

REINTEGRACIÓN ECONÓMICA DESDE LA ESTRATEGIA DE LA EMPLEABILIDAD,
UN ANÁLISIS DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL Y LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

ANDREA KATHERINE BERNAL MARTÍNEZ.

SANDRA MILENA VACA FIGUEROA.

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

TRABAJO DE TESIS

BOGOTÁ D.C.

2017

REINTEGRACIÓN ECONÓMICA DESDE LA ESTRATEGIA DE LA EMPLEABILIDAD,
UN ANÁLISIS DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL Y LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

Andrea Katherine Bernal Martínez.

Sandra Milena Vaca Figueroa.

Asesor

Mg. Yair González

Psicólogo Organizacional

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Ciencias Humanas

Programa de Psicología

Trabajo de Tesis

Bogotá D.C.

2017

Dedicatoria

Durante este proceso he contado con el apoyo y el respaldo de mis papas, hermanos y sobrinos. Con su amor y paciencia me han llenado de esperanza para terminar con éxito este trabajo. Por este motivo dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis papitos Jairo y Nelly que me han dado todo, a mis hermanos Andrés y Yeraldin por la paciencia y el apoyo incondicional y a mis sobrinos Esteban y Salome por su alegría y encanto en días difíciles. Cada uno de ellos representa el motor de mi carrera profesional en cada una de sus etapas, por esto siempre estaré en deuda con ellos por darme todo su amor y cariño.

Sandra Milena Vaca Figueroa.

Quiero dedicarle este proyecto primeramente a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida, al igual que agradezco a mi familia y entre viarias a dos personas en especial por su amor, apoyo incondicional y sobre todo porque creyeron en mí y que con paciencia esperaron mis logros que recién comienzan, con todo cariño para mi nona Margarita franco y Mi tío Freddy Bernal. Gracias por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de vida, los quiero.

Andrea Katherine Bernal Martínez

Agradecimientos

Este proyecto de tesis llego a su finalización, gracias al apoyo de diferentes personas que con su aporte, conocimiento y amor, nos ayudaron en cada una de sus etapas. Inicialmente agradezco al profesor Yair González, nuestro asesor y guía en cada paso de este proceso, quien deposito en nosotras y en nuestro proyecto toda su fe y confianza para llevarlo a cabo, “gracias profe por todo tu asesoramiento, apoyo, compromiso y paciencia”, gracias a cada uno de mis docentes que me acompañaron a lo largo de la carrera. También agradezco a mi familia por su apoyo incondicional y su amor, porque sin cada uno de ellos nada sería posible “a ustedes les dedico todo este esfuerzo, los amo” y por ultimo gracias a mi mejor amiga, confidente y compañera de tesis, de estudio y parrandas... Andrea Bernal, quien esta con migo en las buenas y en las malas, que con trabajo duro, trabajo en equipo y largas horas de esfuerzo construimos y llevamos a cabo nuestro trabajo de tesis “gracias andre por ser la mejor en todo, la quiero mucho”. Gracias totales a todos...

Sandra Milena Vaca Figueroa

Este proyecto de tesis llego a su finalización, gracias a dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, a mi nona margarita por ser esa madre que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida, a mi director de tesis Mg Yair Gonzales, mi más amplio agradecimiento por haber confiado en nosotras, por su paciencia, compromiso, valiosa dirección y apoyo, cuya experiencia y educación sin olvidarse de su esencia más allá del rol que desempeña ha sido una fuente de motivación y admiración para mí, por otro lado a mi compañera, amiga y parte ya de mi familia Sandra Milena vaca gracias por confiar y creer en mí, por ser parte de mi crecimiento tanto personal como profesional. Todo esto nunca hubiera sido posible sin el apoyo incondicional que me otorgaron y el cariño que me inspiraron mis amigos estén donde estén sin excepciones, a mis profesores y especialmente mi familia que de forma incondicional me entendieron en mis momentos malos y de ausencia, que a pesar de la distancia siempre estuvieron a mi lado. Las palabras nunca serán suficientes para reiterar mi aprecio y mis agradecimientos.

