

Trabajo con desmovilizados. Percepciones en el interior de la organización.

Carlos Mario Betancur H. - Catalina Giraldo H. - Gloria Lucía Robledo U.

COLOMBIA

Resumen: este artículo tiene como objetivo presentar los resultados de una investigación cualitativa, en la cual se describen y analizan las percepciones obtenidas a través de entrevistas a líderes de organizaciones del Valle de Aburrá acerca de la posibilidad de trabajar con personas reincorporadas de grupos armados organizados al margen de la ley, y de cuyos datos se infiere que, a pesar de que los directivos expresan su anuencia de trabajar con excombatientes, los entrevistados no perciben beneficios tangibles como empleadores, incluso por la falta de políticas de gobierno al respecto. Según la interpretación, para los entrevistados, la posibilidad de trabajar con reincorporados no es una adhesión voluntaria; más bien hay predisposición, basada en estereotipos, hacia esta población y a trabajar con esos colectivos.

Palabras clave: reincorporados; conflicto armado; acuerdo de paz; percepciones; organización.

Working with reintegrated people. Perceptions within the organization

Abstract: This article presents the results of a qualitative research aimed to describe and analyze the perceptions obtained through interviews with leaders of organizations in the Valle de Aburrá about the possibility of working with people reinstated from organized armed groups outside the law. It was determined, through the data obtained, that despite the directors expressing their willingness to work with ex-combatants, the interviewees do not perceive tangible benefits as employers, in addition to the lack of policies by the government in this regard. The interpretation that the interviewees make of the possibility of working with reinstated persons does not show voluntary adherence; It is characterized by a predisposition towards this population due to stereotypes when working with these groups.

Keywords: people reinstated, armed conflict, peace agreement, perceptions, organization.



Carlos Mario Betancur Hurtado es Administrador de Empresas de la Universidad de Medellín, con Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano, Magíster en Administración y Magíster en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT, Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad para la Cooperación Internacional de México – UCIM (convalida resolución 016694).

Contacto: cbetancu@eafit.edu.co. Código ORCID: 0000-0002-7722-7380



Catalina Giraldo Henao es Magíster en Desarrollo Humano Organizacional, Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano, Administradora de Negocios de la Universidad EAFIT. Profesora de tiempo completo del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT.

Contacto: grobled1@eafit.edu.co

Código ORCID: 0000-0003-1190-2053

Gloria Lucía Robledo Urrea es Trabajadora Social Universidad Pontificia Bolivariana; Especialista y Magíster en Gestión del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Se desempeña como profesora en la Universidad EAFIT.

Contacto: cgiral@eafit.edu.co

Código ORCID: 0000-0001-7946-2889

Trabalho com desmobilizados. Percepções dentro da organização.

Resumo: este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa destinada a descrever e analisar as percepções obtidas por meio de entrevistas com líderes de organizações do Vale de Aburrá sobre a possibilidade de trabalhar com pessoas reintegradas de grupos armados organizados à margem da lei. Apurou-se, através dos dados obtidos, que apesar dos dirigentes manifestarem a sua vontade de trabalhar com os ex-combatentes, os entrevistados não percebem benefícios tangíveis enquanto empregadores, para além da falta de políticas por parte do governo a este respeito. A interpretação que os entrevistados fazem da possibilidade de trabalhar com pessoas reincorporadas não mostra adesão voluntária; caracteriza-se por uma predisposição para essa população devido a estereótipos ao trabalhar com esses grupos.

Palavras-chave: reintegrado; conflito armado; acordo de paz; percepções; organização.

Introducción

Este artículo presenta los resultados de la investigación titulada “Percepciones de los integrantes de algunas organizaciones del Valle de Aburrá, acerca la posibilidad de trabajar con personas reincorporadas de grupos armados organizados al margen de la ley”, realizado por el semillero de investigación en Gestión Humana Organizacional –SIGHO- de la Universidad EAFIT. El propósito de la investigación está enmarcado en identificar las diferentes posturas que hay en las organizaciones sobre la posibilidad de vincular personal reincorporado, a partir de entrevistas a empresarios, jefes de gestión humana, administrativos y empleados.

El Acuerdo de Paz en Colombia representa grandes desafíos para atender los problemas sociales que de este se derivan; sus propósitos se enmarcan en poner fin a un movimiento armado, brindar reparación para las víctimas, ofrecer oportunidades para las zonas rurales, solucionar el problema de los cultivos ilícitos y fomentar la participación democrática (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).



En ese sentido, es apremiante atender las demandas sociales que surgen a partir de su implementación, tales como la reincorporación económica y social de los excombatientes y garantizar condiciones que favorezcan oportunidades educativas, laborales y sociales. Asimismo, se espera de las organizaciones, en su función de empleadoras, que dispongan de mecanismos de preparación y adaptación de políticas, procesos y prácticas de inclusión que permitan a la población de reincorporados participar y beneficiarse de la formalización laboral. Lo anterior, orientado por el Gobierno Nacional a través de lineamientos que brinden claridades sobre normativa, incentivos y riesgos para las organizaciones.

Por consiguiente, en la investigación de la que deriva este artículo se indaga acerca de las percepciones de las personas que podrían tener algún tipo de vínculo con los reincorporados en el ámbito laboral, y que podrían estar influenciadas por estereotipos, sesgos, prejuicios que impedirían avances positivos en el proceso de reincorporación con posibles afectaciones para las partes involucradas.

