respuestas en primera persona, apropiándose del papel protagónico. Sus actos locutivos son de carácter emotivo expresando cada vez con mayor libertad su reacción actitudinal afectiva desfavorable. Expresan sentimientos de desconfianza, temor ante la posibilidad de nuevos actos delictivos o juego de analogías con comportamientos que han ocurrido en otro tipo de organizaciones. (Manejo de información en bancos).

Asociado a este aspecto los entrevistados indican lo siguiente:

Sujeto # 1

“Me sentiría incomoda, no me gustaría, preferiría que no fuera así, que no manejara información confidencial de las personas de la empresa. Tener los contactos, nexos con algunas personas que sepan hacer otras cosas, podrían facilitarle volver a hacer otras cosas”.

Sujeto # 2

“Si hay un tema de conflicto entre el empleado y la persona de gestión humana se sentirían amenazadas por represalias contra la familia. Hay algo de temor que de pronto haga cosas indebidas con la información, alteración de documentos, si eso cae en malas manos se pueden hacer muchas cosas”.

2

?

Sujeto # 3

"Eso sí generaría un sentimiento de desconfianza porque con esas bases de datos se pueden manejar tanto bien o mal, por eso ahora hay muchas restricciones de acceso de esa información. (...) Desconfianza, no sentirían seguridad. Generaría una alta desconfianza, si sabe quién es mi familia, tiene acceso a toda la información para extorciones".

Sujeto # 4

"Asustadísimos, si un desmovilizado sabe todo lo mío será que si está tan bueno y se convirtió tanto, o sea se hizo un cambio total de su condición de vida que ya él a nadie que le pregunte le va a comentar. O juemadre donde esta vieja sepa cuánto gana el gerente, dónde vive, ¿podrá ser fuente de información para otros compañeros que ya no están reinsertados y siguen en la delincuencia porque hay un tema económico? Me parece que es asustador".

Sujeto # 5

"Creo que habría miedo, porque puede haber secuestros, el inicio para un robo, que les hagan un tipo de daño, son formas de actuar de la guerrilla, pescas milagrosas. Mi consejo sería que hay cargos que inicialmente no se le deberían dar a desmovilizados. Después con confianza y revisión sí, pero algunos no aplican".

Sujeto # 6

"Seguramente miedo porque van a saber hasta mi sueldo y van a poder extorsionarnos. Mi equipo van a tener susto, una niña que maneja mi salario, dirección, nombre mi familia, si tengo casa y ella lo sabe puede haber un temor que termine siendo extorsionada".

?

2

Sujeto # 7

"Si es una persona nueva me generaría incertidumbre porque no la conozco y no sé qué tanto puede llegar a filtrar información, (...) ponerla en manos de quien no corresponda, porque finalmente lo que uno piensa es que tiene un mundo al rededor que pueda tener movimientos sobre los procesos antes de".

Sujeto # 8

"Al inicio temor por la información confidencial que se vería afectada por el temor".

Sujeto # 10

"De entrada no creo que sea estratégico ni bien aceptado por mí ni mi equipo".

Sujeto # 11

"¿Pero ella si es desmovilizada?" (Pregunta el entrevistado con preocupación)

Sujeto # 12

"Se preocuparían mucho, porque es una información que es muy confidencial y con esa información se puede prestar para extorciones porque van a conocer tu grupo familiar, datos sensibles para muchas personas".

También expresan algunos informantes que los desmovilizados no deberían tener asignados cargos donde se analice o trabaje con datos confidenciales, sugieren que los cargos para este personal sean de contenido operativo o labores de producción.

2

2

Sujeto # 6

“Yo no pondría personas desmovilizadas en procesos estratégicos o confidenciales de la compañía”.

Sujeto # 10

“Una sensación que no es desconfianza, pero sí de desconfianza, porque hay puestos que se requiere tener mucha reserva, entonces pensaría que hay puestos donde está la intimidad. Tener información y pensar que esa persona en ese puesto puede generar alguna sensación de que no es tan oportuno darle ese puesto a ellos”.

Finalmente en la dimensión afectiva se ha preguntado a los consultados, cómo se sentirían si hoy les confirmáramos que tienen personas desmovilizadas en su equipo de trabajo, pero por un tema de confidencialidad no lo sabían.

Frente a este interrogante varios sujetos han generado juicios y discriminación al conocer la información de que posiblemente dentro de la empresa ya hay desmovilizados, sin embargo, algunos de ellos hacen un proceso de racionalización y desde lo que manifiestan se puede interpretar que si no se comunica desde el ingreso la procedencia del nuevo empleado y éste tiene un desempeño y comportamiento similar al resto de la población, la actitud hacia el desmovilizado es favorable.

Sujeto # 1

“Si no ha sucedido nada, mi percepción no cambiaría”.