Andrea Katherine Bernal Martínez

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen	3
Abstract.....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	5
Planteamiento Del Problema.	8
Justificación.....	12
Objetivos	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos	26
Marco Teórico.....	27
Proceso De Reintegración A La Vida Civil.....	27
Las FARC-EP	27
Desarme, Desmovilización y Reintegración. (DDR).....	29
Agencia colombiana para la Reintegración (ACR).	31
Reintegración económica desde el apoyo empresarial	34
Voluntariado	35
Encadenamiento productivo – Proveeduría	36
Práctica laboral / Formación a la medida.....	37
Empleabilidad	38
Espacios de reconciliación.....	38
Intercambio de conocimiento.....	39
Marco legal	39
Legislaciones desde el marco laboral en Colombia.	42
Psicología del trabajo, empleabilidad y bienestar empresarial.....	45
Análisis al concepto de Trabajo.....	45
Una mirada crítica a la Psicología del Trabajo	47
Empleabilidad.	49
Gestión empresarial, condiciones de trabajo, adaptabilidad y mantenimiento	51

Responsabilidad social empresarial.	53
Capacitación y formación.	55
El trabajo como construccionismo social e imaginario	56
Imaginario Social.	56
Construccionismo Social.	58
El trabajo como construcción social.	62
Marco Metodológico.	63
Diseño.	63
Participantes.	66
Procedimiento.	66
Fases.	66
Criterios éticos de la investigación.	67
Resultados	69
Categoría N° 1.	69
Categoría N° 2.	74
Categoría N° 3.	78
Discusión.	81
Conclusiones.	91
Referencias.	95
Normas, Leyes, Decretos, Conceptos, Resoluciones y Sentencias	100
Anexos.	102

Resumen

Esta investigación tuvo como finalidad, conocer las construcciones sociales y las estrategias empresariales que pueden desarrollar diferentes organizaciones, frente a la posible vinculación laboral de personas que se encuentran en proceso de reintegración desde la dinámica de la contratación directa. Además entender las políticas o gestiones empresariales que pueden permitir la adaptabilidad o el mantenimiento de éstas en un entorno laboral. Donde, se buscó caracterizar los beneficios que pueden generar la incorporación de estas personas en tres empresas del sector industrial y servicios desde la experiencia e inexperience de los empresarios en relación al proceso de reintegración. Con el propósito de identificar los posibles desafíos que las PPR pueden enfrentar en una nueva empresa u organización que quiera hacer parte del proceso de reintegración, desde la construcción e imaginarios del empresario. Donde se pudo concluir, que existen una serie de imaginarios (el proceso de reintegración como una transformación social, las PPR como generadoras de violencia y la incapacidad de las PPR para asumir un trabajo) de forma colectiva, que se forman a través de las experiencias de los empresarios y el contexto actual en el que se encuentra Colombia respecto al concepto que se tiene frente a las PPR y el proceso de reintegración. Por otro lado, se pudo establecer que dentro de las políticas u estrategias empresariales que manejan los empresarios dentro de sus organizaciones prima promover el mantenimiento de los empleados por encima de la adaptabilidad al puesto de trabajo. Por último, esta investigación se hizo desde un corte cualitativo, donde se empleó una postura epistemológica hermenéutica, desde el paradigma del construccionismo social desde los postulados teóricos de Kenneth J. Gergen.

ABSTRACT.

This investigation had like purpose, to know the social constructions and the managerial strategies that different organizations can develop, opposite to the possible labor link of persons who are in reinstatement process from the dynamics of the direct hiring. Also to understand the politics or managerial negotiations that can allow the adaptability or the estás maintenance in a work environment. Where, one thought about how to characterize the benefits that can generate the incorporation of these persons in three companies of the industrial sector and services, from the experience and inexperience of the businessmen as regards the reinstatement process. With intention of identifying the possible challenges that the PPR can face in a new company or organization that wants to do part of the process of reinstatement, from the construction and imaginary of the businessman. Where it was possible to conclude, that they exist a series of imaginary (the process of reinstatement like a social transformación, the PPR like generating of violence and the incapability of the PPR to assume a work) of collective form, which form across the experiences of the businessmen and the current context in which Colombia is with regard to the concept that is had opposite to the PPR and the process of reinstatement. On the other hand, it was possible to establish than inside the politics or managerial strategies that the businessmen handle inside its organizations cousin to promote the maintenance of the personnel over the adaptability to the job. Finally, this investigation was done from a qualitative cut, where a position was used epistemológica hermeneutic, from the paradigm of the social construccionismo from the theoretical postulates of Kenneth J. Gergen.