Conflicto armado, su historia y caracterización

Históricamente se han presentado conflictos a nivel mundial que han enfrentado a grupos poblacionales, ocasionados por intereses de carácter político, religioso, cultural y económico. Colombia no ha sido la excepción y por más de 50 años ha sufrido un conflicto que, a la luz de los acuerdos establecidos en el proceso de paz con las FARC, pareciera estar llegando a su fin. El conflicto armado, que en sus diferentes contextos ha afectado tanto a los protagonistas directos como a la población civil, ha sido estudiado y caracterizado por diferentes organismos y autores. Según el Comité Internacional de la Cruz Roja de Colombia (2008):

Los conflictos armados no internacionales son enfrentamientos armados prolongados que ocurren entre fuerzas armadas gubernamentales y las fuerzas de uno o más grupos armados, o entre estos grupos, que surgen en el territorio de un Estado [Parte en los Convenios de Ginebra]. El enfrentamiento armado debe alcanzar un nivel mínimo de intensidad y las partes que participan en el conflicto deben poseer una organización mínima. (p. 6)

De acuerdo con la Unidad de Alerta de Escola de Cultura de Pau (2022), conflicto armado es:

[...] todo enfrentamiento protagonizado por grupos armados regulares o irregulares con objetivos percibidos como incompatibles en el que el uso continuado y organizado de la violencia: a) provoca un mínimo de 100 víctimas mortales en un año y/o un grave impacto en el territorio (destrucción de infraestructuras o de la naturaleza) y la seguridad humana (ej. población herida o



desplazada, violencia sexual y de género, inseguridad alimentaria, impacto en la salud mental y en el tejido social o disrupción de los servicios básicos; b) pretende la consecución de objetivos diferenciables de los de la delincuencia común [...] (p. 19)

Es paradójico que al definir el conflicto armado se haga énfasis en la intensidad del conflicto y en el número de víctimas ocasionadas como consecuencia del enfrentamiento entre grupos armados, pues esto desconoce el impacto que se puede generar en una población a nivel psicológico, por ejemplo; y se enfoca en un aspecto netamente cuantitativo, como indicador válido del impacto en la población vulnerada, es decir, pareciera que se considerara que el impacto que este tiene para los actores del conflicto es relevante sólo en función del número de muertes derivadas o de su intensidad. Por su parte, el Departamento de Investigación de Paz y Conflictos de la Universidad Uppsala de Suecia entiende el conflicto armado como “una incompatibilidad que involucra un gobierno y/o territorio donde dos partes hacen uso de sus fuerzas armadas, en el cual al menos uno es el estado o el gobierno”. (Uppsala University, 2018)

El conflicto armado interno en Colombia es una problemática histórica en la cual han intervenido diferentes actores que han representado demandas, exigencias y retos para el Estado. A partir de los criterios que definen la existencia de un conflicto armado interno se puede afirmar que:

[...] en Colombia hay un conflicto armado interno. Toda vez que existen grupos armados ilegales que dan lugar a hostilidades que han alcanzado niveles altos de intensidad. Esto se reafirma, pues es un conflicto que ha permanecido por más de 50 años y hay constantes enfrentamientos armados entre las partes, los cuales se han dado en contra del Estado. En especial grupos guerrilleros como las FARC, que son parte en el conflicto, disponen de fuerzas armadas organizadas, tienen estructura de mando, están estructuradas jerárquicamente [...]. (Jaramillo, 2015, p. 10)

De acuerdo con el informe general del Centro Nacional de Memoria Histórica (2013), se reconocen cuatro periodos que enmarcan la cronología del conflicto armado en Colombia: el primer periodo (1958-1982) marca la transición de la violencia bipartidista a la subversiva, caracterizada por la proliferación de las guerrillas, lo que contrasta con el auge de la movilización social y la marginalidad del conflicto armado. El segundo periodo (1982-1996) se distingue por la proyección política, la expansión territorial y el crecimiento militar de las guerrillas, el surgimiento de los grupos paramilitares, la crisis y el colapso parcial del Estado, la irrupción y propagación del narcotráfico, el auge y declive de la Guerra Fría junto con el posicionamiento del narcotráfico en la agenda global, la nueva Constitución Política de 1991 y los procesos de paz y las reformas democráticas con resultados parciales y ambiguos.



El tercero, se distingue por las expansiones simultáneas de las guerrillas y de los grupos paramilitares, la crisis y la recomposición del Estado en medio del conflicto armado y la radicalización política de la opinión pública hacia una solución militar del conflicto armado. La lucha contra el narcotráfico y su imbricación con la lucha contra el terrorismo renuevan las presiones internacionales que alimentan el conflicto armado, aunado a la expansión del narcotráfico y los cambios en su organización. El cuarto período (2005-2012) marca el reacomodo del conflicto armado; se distingue por una ofensiva militar del Estado que alcanzara su máximo grado de eficiencia en la acción contrainsurgente, al debilitando pero sin doblegar a la guerrilla, que incluso se reacomodó militarmente. Este último período coincide con el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez, que se caracterizó por su política en contra de los grupos armados al margen de la ley, por medio de la seguridad democrática, tras los esfuerzos realizados por gobiernos anteriores de negociar la paz a través de diálogos.

El 26 de agosto de 2012, en la Casa de Piedra de El Laguito, “en el complejo de mansiones de la diplomacia cubana, se firmó el documento que marcó el comienzo del proceso de paz” (Proceso de paz, 2015). Este fue el inicio del proceso de negociación de la terminación de la guerra, entre el gobierno del presidente Juan Manuel Santos y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Luego de un proceso extenso y complejo, el 26 de septiembre de 2016 se firmó el acuerdo de paz entre las partes.