2

2

Sujeto # 4

“Si hoy ves personas que se han esforzado, que son buenas, que son éticas, que apoyan bien el equipo, que tienen un buen desempeño, que han sido así hace mucho tiempo y que uno ya les conoce hasta su entorno familiar como es el caso de los del equipo, pues nada, ya lo superó completamente, que bueno saber que tenía ese componente y hoy lo valoro así”.

Sujeto # 6

“Me sentiría gratamente impactada, porque he tenido muy buenos colaboradores, he tenido buena relación con ellos y estaría confirmando que si se puede, que es cierto que dando oportunidades las personas pueden cambiar y pueden ser muy útiles”.

Sujeto # 7

“Si ya los conozco, (...) si hoy me genera tranquilidad no creo que cambie, no cambiaría mi posición frente a él, eso lo hace el conocimiento que ya tengo de las personas”.

Sujeto # 12

“Me sentiría tranquilo y que son personas que pueden volver a hacer parte de una sociedad y dejar el pasado y sentiría tranquilo que puede funcionar un programa de estos”.

Sujeto # 15

“Si hasta la fecha no se ha tenido ningún inconveniente y están haciendo bien su trabajo, no tengo problema”.

2

2

Los comentarios anteriores confirman resultados que se han tenido en empresas como el Grupo Éxito, donde velan por una estricta confidencialidad respecto a la identidad de los desmovilizados y han evidenciado resultados positivos en la aceptación de éstos.

Parece ser que es un buen proceso realizar una reinserción totalmente confidencial, donde los desmovilizados tengan la oportunidad de que los conozcan como a cualquier nuevo empleado y que puedan ganarse un lugar dentro de la organización, después que esto y de demostrar un excelente desempeño, ajuste a la cultura y muy buenas relaciones interpersonales, la actitud afectiva hacia esta población se manifiesta con solidaridad, apoyo, respeto, admiración y aceptación.

En investigaciones anteriores realizadas sobre este tema y ahondando en cómo manejar la confidencialidad de una reinserción, Prandi & Lozano, M. (Eds.) (2010). Afirman que:

El hecho de que una empresa contrate a personas pertenecientes a grupos al margen de la puede generar inquietud o rechazo interno, por lo que se suele llevar a cabo de manera confidencial y con el apoyo de la alta dirección. En el caso de desmovilizados es importante resguardar la identidad de estas personas por cuestiones de seguridad, tanto dentro como fuera de la empresa. Tan sólo los altos directivos conocerán el origen de estas personas que, una vez incorporadas a la empresa, recibirán un trato igualitario en términos de condiciones laborales y salario. (pg. 49)

2

2

5.2.3 Dimensión Conductual. Comportamientos de los líderes respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados.

En la mayoría de los entrevistados sobresale su interés de ayudar el proceso de reinserción laboral, aunque al final algunos racionalizan sobre comportamientos que hay que tener adicionales o de manera distinta como "monitorear el personal" y acompañarlos en su proceso de adaptación.

La experiencia con el Grupo Éxito e información de la ACR confirma de alguna manera la importancia del seguimiento y acompañamiento específico a esta población. El proceso pasa por un seguimiento personalizado de manera continuada y un coaching para el fomento de las capacidades y responsabilidades de los beneficiarios. La atención es integral e incorpora a la familia del participante así como aspectos de salud (pg. 49)

Analizando lo anterior los informantes no están lejos de lo que ha funcionado en otras empresas ya que consideran que el seguimiento sería fundamental en el proceso de reinserción como lo expresa el sujeto # 4:

“Trataría de mirar con el equipo, por ejemplo si son operarios donde los ubicaríamos mejor para monitorearlos mejor, para acompañarlos en el proceso y de cara a los funcionarios que se vinculen, pues estar más cerca de ellos, escuchar sus dudas, cómo se sienten en la adaptación a la norma a la labor, a la empresa”.

De la misma manera el sujeto # 10 dice que: *“Primero brindarles mucho acompañamiento y brindarles muchísima información de cómo lo hacemos, cómo trabajamos, mucho seguimiento”.*

2

2

Los líderes de los equipos tienen una alta disposición para apoyar el un proceso de reinserción en la empresa, se perciben solidarios y con deseo de apoyar a personas que han decidido dejar de pertenecer a grupos armados para iniciar una nueva forma de vida.

Están dispuestos a hablar con sus equipos y prepararlos para que no haya discriminación, ni una estigmatización y haya un buen ambiente y respeto para recibir los desmovilizados. Están interesados en asegurarles un entrenamiento en sus puestos de trabajo, e introducirlos en la disciplina y normas de la compañía.

Algunos quisieran tener la oportunidad de participar en los procesos de selección con el fin de conocer las historias de los desmovilizados, pensando que así podrán ayudar a hacer una mejor integración a los equipos.

Para sustentar estas conclusiones se han dejado todas las respuestas de los participantes ante la pregunta ¿Qué haría usted para ayudar en la integración adecuada de desmovilizados a la organización?