Introducción

Esta investigación tiene como propósito, conocer las construcciones sociales y las estrategias empresariales que pueden desarrollar diferentes organizaciones, frente a la posible vinculación laboral de personas que se encuentran en proceso de reintegración (PPR)¹. Además entender las políticas o gestiones empresariales que pueden permitir la adaptabilidad o el mantenimiento de éstas en un entorno laboral. Adicionalmente, se busca caracterizar los beneficios que pueden generar la incorporación de estas personas en tres empresas grande mediana y pequeña del sector industrial y servicios, además una empresa que tiene experiencia de trabajar con las PPR. El objetivo, es identificar los posibles desafíos que puede enfrentar una nueva empresa u organización que quiera hacer parte del proceso de reintegración, desde la construcción e imaginarios del empresario, ante la posible desmovilización de la guerrilla de las FARC- EP, que actualmente lleva a cabo junto con el Gobierno Nacional de Colombia las conversaciones de paz para poner fin al conflicto armado en el país, teniendo en cuenta al sector empresarial como el principal apoyo para la reintegración económica.

Inicialmente se abordó la trascendencia que ha tenido el proceso de reintegración en los últimos años en Colombia, por medio de diferentes investigaciones que se han realizado alrededor de este tema, desde una mirada crítico social y económica. En este apartado se hizo una mayor profundización desde una mirada económica para entender el impacto que ha tenido el proceso de reintegración en la sociedad colombiana. Asimismo se contextualizó que significa el proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR)² en Colombia y el proceso de

¹ Persona en Proceso de Reintegración (PPR)

² Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR)

reintegración que lleva a cabo la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)³, haciendo énfasis en la reintegración económica. Además se consideraron las legislaciones colombianas que establecen y regulan el proceso de reintegración, la reparación de las víctimas del conflicto armado, al igual aquellas legislaciones que establecen las condiciones del trabajo, desde el empleador y el empleado.

En este sentido, se analizaron los conceptos de trabajo, empleabilidad, bienestar empresarial, gestión empresarial, adaptabilidad, mantenimiento, capacitación, responsabilidad social empresarial y formación. Además se analizó dicho proceso desde la psicología de trabajo en relación a su funcionalidad dentro de una empresa u organización. Por otra parte, se tomó en cuenta la crítica que le han hecho diferentes autores a la psicología del trabajo como Leny Sato y Camilo Pulido, estos autores hacen una fuerte crítica hacia la psicología hegemónica industrial, organizacional, ocupacional o del trabajo, puesto que estas representan el estudio de la eficiencia dentro de las organizaciones por medio de proyectos de satisfacción hacia las personas en su puesto de trabajo, sin que se considere las condiciones por las cuales esté se presenta, donde se fundamenta principalmente el mérito y el mejoramiento continuo que favorece la efectividad y la productividad del trabajador (Pulido & Sato 2013). De igual forma se estudió el paradigma del construccionismo social desde los postulados de Gergen, también se tomó en cuenta el significado de imaginario social desde diferentes autores que han estudiado este concepto.

Se implementó una metodología de corte cualitativo, donde se empleó una postura epistemológica hermenéutica, desde el paradigma del Construccionismo Social desde los postulados teóricos de Kenneth J. Gergen. Para la recolección de la información se empleó la entrevista semi-estructurada y la observación participante (Diario de campo). Para el análisis de

³ Agencia colombiana de Reintegración (ACR).

la misma, se usó el análisis de Discurso. Todo esto bajo el criterio ético del código deontológico del psicólogo en Colombia.