Inclusión como impulsor de la integración social

Se hace relevante profundizar en el concepto de inclusión social, desde la perspectiva de algunos autores: “...es el proceso de cambio de las personas, familias, comunidades e incluso regiones, de manera que participen social, económica y políticamente, tanto de forma pasiva (beneficios y oportunidades) como activa (mecanismos y procesos de decisión comunitaria)” (Araoz-Fraser, 2010, p. 2). Por su parte CEPAL (2007) aduce sobre el concepto:

La noción de inclusión social podría considerarse como una forma ampliada de la integración. En lugar de poner el acento solo en una estructura a la cual los individuos deben adaptarse para incorporarse a la lógica sistémica, ella también supone el esfuerzo por adaptar el sistema, de manera tal que pueda incorporar a una diversidad de actores e individuos. La inclusión no solo supone mejorar las condiciones de acceso a canales de integración, sino también promover mayores posibilidades de autodeterminación de los actores en juego. (p. 18)

Ahora bien, es importante hacer referencia a la inclusión laboral cuando se trata el tema de reincorporación, si se considera la pretensión planteada en el preámbulo de la Constitución Política de Colombia de:



[...] fortalecer la unidad de la nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad, la paz y el trabajo, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana [...]

De acuerdo con lo anterior, la carta magna promueve el deseo y el propósito de “impulsar la integración” y al trabajo lo considera tan importante como a la igualdad y la vida misma. En este sentido, Roldán (2013) hace referencia a dos conceptos emitidos por la Corte Constitucional en 1992 y en 1997, al plantear que:

[...] el ordenamiento jurídico colombiano ha determinado al trabajo como un derecho y como un deber, dentro de la concepción de la función social del mismo. [...] (p. 111). La materialización del trabajo como un derecho y deber al que todos deben acceder sin discriminación alguna se concreta en el hecho de que este le permite al hombre la construcción personal y social de sí mismo, garantizándole vivir en condiciones de bienestar respondiendo a un criterio fundado en la dignidad humana. (p. 112)

Una característica de las personas que constituyen la sociedad y que se consideran parte de la colectividad es que tengan la posibilidad de aportar a la misma. De alguna manera, formar parte de la población económicamente activa y desarrollarse en un trabajo, permite que lo anterior se cumpla. Sin embargo, la realidad que se da en el mundo empresarial no necesariamente responde a esta necesidad; por el contrario, se presentan fenómenos de discriminación, tal como lo plantea Roldan (2013):

Es claro entonces que la discriminación respecto del acceso al empleo se materializa cuando los empleadores sin razones objetivas incurren en una conducta, consciente o inconscientemente, que anule o restrinja los derechos, libertades y oportunidades de las personas que buscan acceder a un empleo, que para el caso en cuestión es la población desmovilizada. (p. 113)

A partir de esta reflexión, puede decirse que es necesario el desarrollo de políticas cuyo propósito sea estimular la inclusión de personas desmovilizadas o reincorporadas en el mercado laboral, para efectos de lo que se plantea en el presente estudio; la falta de estas podría generar que muchos de los reincorporados optaran por retomar las armas como única alternativa de pertenecer a un colectivo. En las conversaciones con los líderes de gestión humana y líderes empresariales entrevistados en el estudio del que se deriva este artículo, se pudo identificar que, dada la falta de claridad desde el Gobierno, las empresas no habían definido políticas organizacionales —por lo menos no de carácter formal— que les permitieran tener un panorama claro sobre la posibilidad de vinculación



laboral para la población desmovilizada. La preocupación de los líderes entrevistados sobre la necesidad de concertación también es advertida por Restrepo y Giraldo (2017), en los siguientes términos:

Surge como tarea prioritaria la concertación y comunicación asertiva entre el gobierno y el sector privado que exponga y coordine aspectos fundamentales sobre los compromisos que las empresas deberían adquirir a la hora de contratar esta población; donde la responsabilidad social empresarial juegue un papel importante, conducido más que a una práctica del modelo neoliberal a un compromiso real con la integración de la población para la construcción de la paz. (p.17)

Trabajo: una aproximación a su definición

Resulta útil la siguiente reflexión de Hopenhayn (2002, p. 15) para pensar el trabajo: “si el hombre trabaja desde que es hombre, ¿por qué el concepto de trabajo pasa a ocupar un lugar privilegiado en el terreno de la reflexión solo en los últimos años?”. El trabajo se ha concebido a lo largo de la historia como un factor esencial no sólo como medio para satisfacer necesidades básicas, sino también como campo promotor de desarrollo y reconocimiento del ser humano, una actividad transformadora y una relación colectiva que permite que el sujeto sea autónomo e independiente.

Como lo afirma Méda (2007, p. 17), “el trabajo es el fundamento del orden social y determina ampliamente el lugar de los individuos en la sociedad. Es el principal medio de subsistencia y ocupa una parte esencial de la vida de los individuos”. En ese sentido, se puede afirmar que el hombre se debe al trabajo en el sentido de que este le proporciona no sólo la supervivencia, sino además estatus y la posibilidad de transformarse a sí mismo y construir su identidad, mediante la interacción con el otro. En un estudio sobre trabajo digno y decente en Colombia, la Procuraduría General de la Nación (2010) definió el trabajo así:

Es la instancia a través de la cual las personas obtienen los recursos necesarios para realizar sus proyectos de vida de manera autónoma. El trabajo es un elemento esencial para definir la identidad propia, es un mecanismo de integración social y es además una de las actividades mediante las cuales los individuos realizan sus aspiraciones personales y hacen su aporte productivo a la sociedad. (p. 16)

Respecto a la discriminación laboral, la Organización Internacional del Trabajo (2018) plantea que:

Cientos de millones de personas son víctimas de la discriminación en el mundo del trabajo. Esto viola derechos humanos fundamentales, y además tiene profundas consecuencias



económicas y sociales. La discriminación sofoca las oportunidades, desperdicia un talento humano que es necesario para el progreso, y acentúa las tensiones y desigualdades sociales. Combatir la discriminación es un componente esencial del trabajo decente, y los logros repercuten mucho más allá del lugar de trabajo.