Sujeto # 1

"Trabajar con los equipos de trabajo para que sepan integrar a las personas y no se discriminen, no se les haga a un lado y se reciban de manera adecuada (...) Aseguraría de darles un excelente entrenamiento e inducción. Que conozcan muy bien qué deben hacer, que no sientan que no saben a dónde llegaron. Que conozcan donde están y que los otros estén dispuestos y abiertos a recibirlos".

2

2

Sujeto # 2

“Hacer un trabajo con el grupo, saber vender la idea a la gente con la que van a trabajar. Yo como líder es darle el mismo trato, la esencia como líder no cambia, primero el respeto y disciplina, cumplir un reglamento”.

Sujeto # 3

"En ese caso sería fundamental medir a todos igual, bajo las mismas directrices, con el mismo compromiso, las mismas normas, no estigmatizándolos ni con un trato diferenciado".

Sujeto # 4

“Trataría de estar muy bien documentada de por qué hemos tomado una determinación y ser fuente propagadora desde mi liderazgo con la gente de mantenerlos positivos, de decirles va a ser algo bueno, conozcámoslos primero, darle la oportunidad a personas que no la han tenido en el mundo laboral normal y han tenido que recorrer a otras fuentes de ingreso como la delincuencia. Pues trataría de mantenerme como positiva. y trataría de mirar con el equipo, por ejemplo, si son operarios donde los ubicaríamos mejor para monitorearlos mejor, para acompañarlos en el proceso y de cara a los funcionarios que se vinculen, pues estar más cerca de ellos, escuchar sus dudas, cómo se sienten en la adaptación a la norma a la labor, a la empresa”.

Sujeto #5

"Podría entrevistarme con algunos, hacer un acercamiento, conocerlos para mirar mis sensaciones al respecto, creo que podría ayudar contando casos de éxito, documentarme con

2

?

otras empresas y otros momentos donde haya sucedido algo parecido. Dar ese voto de confianza desde mi punto de vista desde mi conocimiento que logre validar".

Sujeto # 6

"Primero promovería reuniones de conocimiento dentro de la compañía, reuniones de conversemos, compartamos, donde nos podamos conocer como trabajadores, como personas".

Sujeto # 7

"Acompañar lo que defina la organización, acompañar la estrategia de la compañía".

Sujeto # 8

"Acompañamiento a los muchachos, si ingresan a la planta seríamos nosotros los que tendríamos mayor contacto, acompañamiento antes de, en mi rol y experiencia y en mi crecimiento personal, entonces pienso que será de grande utilidad".

Sujeto # 9

"Me gustaría que me hicieran participes de entrevistas para estar con ellos, escuchar sus historias, saber por qué están arrepentidos y por qué ahora están en una situación diferente, hacerlos participes de que ingresen a este espacio y sería muy motivador y retador y me sentiría muy orgulloso de ver personas en mi equipo que salgan a delante con esa oportunidad que se les dé".

Sujeto # 10

?

?

"Si es un trabajador mío conversaría mucho con él, generar confianza, que tenga confianza conmigo y de ahí empezar a apalancar esto con la empresa y todo el mundo. Poder expresarle a otra persona que él es un desmovilizado y me parece fabuloso tenerlo aquí".

Sujeto # 11

"Primero brindarles mucho acompañamiento y brindarles muchísima información de cómo lo hacemos, cómo trabajamos".

Sujeto # 12

"Primero estar con las puertas abiertas y dispuestos a recibirlos y que a estas personas se les dé un trato que sea muy bueno y que realmente si aporte a esa nueva etapa que está emprendiendo".

Sujeto # 13

"Aportaría con mi disponibilidad y apertura para recibir este nuevo grupo y hacer todo lo necesario para logra su ajuste a mi equipo de trabajo".

Sujeto # 14

"Habría con mi equipo para que entiendan la situación y puedan tener apertura para recibirlos".

Sujeto # 15

"Recibirlos sin problema, y tratarlos de la misma manera que al resto del personal".

?

□

Sobre cómo creen los líderes de equipo que se debe preparar la empresa para la contratación de desmovilizados, éstos refieren la importancia de reforzar los procesos de selección, ahondando más en el círculo social del desmovilizado ya que puede continuar vulnerable y expuesto a situaciones que lo motiven a reincidir.

De esta manera lo exponen los siguientes líderes:

Sujeto # 1

“Creo que tocaría ser un poquito más exhaustivo en ese proceso que hoy hacemos nosotros, pero detallarlo un poquito más para que abarque su círculo social”.

Sujeto # 9

"Pues que revisando los procesos de selección que hoy tenemos que a mí me parece que son muy juiciosos y muy rigurosos, pero complementándolos con alguna otra cosa que pueda darnos una mayor información de ese reinsertado y su información familiar y social porque puede ser que él decida reinsertarse pero su entorno continúe en vulnerabilidad, un entorno social que lo presione tanto a que deje de ser bobo, o a que obtenga información”.