A partir de los resultados obtenidos y el análisis de los mismos, se pudo establecer que el concepto de reintegración que predomina en los empresarios que no tienen experiencia de trabajar con las PPR, como los que sí, está compuesto de imaginarios que han adquirido desde su experiencia, desde los antecedentes de violencia y guerra que envuelve el país y principalmente de la información e imágenes que estos adquieren por medio de los canales de comunicación (noticieros), permitiéndoles construir de forma colectiva el concepto de reintegración como una transformación social.

Adicionalmente, se puede decir que cada organización plantea diferentes políticas para promover la productividad y el rendimiento de los empleados que van desde los incentivos, las capacitaciones, sanciones y el reglamento de convivencia. los cuáles serán las mismas en tal caso se llegaran a vincular laboralmente a las PPR y se aplicaran de acuerdo al comportamiento y condiciones del puesto de trabajo, es decir que las PPR deben enfrentar el mundo laboral de igual forma como lo hace cualquier persona. Conjuntamente estas políticas están dirigidas a mantener a los empleados en sus puestos de trabajo, con la idea de “entre más trabaje, lo haga bien y tenga un buen desempeño” podrá obtener una serie de beneficios económicos que van desde un sueldo estable, un bono o incentivo económico y apoyo en la formación educativa.

Planteamiento Del Problema

La desmovilización de grupos guerrilleros es un fenómeno que se ha presentado en los últimos años en Colombia, entendiendo la desmovilización como “*el proceso por el cual un movimiento subversivo o individuo se rinde o se desvincula voluntariamente de su grupo armado,*” (Pinto, Vergara & La Huerta, 2002); lo que ha conllevado al mismo tiempo una serie de estrategias políticas por parte del Gobierno Nacional de Colombia para afrontar este y garantizar los derechos del desmovilizado y la reparación a las víctimas del conflicto. Está se puede presentar de dos formas la primera la desmovilización voluntaria colectiva, donde se desmovilizan los grupos armados a partir de negociaciones entre este y el gobierno donde se desarrolló y segundo está la desmovilización voluntaria individual, la cual consiste en la desvinculación de algún miembro del grupo armado de forma individual (Pinto, Vergara & La Huerta, 2002). Estadísticamente durante el periodo presidencial del ex presidente Álvaro Uribe Vélez entre el año 2003-2006 se dio inicio a la desmovilización colectiva de 31.671 miembros de grupos paramilitares de las AUC⁴, en ese mismo periodo se generó un total de 55.000 desmovilizados de otros grupos armados ilegales en su mayoría grupos guerrilleros de forma individual; para el año 2012 bajo el Gobierno Presidencial de Juan Manuel Santos el programa de reintegración dirigido por este gobierno contaba con alrededor de 34.000 participantes activos de este proceso .”(Thorsell, 2012).

A partir de este aumento el Gobierno Nacional de Colombia, creó diferentes entidades para facilitar el proceso de desarme, desmovilización y reintegración (DDR), entendiendo este como “*un proceso que contribuye a la seguridad y estabilidad en contextos de recuperación*

⁴ Autodefensas Unidas de Colombia (AUC).

posbélica a través de la eliminación de las armas a manos de los combatientes de las estructuras militares y ayudándoles a reintegrarse social y económicamente en la sociedad” (Arias, Herrera & Prieto, 2010). Para el año 2003 se fundó el Programa para la Reincorporación a la Vida Civil (PRVC)⁵ del Ministerio del Interior y Justicia, como un programa a corto plazo donde se le brindaba al desmovilizado atención psicosocial; este programa para el año 2006 dio origen a la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración, ya que se presentaron nuevas exigencias por parte del proceso de desmovilización lo que lo convirtió en un proceso a largo plazo. A través de la ruta de reintegración se presta atención personalizada a los desmovilizados en ayuda psicosocial, educativa, económica y en la generación de oportunidades para adquirir ingresos y garantizar una reintegración sostenible a la vida civil (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2014).

A partir del periodo presidencial de Juan Manuel Santos, en el año 2011 a través del Decreto 4138 de la República de Colombia *“Por el cual se crea la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y se establecen sus objetivos y estructura.”*, como una unidad administrativa, autónoma y jurídica, cuya función es fortalecer la reintegración de forma sostenible en Colombia. (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2014).