Y en relación con la población que interesa al estudio del que se deriva este artículo, Gómez y Lesmes (2017) aducen que:

Es fundamental optimizar las políticas públicas existentes para los procesos de reintegración, con el fin de eliminar la discriminación hacia este grupo de personas y así poder lograr una reinserción exitosa. Es así que se busca generar estabilidad económica a los desmovilizados para construir sus nuevos proyectos de vida en el marco de legalidad. (p. 7)

Se puede inferir que el panorama no es esperanzador en cuanto a las posibilidades que podrían tener los reincorporados para vincularse laboralmente; estos mismos autores muestran un panorama más claro cuando plantean que:

Ya son más de 500 empresas que emplean a desmovilizados; de acuerdo con la ACR, firmas como Coca Cola FEMSA, Cámara de Comercio de Bogotá, Sodexo, Grupo Éxito, Coltabaco, EPM, Bancolombia, Eternit, Corona, Juan Valdez, entre otros. En la ciudad de Bogotá, el gobierno apoya la formación de micro y pequeñas empresas agrícolas y comerciales, la realización de programas, como por ejemplo es el caso de Coltabaco, empresa que desde 2008 ejecuta programas para reinsertar a la vida civil a los desmovilizados generando alternativas laborales para su proyecto de micro franquicias, en el cual se articula un modelo de negocio y se capacita al desmovilizado para que administren su propia tienda. (Gómez y Lesmes, 2017, p. 9)

Lo anterior permite concluir que, además de las iniciativas del gobierno o más allá de lo acordado en el proceso de paz con las FARC u otros grupos al margen de la ley, el sector privado se ha interesado en proponer opciones de vinculación formal con esta población. En este sentido, Gómez y Lesmes (2017, p. 13) afirman que “la inclusión laboral es un pilar fundamental de la integración social y económica, debido a que permite dar al individuo cierto tipo de libertad financiera para comenzar, realizar y proyectar su plan de vida”; no obstante, son enfáticos en afirmar que:

Los desmovilizados se encuentran en desventaja para poder ingresar el mercado laboral debido a su bajo nivel de escolaridad, generando así mayor desigualdad y a la vez empiezan a tener cierto grado de dependencia económica por parte de la ACR, impidiendo así poder reconstruir su proyecto de vida debido a su limitación económica. (p. 13)



La posibilidad de vinculación laboral de los desmovilizados se da en el ámbito organizacional, pues es el escenario natural donde se facilita el trabajo; para ambas partes, se presentan desafíos en cuanto a adaptación y aceptación de la cultura organizacional. De acuerdo con Guáqueta y Orsini (2007, p. 5), “para involucrar a desmovilizados en actividades productivas, bien sea a través de empleo directo en zonas rurales y urbanas, o de la constitución de sus propias empresas, el concurso del sector privado es indispensable”. Sin embargo, de acuerdo con estos mismos autores, “la decisión de las empresas de participar en la reinserción ha obedecido, más que a una iniciativa propia, a la invitación del gobierno. Algunas deciden esperar los resultados de otras empresas antes de comprometerse, especialmente con la contratación directa”. (p. 9)

En ese mismo sentido, según lo manifiestan Restrepo y Giraldo (2017):

En esta labor, el compromiso de empresas tanto públicas como privadas contribuye a tal propósito, aunque se reconoce que la fragilidad del mercado laboral sigue siendo un factor fundamental para asegurar un proceso de reincorporación integral. [...] el Estado debe adquirir mayor compromiso como garante en este proceso, que deberá incluir dentro de sus programas y proyectos un componente de sensibilización y educación que disminuya el estigma y la discriminación social hacia estas personas, promoviendo su inclusión, además de destacar el beneficio que generan este tipo de procesos para la sociedad en general, en el marco de la búsqueda de la paz y la reconciliación nacional. (p.13)

Además, los mismos autores manifiestan que:

Encontrar empleo es una de las mayores expectativas que tienen las personas en proceso de reintegración, sin embargo, se convierte en un obstáculo que deben enfrentar; como resultado de la ausencia del compromiso estatal frente a la sensibilización del sector empresarial, y debido a la inestabilidad del mercado laboral en Colombia. (p. 18)

Estos autores analizan varios factores relacionados con la reincorporación de las personas desmovilizadas a la vida laboral, tales como: factores económicos, personales e institucionales; frente a los factores institucionales que inciden en la inclusión laboral de la población desmovilizada, Restrepo y Giraldo (2017) afirman:

Según lo manifestado por los entrevistados se ha observado que los programas de reintegración social presentan falencias en relación con los procesos de desmovilización, lo cual ha impedido que haya una inclusión laboral efectiva; tal situación se ve reflejada en la falta de estrategias de inclusión laboral que identifiquen las necesidades propias de la población desmovilizada, así como la ausencia de compromiso institucional y la incapacidad para dar cobertura ante la magnitud del fenómeno de la desmovilización, entre otros aspectos. (p. 19)



Lo planteado por estos autores se ve reflejado en la realidad colombiana actual, donde no se ha logrado dar una cobertura que permitiera involucrar a quienes han estado en el conflicto armado mediante una preparación para el trabajo —a pesar de algunos esfuerzos de instituciones públicas y privadas—, aspecto desde el que debería partir el proceso de reintegración al trabajo y a la sociedad, previo diagnóstico de las características socio económicas de esta población.