Los líderes enfocan más su preocupación en el entorno social del desmovilizado que en que cumpla con las competencias para el nuevo empleo. No tener las competencias para emplearse puede promover la reincidencia en actividades ilícitas. Sin embargo está no es la única causa, hay factores de reincidencia encontrados en la literatura: razones económicas, falta de seguridad física, falta de participación política, falta de aceptación social, presencia de perturbadores de paz y ausencia del Estado (Nussio 2009, Pg. 2015) De aquí la importancia posiblemente como mencionan los participantes de que se haga un foco especial en conocer el entorno social del desmovilizado que ingresa a la empresa.

□

2

Kaplan, O. & Nussio, E. (2012) en una de sus investigaciones dicen que la participación social de ex combatientes en las comunidades donde se asientan y su aceptación por parte de estos a las comunidades, son útiles para minimizar la reincidencia a actividades ilegales y aumentar percepciones de seguridad. (pg. 2) lo que haría pensar que además de conocer muy bien el entorno social en los procesos de selección como lo sugieren los líderes, sería importante hacer un seguimiento posterior al ex combatiente en su comunidad con el fin de verificar posibles reincidencias según su círculo social.

Adicional los participantes mencionan la importancia de hacer una sensibilización previa a los jefes y al personal en general, entender la mejor forma de hacer la reinserción, para lograr una mejor aceptación, además de poder exponer casos de éxito de otras empresas, cómo lo hicieron, qué tener en cuenta. Espacios donde todos puedan expresarse, adicional que consideran que el conocer las historias de los desmovilizados y sus razones para estar en los grupos armados posiblemente les dé una visión diferente de éstos, generado solidaridad y deseo de apoyarlos.

El Sujeto # 1 señala que se deben *“Abrir espacios para exponer las angustias y los miedos, generar espacios donde se muestre que las personas no son como las imaginan y expresen que los inquieta, preocupa y abordar los requerimientos que puedan surgir”*.

En la misma línea estas son las opiniones de otros participantes:

Sujeto # 2

"Sería buen contarles cómo ha sido el proceso de evolución de estas personas, su proceso, que les ha tocado vivir, que estudios, para que de entrada no los juzguen, contarles que aptitudes tienen".

2

2

Sujeto # 5

“Comprometer al empleado que ese es su aporte a la sociedad”.

Sujeto # 8

“Una campaña por el tema del cambio, tanto nosotros como las personas que se desmovilizarán, una sensibilización a los muchachos, son personas normales como nosotros, siempre los ven con desprecio, con miedo, inseguros, somos personas como cualquier otra”.

Sujeto # 9

“Comunicación, socialización, charlas”.

Sujeto # 12

“Sería muy importante que los equipos también supieran del programa, que no simplemente llegaran las personas sino que se haga una preparación (...) Pidiendo ayuda a la gente y acompañamiento puede ser más ganador”.

Por último se ha preguntado a los líderes si consideran que se debería informar al personal que se contratarán personas desmovilizadas.

Cinco de ellos consideran que debe ser confidencial para no estigmatizar a los desmovilizados y no juzgarlos, adicional porque piensan que deben ser tratados de igual manera que otras persona que ingresan.

Tres participantes están a favor de comunicar abiertamente el ingreso de desmovilizados, considerando que de esta manera puedan tener una mayor aceptación. Adicional expresan que posiblemente de no de notificar la procedencia de los nuevos empleados, en algún momento el

2

?

resto de la población se puede dar cuenta que la empresa ocultó esta información y pueden calificar esta acción de manera negativa.

El resto de los informantes frente a las posibles reacciones comportamentales, las expresiones de algunos de los participantes carecen de claridad sobre las pautas de acción a seguir ante la eventualidad de dar información de la contratación. Se aprecia disonancia cognitiva: incertidumbre, cavilaciones reiteradas ante quien debe ser responsable de dar la información y quienes deben ser informados y quiénes no.

Cuando se presenta la disonancia cognitiva, algunos informantes suelen evitar la situación e información que parece causarle malestar, por lo tanto no pueden dar una respuesta contundente sino que ceden la responsabilidad a otros de una decisión importante en el proceso de reinserción.

El psicólogo León Festinger propuso la teoría de la disonancia cognitiva, que explica cómo las personas intentan mantener su consistencia interna. Sugirió que los individuos tienen una fuerte necesidad interior que les empuja a asegurarse de que sus creencias, actitudes y su conducta son coherentes entre sí. Cuando existe inconsistencia entre éstas, el conflicto conduce a la falta de armonía, algo que la gente se esfuerza por evitar.

En las siguientes respuestas se puede revisar con claridad la disonancia cognitiva de algunos de los líderes:

?

2

Sujeto # 4

"No debe ser tapado para ellos ni para nosotros, porque después van a decir: esos tres eran de tal grupo, tampoco debe ser tan público porque entonces los otros los estigmatizan. (...) ¡Ay yo no sé! Creería que no para la base, pero creería que sí para otros públicos, no sé (...)".

Sujeto # 6

"Yo en principio creo que no lo informaría, simplemente contrataría (...) luego dejo que pase un tiempo y antes de informar le pregunto a los desmovilizados si podemos informar, si nos está yendo bien pienso que no se necesita, la otra sería no informo, no comparto y ellos empiezan a contar, entonces se empieza a generar un rumor en la base, entonces eso es un riesgo. Puedo tomar ese riesgo o le digo a los desmovilizados, ustedes van a entrar pero yo le voy a informar a todo el mundo que son desmovilizados. Decidir qué es lo mejor ahí no soy la idónea, de pronto que inicialmente no diría nada, actuaría con los riesgos que eso trae, actuaría como vaya fluyendo".

Sujeto # 7:

"Yo no haría tan público que pepito es desmovilizado, simplemente lo empezaría a integrar (...) soy enemiga de traerlos abiertamente con el nombre, va a generar muchas emociones, pero si uno empieza con un trabajo y ve que estamos listos con la posible integración se podría decir, siento que hay sentimiento combinados (...) Ellos miran hasta qué punto cuentan, es la historia de ellos, un tema súper personal".

2

2

6 Conclusiones

2

Respondiendo a los objetivos planteados en esta investigación, desde la dimensión cognitiva de las actitudes hacia la contratación laboral de desmovilizados en el grupo de estudio se encontró que de forma general frente al concepto de desmovilizado, los participantes perciben esta población, como personas que estuvieron vinculadas activamente a la guerra y como “delincuentes” que de manera voluntaria decidieron pertenecer a grupos al margen de la ley y que en la actualidad quieren reincorporarse a la civilidad. Consideran en general que la desmovilización es fruto del actual proceso de paz.

Los líderes de equipo tienen una valoración desfavorable de los desmovilizados, creen que este grupo de personas estuvieron en robos, secuestros y en actos delictivos que han involucrado crimines y los perciben como personas con anomia. Una minoría de los informantes piensa que la vinculación a los grupos al margen de la ley no fue necesariamente de tipo voluntario.

Existe una alta preocupación por cómo será el reinsertado en un ambiente laboral y si las demás personas de la organización tendrían un riesgo real. Algunos entrevistados consideran que puede ser difícil la adaptación de normas de este nuevo personal.

Se encuentran esquemas de pensamiento favorables a la posible vinculación laboral en aras de una oportunidad que prevenga la reincidencia en el delito.

2

2

Con relación al objetivo establecido sobre la dimensión afectiva, se puede concluir lo siguiente:

Los participantes no confían en que un desmovilizado pueda tener un cambio significativo que le posibilite estar inmerso en la sociedad afectando así el sentimiento de seguridad en los participantes y expresan sentimientos de desconfianza y temor ante la posibilidad de nuevos actos delictivos.

Se evidencian juicios y discriminación ante la posibilidad de que existan actualmente reinsertados en la compañía, sin embargo, si no se comunica desde el ingreso la procedencia de los nuevos empleados desmovilizados y éstos tienen un desempeño y comportamiento similar al resto de la población, la actitud hacia el desmovilizado, al confirmar su procedencia, es favorable.

En la mayoría de los entrevistados se perciben respuestas con contenido ambivalente: la primera exterioriza una reacción emotiva desfavorable frente al tema de la reinserción para luego incurrir en racionalizaciones a propósito de los comportamientos que deberían asumirse para evitar el rechazo del personal hacia los reinsertados. Se aprecia una marcada angustia por el trato con el nuevo personal, les preocupa que se perciba una distinción en su gestión con ellos o discriminación.

La mayoría de los participantes en la investigación consideran que los sindicatos actuales de la compañía, tendrían una actitud de resistencia por la eventual pérdida de protagonismo, poder y usurpación de su lugar en la lucha sindical, posiblemente quienes lleguen pueden tener una formación sindical más fuerte. Un pequeño grupo de la población entrevistada piensa que la

2

2

reacción puede ser positiva para estas organizaciones sindicales en caso de que se dé la adhesión de los reinsertados a sus ideologías y afiliación a sus grupos.

En cuanto a la dimensión conductual, se infieren contradicciones importantes: en principio sobresale su interés y alta disposición para ayudar en el proceso de reinserción laboral, se perciben solidarios y con deseo de apoyar a personas que han decidido dejar de pertenecer a grupos armados para iniciar una nueva forma de vida. Racionalizan sobre comportamientos que hay que tener adicionales o de manera distinta como "monitorear el personal" y acompañarlos en su proceso de adaptación, adicional de considerar importante tener un plan de seguimiento sería fundamental en el proceso de reinserción para este nuevo personal. Están dispuestos a hablar con sus equipos y prepararlos para que no haya discriminación, ni una estigmatización y haya un buen ambiente y respeto para recibir los desmovilizados. Están interesados en asegurarles un entrenamiento en sus puestos de trabajo, e introducirlos en la disciplina y normas de la compañía.