Existen programas de acompañamiento tanto para las organizaciones como para los reincorporados; como lo evidencia la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (2017):

El proceso de reintegración es concebido desde múltiples dimensiones para sus actores principales: ciudadana, educativa, familiar, hábitat, personal, productiva, salud y seguridad. Así mismo, se definen mecanismos de vinculación para los actores externos que genere corresponsabilidad con el proceso, con acciones como el encadenamiento productivo y empleabilidad que propicien la reintegración a la vida social y económica de manera satisfactoria.

Al respecto, Restrepo y Giraldo (2017) plantean:

Para hacer frente a esta situación, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) ha generado una estrategia mediante la cual busca fomentar el emprendimiento de las personas desmovilizadas. Dicho programa consiste en la entrega de una capital semilla para la implementación de proyectos productivos para aquellos desmovilizados que tienen la visión de emprendimiento, sin embargo, los beneficiarios de este programa manifiestan que después de dicha entrega el acompañamiento por parte de la ACR no es constante, lo que dificulta el éxito de los proyectos. (p. 18)

Lo anterior es un factor que se suma al hecho de que los procesos de reincorporación de quienes han estado en grupos al margen de la ley no siempre se generan de una estrategia sólida y sostenible en el tiempo.

Metodología

Tipo de estudio

La investigación de la que se deriva este artículo tiene un enfoque cualitativo “cuya preocupación es cualificar y describir el fenómeno social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Bernal, 2010, p. 57). En esta se analizaron las percepciones de los actores acerca del efecto que podría tener el trabajar en las organizaciones con personal reintegrado. Tiene un diseño no experimental, ya que no se manipulan variables de control ni se hacen



experimentaciones. No se sigue un diseño longitudinal, pues se estudia la percepción de los actores en un momento dado y no lo largo del tiempo, sino un estudio más de tipo transversal descriptivo, ya que se pretende identificar, describir y caracterizar un proceso.

Sujetos participantes

Los sujetos que participaron de esta investigación son líderes de 10 organizaciones pequeñas, medianas y grandes del Valle de Aburrá de diferentes sectores de la economía, tales como: manufactura, servicios y comercio. Otro criterio que influyó en la elección de las organizaciones fue el impacto que pudieran tener como consecuencia del acuerdo de paz, tal como contratación de trabajadores que hayan participado en los grupos incluidos en este proceso.

Instrumentos

Como técnica principal se utilizó la entrevista, que se define como: “técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. ...tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio”. (Bernal, 2010)

En el diseño del instrumento, se optó por una entrevista semiestructurada que propiciara flexibilidad en la conversación con el entrevistado y permitiera preguntas adicionales que surgieran en el momento. Así mismo, se formularon preguntas abiertas que permitieran obtener información amplia del sujeto participante para enriquecer el análisis, así como evidenciar la posición de los entrevistados frente a la posibilidad de vincular a personas que estuvieron vinculadas a grupos al margen de la ley.

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases: contextualización, trabajo de campo y análisis de resultados. La fase de contextualización consistió en consolidar el estado del arte y el marco teórico para describir los conceptos que enmarcan la temática estudiada. La segunda fase fue al trabajo de campo, en la cual se definió y diseñó el instrumento para la recolección de la información a analizar. Por último, el análisis de resultados, en la que se analizaron los testimonios de los entrevistados y se identificaron elementos comunes o generales en cuanto a las percepciones frente al trabajo con población desmovilizada.

Análisis de resultados

Percepción sobre la interacción con reincorporados

Uno de los aspectos complejos en la gestión humana tiene que ver con las relaciones que se tejen en el interior de la organización, cuyo éxito requiere



que los involucrados perciban los rasgos de personalidad para facilitar el relacionamiento y que se genere un buen ambiente laboral. Para los líderes de las organizaciones, este es un tema álgido, pues las personas de las organizaciones tienen formas de ser, características y aspectos externos que afectan el día a día de las relaciones; por esto, su preocupación constante es encontrar personal que pueda adaptarse a la filosofía de la organización, así como al grupo de trabajo.

En este trabajo interesa la adaptación de la población de excombatientes —o reincorporados como se les denomina en el proceso de paz que Colombia firmó en 2016— a las organizaciones. Para ellos, podría haber expectativa en las posibilidades que el país, la sociedad y las empresas puedan brindarles como oportunidad de vida; pero, para el colectivo organizacional, podría haber incertidumbre frente a su llegada, especialmente por el manejo que se le dé en la organización, los imaginarios y las visiones sobre el conflicto en Colombia y el efecto que este ha generado en la sociedad.

Al respecto, uno de los líderes entrevistados manifestó que a la población reincorporada no la tendrían en cuenta para trabajar en las plantas de producción; sin embargo, en dicha empresa se estaba diseñando un proyecto productivo para desarrollarse en el campo, en el marco de su programa de sostenibilidad, en el que planeaban vincular a personas reincorporadas con el argumento de que el campo es su hábitat natural y se evitarían traerlos a las ciudades a engrosar los cinturones de pobreza. (Entrevistado A, 2017)

Lo anterior podría confirmarse con base en Herrera y González, citados por Restrepo y Giraldo (2017), así:

Cuando miles de combatientes se desmovilizan en una economía desgastada por el conflicto y con sectores privados poco desarrollados o considerablemente afectados, se presenta una escasez de oferta de trabajos en el mercado laboral. En este escenario, al no tener mayores oportunidades de integración en tales espacios laborales, los participantes presentan una alta vulnerabilidad económica. (p.11)

Por otro lado, teniendo en cuenta las respuestas de algunos entrevistados, se evidencia temor en los líderes de que el reincorporado logre adaptarse a la organización, a sus valores y prácticas e incluso a una nueva vida en la ciudad, o de que sus experiencias pasadas influyan de manera negativa en su comportamiento como empleado; asimismo, se percibe desconocimiento de los líderes para manejar una relación laboral sin precedentes. (Entrevistados, 2017)



Percepciones sobre la contribución de la organización al proceso de reinserción

Para las organizaciones no pareciera haber dificultad en contratar personas reincorporadas; algunos líderes manifiestan que tendrán trato igualitario sin diferencias, incluso en los procesos como selección y desarrollo. Sin embargo, en las conversaciones con algunos de los directivos entrevistados, se evidencian prejuicios para definir los perfiles a contratar, tal como lo expresó uno de ellos, en el sentido de incluir como criterio de selección a quienes no hayan cometido actos violentos: “contratar a quien se pueda corregir, no al asesino de los asesinos”. (Entrevistado B, 2017)

Una reacción común del nivel directivo es que manifiestan su contribución al proceso de reincorporación, y lo reafirman al expresar que no les interesa obtener beneficios tributarios procedentes de la contratación. No obstante, a la hora de aplicarlo y materializar contrataciones para estas personas, se percibe desconocimiento y prevención, derivados de temores o estereotipos que surgen de la inexperiencia de trabajar con personal reincorporado en sus organizaciones. Al tiempo, manifiestan que todos tienen derecho a tener un trabajo y que ello es muy importante dar segundas oportunidades, al parecer se percibe aceptación al trabajo con personas reincorporadas, y no interesa saber de dónde vienen. (Entrevistado C, 2017)

En consonancia con lo anterior, los directivos mencionan que, si el desmovilizado tiene actitud y está bien preparado, es apto para trabajar en sus compañías; en las reacciones de los entrevistados, se evidencia prevención, pues esperan que el gobierno garantice en los reincorporados un nivel de formación que les permita tener competencias para el trabajo (Entrevistado G, 2017). Sobre esto, plantean que es responsabilidad y obligación del gobierno capacitarlos y filtrar su nivel de desarrollo de competencias, de tal manera que puedan vincularse a las organizaciones; se considera que el empresario no debería tener la responsabilidad de prepararlos, sino que deben mandarlos preparados. No se percibe como falta de compromiso de los empresarios, sino que debe existir un compromiso de la institucionalidad y de los desmovilizados. (Entrevistados, 2017)

Percepciones laborales acerca de los reincorporados

Al analizar la percepción de los directivos, se encontró que, aunque expresan toda la intención de trabajar con los reincorporados, les parecería mejor que ellos estén por fuera de las organizaciones, incluso los prefieren como emprendedores (Entrevistado D, 2017). Esto permite inferir su temor, producto de sus antecedentes, a tener que vincularlos laboralmente a las organizaciones, aunque expresan disposición para contratarlos y brindar oportunidades a este grupo poblacional. Algunos directivos entrevistados manifiestan que “no hay que señalar a las personas, pero hay que exigirles igual que a otras



personas, pues son iguales" (Entrevistado E, 2017). De lo anterior se infiere que las organizaciones esperan medir según los mismos criterios el desempeño de los trabajadores en calidad de reintegrados.

Realidades y responsabilidades

Existe una contradicción en las conversaciones con los directivos, pues hablan de oportunidades y aceptación de las personas como seres humanos; no obstante, expresan que "si la persona mató", "violó" o "fue sanguinario", no pasarían el proceso de selección (Entrevistado F, 2017). Nuevamente, manifiestan rechazo por este grupo poblacional, derivado del desconocimiento o de una percepción de lo que piensan que es un reincorporado.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que cuando un proceso de reincorporación falla, no se puede atribuir la responsabilidad a uno solo de los actores, ya que se ha evidenciado que si bien ha habido falta de compromiso de los empresarios, también hay falta de compromiso de la institucionalidad y de los desmovilizados. Así lo explican Restrepo y Giraldo (2017):

La inestabilidad económica de los desmovilizados como producto en muchos casos de la ineficiencia de los programas estatales que les impide garantizar su estabilidad laboral y la presión constante de los grupos al margen de la ley, podría impulsarlos a retornar a las actividades ilegales. (p.13)

Las oportunidades que expresan los directivos son limitadas a percepciones que demuestran desconocimiento, discriminación y temor a lo que "tenga esa persona en la cabeza". Igualmente, se habla de discriminación al indicar que no se debe rotular a una persona que tuvo un pasado; sin embargo, también expresan desde un punto de vista moralista el juicio de los directivos cuando mencionan que "el que es malo, no pasa el proceso". En ese sentido, es importante que las organizaciones establezcan políticas en relación con la comunicación y confidencialidad sobre la condición de reincorporado, en función de brindar protección, evitar actos de discriminación y facilitar de manera más efectiva su proceso de reintegración a la sociedad.