Algunos quisieran tener la oportunidad de participar en los procesos de selección con el fin de conocer las historias de los desmovilizados, pensando que así podrán ayudar a hacer una mejor integración a los equipos.

Mencionan la importancia de hacer una sensibilización previa a los jefes y al personal en general, entender la mejor forma de hacer la reinserción para lograr una mejor aceptación. Exponer casos de éxito de otras empresas y generar espacios donde todos puedan expresarse ya que piensan que el conocer las historias de los desmovilizados y sus razones para estar en los grupos armados posiblemente les dé una visión diferente de éstos, generado solidaridad y deseo de apoyarlos.

2

2

La mayoría de participantes coincide en que es importante hacer un plan de capacitación técnica que pueda garantizar el ajuste al cargo considerando que los desmovilizados no tienen experiencia distinta a la de estar en grupos al margen de la ley. Adicional realizar capacitaciones que les posibilite integrarse en la cultura organizacional y normas de la empresa.

Sin embargo, recomiendan que a los desmovilizados no se les asignen cargos donde que implique el manejo de información confidencial, sugieren que los cargos para insertados sean más operativos.

Razonan que el área de gestión humana debe garantizar que los procesos de selección de este personal cumplan con todos los requisitos de rigurosidad y ahondar más en el círculo social del desmovilizado ya que puede continuar vulnerable y expuesto a situaciones que lo motiven a reincidir.

Frente a si informar o no que ingresaran desmovilizados, no hay un consenso en los participantes, las expresiones de algunos de los participantes carecen de claridad sobre las pautas de acción a seguir ante la eventualidad de dar información de la contratación. Se aprecia disonancia cognitiva: incertidumbre, cavilaciones reiteradas ante quien debe ser responsable de dar la información y quienes deben ser informados y quiénes no. Hay una respuesta contundente y ceden la responsabilidad a otros de una decisión importante en el proceso de reinserción.

2

?

7 BIBLIOGRAFÍA

?

A.C.R., Agencia Colombiana para la Reintegración. (a). (2016). Recuperado de:

<http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Cifras/Hoja%20de%20Datos%20Junio%202016.pdf>

A.C.R., Agencia Colombiana para la Reintegración. (b). (2016). *Programa de reintegración con enfoque comunitario* Recuperado de:

<http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Recopilaci%C3%B3n%20de%20la%20experiencia%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,%20generaciones%20de%20paz.pdf>

A.C.R., Agencia Colombiana para la Reintegración. (c). (2016). Recuperado de:

<http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/es/la-reintegracion/Cifras/Cuadro%203%20Poblaci%C3%B3n%20que%20Ingres%C3%B3%20al%20Proceso%20Discriminada%20por%20Estado%20en%20el%20Proceso%20de%20Reintegraci%C3%B3n.xlsx&S>

A.C.R., Agencia Colombiana para la Reintegración. (d). (2016). Recuperado de:

<http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/es/la-reintegracion/Cifras/Cuadro%204%20Caracterizaci%C3%B3n%20de%20la%20Poblaci%C3%B3n.xlsx&Source=http%3A%2F%2Fwww%2Ereintegracion%2Egov%2Eco%2Fes%2Fla%2Dreintegracion%2FP>

A.C.R., Agencia Colombiana para la reintegración. *Ruta de reintegración*. S.f.e.

Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Paginas/resena.aspx>

A.C.R., Agencia Colombiana para la reintegración. *Ruta de reintegración*. S.f.f Recuperado

de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx>

Camargo, E. (2015). *Familia, trabajo y sociedad en el proceso de reintegración de mujeres*

?

2

desmovilizadas, Volumen 2, Número 2, Cali, 1-25.

Departamento Nacional de Planeación, (2006). *Política de desmovilización y reincorporación de miembros de grupos armados al margen de la ley: diagnóstico y retos para el futuro*. Bogotá.

García, J. (2015). Descubrimos la disonancia cognitiva de la mano de León Festinger. *Psicología y Mente*. Recuperado de : <https://psicologiaymente.net/psicologia/disonancia-cognitiva-teoria-autoengano>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010) *Metodología de la investigación*. México: Mc GRAW-HILL.

Herrera, D. & González, P. (2013). Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales en DDR (IDDRS). *Colombia Internacional*. 272-302.

Ibáñez, T., Botella, M., Doménech, M., Feliu, J., Martínez, L., Pallí, C., y otros. (2004). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: Iniversitat de Catalunya.