Algunas organizaciones, tuvieron iniciativas laborales enfocadas al trabajo con poblaciones vulnerables, entre ellos: reincorporados, madres cabeza de familia y víctimas del conflicto, en el marco de acciones de responsabilidad social corporativa y a las cuales se han unido entidades gubernamentales. Al respecto un directivo entrevistado menciona:

Tienen pensado contratar alrededor de 14.000 personas de mano de obra no calificada. Estas plazas serían abiertas en el campo, no en las ciudades. El programa rural va a ser desarrollado en el propio territorio en donde se encuentren ubicadas estas personas, e incluirá a madres cabeza de familia, víctimas del conflicto y reincorporados. (Entrevistado G, 2017)



El objetivo final es buscar la sostenibilidad del campo, evitando que las personas migren hacia las ciudades para que el campo prevalezca. Además, capacitarlos en temas de valores, respeto, normatividad, resocialización, capacidad de negociación y, ante todo, lograr que sean mejores seres humanos y que se autorreconozcan de la misma forma. (Entrevistado G, 2017)

El Estado como garante de las condiciones posconflicto

Los directivos de las organizaciones perciben que el Gobierno no tiene estrategias claras con respecto al posconflicto, y que al parecer no tienen incentivos que motiven a las organizaciones a trabajar con los reincorporados. Por consiguiente, las organizaciones tampoco han planteado más que las iniciativas que por responsabilidad social han propuesto, quizá esperando un pronunciamiento por parte del Gobierno. Al respecto un directivo menciona:

[...] estamos realizando una iniciativa de la empresa porque consideramos que el Gobierno no tiene estrategias claras y que no hay motivación suficiente por parte del Estado. Para vincularlos directamente en la empresa, ellos dicen que no están preparados para trabajar con personas que lleguen del conflicto. (Entrevistado G, 2017)

La comunicación de los beneficios que tienen las organizaciones a partir de su participación en el posconflicto no es efectiva; los directivos perciben que no existen y hay falta de claridad en lo que el Gobierno pretende hacer. Lo anterior provoca que las organizaciones pierdan la confianza en el verdadero efecto del proceso de paz, toda vez que por desconocimiento buscan evitar contratar personas que vienen del conflicto.

Por otro lado, hay cierta incredulidad en términos de los resultados que logre el proceso de paz; no obstante, se evidencia intención de los empresarios por contribuir al proceso, más como una responsabilidad social empresarial que como un imperativo derivado del acuerdo de paz. En contraste, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (2017) plantea una serie de estrategias, como la eliminación de los costos de transacción, que permitan a las empresas llegar a territorios priorizados y con beneficios tributarios por la generación de empleo y por participar en proyectos conjuntos.

Finalmente, los empresarios plantean que una de las mejores alternativas a ofrecer a los reincorporados, y que es el escenario ideal para el proceso de adaptación y resocialización de esa población, es el campo; pues es un escenario propicio para el desarrollo de actividades productivas. Destacan, además, que con una estrategia de desarrollo en el campo se contribuye a su sostenibilidad, y que podrían apoyarse en las organizaciones, valorando sus emprendimientos al adquirir su producción y contratándolos como proveedores de sus líneas de mercado. Es una forma de mediar entre la



necesidad de incluir al reincorporado en la economía del país, pero buscando generar su propio negocio con garantía de compra de sus productos por parte de las diferentes organizaciones del país.

Conclusiones

Como resultado de esta investigación, se identifica temor en los empresarios frente a la contratación de reincorporados, aunque no lo expresan directamente. Asumen una posición política favorable con el conflicto y manifiestan una intención de apoyar; no obstante, al afrontar la situación real, no están seguros de incluirlos, puesto que tienen imaginarios desfavorables sobre el reintegrado. Lo anterior influye en su capacidad de proveer oportunidades concretas para este grupo poblacional, al limitarlas en función de condiciones previas que influyen en su actuar.

Aunque los líderes de las organizaciones expresan favorabilidad frente al proceso de reincorporación, tienen percepciones que evidencian actitudes de rechazo frente a la población de reincorporados y consideran que la mejor manera de brindar oportunidad a esta población es incentivar el emprendimiento. No obstante, en aquellas organizaciones que ingresan reincorporados, algunos gerentes asumen un liderazgo integrador que facilita el proceso de incorporación de estos empleados con los demás miembros de la organización.

En la alta gerencia de las organizaciones participantes en la investigación, no pareciera haber comprensión de la adopción e integración del proceso de paz en las compañías, especialmente por la falta de claridad por parte del Gobierno sobre políticas para la implementación de una reincorporación adecuada. Lo anterior impide la adopción y el compromiso con medidas que permitan la incorporación de esta población en el ámbito laboral. En este sentido, valdría la pena explorar mecanismos con los cuales las organizaciones y los reincorporados logren una vinculación laboral satisfactoria.

Si bien es cierto que actualmente la legislación sobre estímulos para las empresas que vinculen reincorporados es una realidad, en el momento de realizar la investigación, la percepción general con respecto a los efectos que tiene el proceso de paz es de ausencia del Gobierno en la fase de integración, en términos de promover alivios o apoyos que incentiven a las compañías. La mayoría de acciones parten de la voluntad de los empresarios o como iniciativa en su estrategia de responsabilidad social corporativa. Las organizaciones no perciben beneficios concretos por su participación y contribución en el proceso de reincorporación y, en algunos casos, su adhesión a las medidas que faciliten la inclusión social y laboral no se da de manera natural o genuina, sino más como respuesta reactiva a una imposición u obligación con la responsabilidad social.



Los reincorporados enfrentan barreras en el mercado laboral que se dan por desconocimiento o prejuicios y que podrían desencadenar la reincidencia y, a su vez, la pérdida de credibilidad en los procesos de negociación y reincorporación, en un país marcado por una historia violenta y en el cual su población fija la esperanza en los acuerdos de paz.