Ideas para la paz. Biblioteca Virtual (2015). Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/11520/14038>

Kaplan, O. & Nussio, E. (2012) Community Counts: The Social Reintegration of Ex-combatants in Colombia 1- 43. Recuperado de :
<http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/573b487943c12.pdf>

Leyva, A. *La vida económica de personas desmovilizadas en Ciudad Bolívar, Bogotá*.
Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/La%20vida%20econ%C3%B3mica%20de%20personas%20desmovilizadas%20en%20Ciudad%20Bolivar,%20Bogot%C3%A1.pdf>

2

2

Gibson, J., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. Comportamiento Estructura Procesos. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Guáqueta, A. & Orsini, Y. (2007). Empresarios y Reintegración: casos, experiencias y lecciones. Medellín. *Informe. Fundación Ideas para la Paz, núm.4*, pp. 7-20

Laplanche, J. & Pontalis, J. Bajo la dirección de Lagache, D. (2004) Diccionario de psicoanálisis. Buenos Aires: Editorial Paidós.

La Piere, R.T. (1934). *Attitudes vs. Actions*. Social Forces, 13 (2), 230-237.

López, F. & Gonzales, D. (2017). *Poder en la empresa, más allá del poder funcionalista*. Sociología de la empresa (pp. 3- 4). Siglo del hombre editores.

Marcelino, M., Baldazo, F., & Nieto, O. (2012), (2006). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares *Pensamiento & Gestión*. No. 33, julio - dic 2012. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4899/3879>

Marty, G. (sf). La naturaleza de los esquemas cognitivos. *Universidad de las Islas Baleares* , 169-174.

Mejía, L. (2014) *La reintegración social y económica de los grupos armados ilegales en Colombia: Reflexiones a partir de la trayectoria de nueve excombatientes*. Bogotá. 1-165

Observatorio de la reintegración. (2009) *El aporte de las empresas: Experiencias internacionales. Panorama actual. Reintegración y Paz*. 1-68

Morales, J.F. (Ed.). (1999). *Psicología Social*. (pp. 207-213). Madrid: Mc Graw Hill

Nussio, E. (2009) ¿Reincidir o no? Conceptos de la literatura internacional aplicados al Colombia. *Pensamiento Jurídico*, No. 26, Sept.-Dic., Bogotá, 2009, pp. 213-235

Prandi & Lozano, M. (Eds.) (2010). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la*

2

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Categorías y Subcategorías

		Describir las actitudes de líderes de equipos una empresa multilatina, frente a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos al margen de la ley a su empresa.	
Objetivos específicos	Categorías		Preguntas
<p>Identificar cuáles son las creencias en pro o en contra, respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos armados ilegales, a su empresa.</p>	<p>creencias en pro o en contra respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados</p>	<p>Cognición</p>	<p>¿Para usted quién es un desmovilizado? ¿Qué lo caracteriza? ¿Qué piensa usted con relación al ingreso de desmovilizados al trabajo formal en las organizaciones? ¿Cuáles cree usted serían los mayores retos para la organización al contratar desmovilizados? ¿Cómo cree que deben afrontarse? ¿Qué cree usted que facilitaría la integración laboral de desmovilizados en la empresa? ¿Cómo cree que impactaría el clima laboral y la cultura el ingreso de desmovilizados a la empresa? ¿Qué piensa de tener personas desmovilizadas en su equipo de trabajo? ¿Qué puede ser positivo o negativo para su equipo de tener personal desmovilizado?</p>
<p>Identificar cuáles son los afectos en pro o en contra, respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos al margen de la ley, empresa</p>	<p>Afectos en pro o en contra, respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados</p>	<p>Afecto</p>	<p>¿Qué siente usted frente al ingreso de desmovilizados a su equipo de trabajo? ¿Cómo cree usted se sentirán las personas de su equipo respecto al ingreso de desmovilizados? ¿Cómo cree que reaccionarían las personas de su equipo (o empresa) cuando les informen que tendrán compañeros desmovilizados? ¿Cómo podría verse afectada positiva y / o negativamente el sentimiento de seguridad del personal con la contratación de desmovilizados? En las áreas de gestión humana las personas que trabajan allí, tiene información sobre su salario, dirección de residencia, información personal y familia. ¿Cómo se sentirían los miembros de su equipo si se enteran que las personas de gestión humana son desmovilizadas? ¿Cómo se sentiría si hoy confirmamos que tiene personas desmovilizadas en su equipo de trabajo? Pero por un tema de confidencialidad no se lo dijimos antes?</p>
<p>Identificar cuáles son los comportamientos potenciales en pro o en contra que se generan, respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos al margen de la ley a su empresa.</p>	<p>Comportamientos potenciales en pro o en contra que se generan, respecto a la posible contratación laboral de desmovilizados.</p>	<p>Comportamiento potencial</p>	<p>¿Cuál es su posición con respecto a la posible vinculación obligada de trabajadores desmovilizados a la fuerza laboral? ¿Qué haría? ¿Qué haría usted para ayudar en la integración adecuada de desmovilizados a la organización? ¿Cómo cree que debe prepararse la empresa para la contratación de personal desmovilizado? ¿Cómo cree que se debe preparar al personal para la contratación de personal desmovilizado? ¿Crees que se debería informar al personal que se contratarán personas desmovilizadas? Si – No ¿por qué?</p>

2

Anexo 2 Protocolo de Entrevista.**PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE DESMOVILIZACIÓN ARMADA Y POSIBLE REISENCIÓN LABORAL. REACCIONES ACTITUDINALES DE LÍDERES EN UNA MULTILATINA COLOMBIANA.*****PROPÓSITO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:***

¿Qué?: Las actitudes frente a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos armados ilegales.

¿Cómo?: A través de una entrevista semiestructurada.

¿Para qué?: Analizar las actitudes frente a la posible contratación laboral de desmovilizados de grupos armados ilegales.

¿En quiénes?: Líderes de equipos de empresa multilatina.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS:

- ¿Sexo? _____
- ¿Edad? _____
- ¿Antigüedad en la organización? _____
- ¿Cargo? _____
- ¿Profesión? _____

2

2

Preguntas de entrevista	
1.	<p>¿Para usted quién es un desmovilizado? ¿Qué lo caracteriza?</p> <p>¿Qué piensa usted con relación al ingreso de desmovilizados al trabajo formal en las organizaciones?</p> <p>¿Cuáles cree usted serían los mayores retos para la organización al contratar desmovilizados? ¿Cómo cree que deben afrontarse?</p> <p>¿Qué cree usted que facilitaría la integración laboral de desmovilizados en la empresa?</p> <p>¿Cómo cree que impactaría el clima laboral y la cultura el ingreso de desmovilizados a la empresa?</p> <p>¿Qué piensa de tener personas desmovilizadas en su equipo de trabajo?</p> <p>¿Qué puede ser positivo o negativo para su equipo de tener personal desmovilizado?</p>
2.	<p>¿Qué siente usted frente al ingreso de desmovilizados a su equipo de trabajo?</p> <p>¿Cómo cree usted se sentirán las personas de su equipo respecto al ingreso de desmovilizados?</p> <p>¿Cómo cree que reaccionarían las personas de su equipo (o empresa) cuando les informen que tendrán compañeros desmovilizados?</p> <p>¿Cómo podría verse afectada positiva y / o negativamente el sentimiento de seguridad del personal con la contratación de desmovilizados?</p> <p>En las áreas de gestión humana las personas que trabajan allí, tiene información sobre su salario, dirección de residencia, información personal y familia. ¿Cómo se sentirían los miembros de su equipo si se enteran que las personas de gestión humana son desmovilizadas?</p> <p>¿Cómo se sentiría si hoy confirmamos que tiene personas desmovilizadas en su equipo de trabajo? Pero por un tema de confidencialidad no se lo dijimos antes.</p>
3.	<p>¿Cuál es su posición con respecto a la posible vinculación obligada de trabajadores desmovilizados a la fuerza laboral? ¿Qué haría?</p> <p>¿Qué haría usted para ayudar en la integración adecuada de desmovilizados a la organización?</p> <p>¿Cómo cree que debe prepararse la empresa para la contratación de personal desmovilizado?</p> <p>¿Cómo cree que se debe preparar al personal para la contratación de personal desmovilizado?</p> <p>¿Crees que se debería informar al personal que se contratarán personas desmovilizadas? Si – No ¿por qué?</p>

2

Anexo 4. Consentimiento Informado

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE 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:

DESMOVLIZACIÓN ARMADA Y POSIBLE REISENCIÓN LABORAL.

REACCIONES ACTITUDINALES DE LÍDERES EN UNA MULTILATINA COLOMBIANA.

Investigadora: Sonia López Bustamante

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.
- Puede conceder o no que la entrevista sea grabada, pero autoriza que en cualquiera de los casos se tome nota de sus respuestas.

Agradecemos su participación.

Nombre:

Firma:

2

Anexo 5. Caracterización demográfica

Sujeto	Edad	Género	Antigüedad/ Años	Cargo	Nivel Educativo	Área
1	24	Femenino	1 año	Analista	Profesional	GH
2	36	Masculino	1 año	Coordinador	Profesional	Planta 4
3	35	Masculino	6 meses	Coordinador	Profesional	Área 1
4	45	Femenino	13 años	Gerente	Profesional	Directivo
5	38	Masculino	4 años	Analista	Profesional	Área 5
6	52	Femenino	25 años	Gerente	Profesional	Directivo
7	36	Femenino	1 año	Coordinador	Profesional	Área 5
8	26	Masculino	2 años	Coordinador	Profesional	Área 3
9	56	Masculino	30 años	Coordinador	Profesional	Área 5
10	34	Masculino	1 año	Coordinador	Tecnólogo / estudiante U.	Área 3
11	35	Masculino	5 años	Coordinador	Profesional	Área 3
12	30	Femenino	3 años	Coordinador	Profesional	Área 1
13	30	Masculino	3 años	Coordinador	Profesional	Área 1
14	45	Masculino	2 años	Director	Profesional	Directivo
15	47	Masculino	10 años	Coordinador	Profesional	Área 2

2