Finalmente, la presente investigación permite que surjan temas asociados que pueden abordarse en futuras investigaciones, tales como las percepciones de los empleados que trabajan con personas reincorporadas, o la experiencia de estas personas en la incorporación a su vida laboral y social, en cuanto a oportunidades, disposición real de las organizaciones, creación de vínculo social y la experiencia vivida como trabajadores vinculados formalmente al mercado laboral. Este estudio cobra relevancia en un país que ha estado sumido por décadas de conflicto armado que ha agudizado la desigualdad, la inequidad y la desintegración de su población. Lo expresado en las conclusiones y a lo largo del presente artículo es ratificado por Restrepo y Giraldo (2017) cuando concluyen en su estudio:

Se hace necesaria la corresponsabilidad de los distintos actores sociales como agentes indispensables en los procesos de reintegración de las personas desmovilizadas, posibilitándoles la inclusión social y donde el factor económico se convierte en la base de su estabilidad y bienestar. (p.13)

Referencias bibliográficas

1. Agencia para la reincorporación y la normalización. (2017, 29 de noviembre). <http://www.reincorporacion.gov.co/es>
2. Araoz-Fraser, S. (2010). Inclusión social: un propósito nacional para Colombia. *Documentos de investigación Economía*, (7). Universidad Central, 1-50. <https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2010-12-documentos-investigacion-economia-007.pdf>
3. Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Pearson Education.
4. Centro Nacional de Memoria Histórica. (2013). ¡Basta Ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad. <https://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/basta-ya-colombia-memorias-de-guerra-y-dignidad-2016.pdf>
5. Comisión Económica para América Latina – CEPAL. (2007). *Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2812/2/S2007000_es.pdf



6. Comité Internacional de la Cruz Roja. (2008, 9 de abril). ¿Cuál es la definición de «conflicto armado»? *Según el derecho internacional humanitario*. <https://www.icrc.org/es/doc/assets/files/other/opinion-paper-armed-conflict-es.pdf>
7. Constitución Política de Colombia. Preámbulo. 4 de julio de 1991.
8. Escola de cultura de pau. (2022). *Alerta 2022! Informe sobre conflictos, derechos humanos y construcción de paz* (1.ª ed.). Icaria.
9. Gómez, C., y Lesmes, A. (2017). *Reintegración laboral de los desmovilizados: diagnóstico a empresarios* [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]. Archivo digital. <https://repository.ucatolica.edu.co/items/677284a1-36fa-47cd-ad63-a349fa9814c6>
10. Guáqueta, A. y Orsini, Y. (2007, 10 de diciembre). *Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones*. Fundación Ideas para la Paz. Informes FIP, 4. <https://storage.ideaspaz.org/documents/60c0e83b0ae11.pdf>
11. Hopenhayn, M. (2002). *Repensar el trabajo: historia, profusión y perspectivas de un concepto* (1ª ed.). Editorial Norma. <https://trabajosociedadagronomia.files.wordpress.com/2016/08/repensar-el-trabajo-hopenhayn-martin.pdf>
12. Jaramillo, V. (2015). Conflicto armado en Colombia, el proceso de paz y la Corte Penal Internacional: un estudio sobre la internacionalización del conflicto armado en Colombia y su búsqueda para encontrar la paz duradera. *Journal International Law*, 6(2), 7-33. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ejil/article/view/3468/2851>
13. Méda, D. (2007). ¿Qué sabemos sobre el trabajo? *Revista de Trabajo*, 3(4), 17-32. http://polsocytrabiigg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/152/2021/09/Meda_Que-sabemos-del-trabajo_RevistaMT.pdf
14. Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *ABC del Acuerdo Final. Cartilla pedagógica*. Gobierno de Colombia. <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/cartillaabcbdelacudefinal2.pdf>
15. Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2018). *Igualdad y discriminación*. <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/lang-es/index.htm>
16. Procuraduría General de la Nación. (2010). *Trabajo digno y decente en Colombia. Seguimiento y control preventivo a las políticas públicas*. Colombia. https://apps.procuraduria.gov.co/gp/gp/anexos/trabajo_digno_y_decente_en_colombia_seguimiento_y_control_preventivo_a_las_politicas_publicas.pdf
17. Restrepo, J. y Giraldo, M. (2017). El proceso de inclusión laboral de los desmovilizados en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 9(2), 10-26. <https://doi.org/10.22335/rlct.v9i2.477>
18. Roldán, L. (2013). La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. *Revista Universitas Estudiantes*, (10), 107-123. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/44738/6%20la%20inclusi%c3%b3n%20laboral%20107-124.pdf?sequence=3&isAllowed=y>



19. Uppsala University. (2018). *Department of Peace and Conflict Research*. <https://www.pcr.uu.se/>

Para citar
este artículo:

Betancur, C., Giraldo, C. y Robledo, G. (2022). Trabajo con desmovilizados. Percepciones en el interior de la Organización. *Teuken Bidikay*, 13(20), 73-91. doi: 10.33571/teuken.v12n19a6

GE*: AMartínez



En la hermosa Antigua, conocida como la Muy Noble y Muy Leal Ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala, el pasado se entrelaza con el presente. Desde el Cerro de la Cruz se pueden divisar sus calles empedradas, monumentos civiles, plazas, monasterios, campanarios y fachadas coloniales, que aportan un conjunto de armoniosa arquitectura llena de historia y encanto. No muy lejos se divisa el Volcán de Agua, testigo de las caídas que sufrió la población por los terremotos que la han azotado, entre ellos el de Santa Marta, que en el año 1773 obligó a la población a abandonar el lugar. Poco tiempo después, la ciudad volvió a eruirse orgullosa de la grandeza de su pasado, por lo que a Antigua de Guatemala se le reconoce como tesoro de un pasado glorioso, cuya esencia perdura en el viento y en las piedras. Por su rica herencia colonial hispánica, y su historia cargada de encanto, tradiciones y leyendas, en 1979 la UNESCO la designó como Patrimonio de la Humanidad.

Ana Martínez V.
Politécnico Colombiano.