Por otro lado el Estado colombiano, para garantizar el debido proceso del DDR en el país, estableció la Ley 1424 de 2010 de la República de Colombia *“por la cual se dictan las disposiciones de justicia transicional que garanticen la verdad, justicia y reparación a las víctimas de desmovilizados de grupos organizados al margen de la ley, se conceden beneficios jurídicos y se dictan otras disposiciones.”*; donde el desmovilizado debe contribuir con la verdad

⁵ Programa para la Reincorporación a la Vida Civil (PRVC).

y reparación a las víctimas del conflicto, para que se lleve a cabo el proceso judicial de acuerdo a los parámetros establecidos por esta ley, para que esté pueda acceder a los programas que lo benefician como desmovilizado, para la reintegración a la vida social y económica (Ley 1424 de 2010).

A partir de la transformación que se ha dado en el proceso de reintegración de desmovilizados a la vida civil en Colombia, ha permitido grandes avances para afrontar la masiva desmovilización que se ha presentado en los últimos años. Actualmente el Programa de Reintegración del ACR, por medio de la ruta de reintegración establece ocho dimensiones (*personal, familiar, habitabilidad, salud, educativa, ciudadana, seguridad y productiva*) que proporcionan la atención integral al desmovilizado. En términos de reintegración económica, que hace parte de la dimensión productiva en el programa de reintegración del ACR, la cual consiste en generar las capacidades que faciliten la reintegración económica de las personas desmovilizadas y sus familias que hacen parte del programa de reintegración, para el desarrollo de proyectos de vida productivos según las expectativas, habilidades, experiencias, necesidades y el entorno en el que se encuentre el desmovilizado (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2014).

De acuerdo a las estrategias planteadas por el programa de reintegración que involucra al sector empresarial, se ha identificado que a partir del año 2003 el número de empresas que apoyan este proceso ha aumentado de forma significativa, puesto que inicialmente contaba con el apoyo de 115 empresas, que para el 2014 aumento a 1.183 asegurando así una mayor participación de este sector en la construcción hacia la paz; ya que cuentan con la capacidad política y económica para apoyar al Estado en la ejecución de diferentes programas que permitan

a las PPR vincularse a proyectos de vida productiva (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2014).

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados y las investigaciones que se estudiaron para el desarrollo del concepto sobre reintegración económica en Colombia, se pudo identificar que a nivel empresarial se han desarrollado diferentes iniciativas desde diversos sectores gubernamentales y privados, que han permitido visualizar que la vinculación de las PPR de los grupos al margen de la ley han atravesado por diferentes circunstancias, que han provocado tanto el éxito como el fracaso en este proceso. Asimismo se pudieron identificar los diferentes procesos de apoyo que puede generar el sector empresarial tanto como generadores de empleo o como impulsores a pequeños empresarios, todo esto con la dirección del ACR.

A partir de estas experiencias tanto positivas como negativas y la posible nueva desmovilización de combatientes guerrilleros de las FARC-EP⁶, se necesitará no solo aumentar si no generar nuevas alternativas que fortalezcan el proceso de reintegración, para que nuevas empresas se vinculen y tengan así una mayor certeza de lo que significa emplear o apoyar a estas personas y del mismo modo garantizar que los nuevos reintegrados tengan en estas organizaciones el desarrollo económico que esperan, para promover así la construcción de una sociedad libre del conflicto. En este sentido se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las construcciones sociales y las estrategias empresariales que pueden desarrollar diferentes organizaciones, frente a la posible vinculación laboral de personas que se encuentran en proceso de reintegración?

⁶ Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia- Ejército del Pueblo.

Justificación

La presente investigación, pretende analizar las construcciones sociales y las estrategias empresariales que puede generar el sector empresarial frente a la idea de vincular laboralmente a personas desmovilizadas de grupos armados ilegales que se encuentran en proceso de reintegración en Colombia. A partir de la expectativa que se genera a través de las conversaciones de paz entre el Gobierno Nacional de Colombia y el grupo guerrillero de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC - EP). Para entender cuáles son los desafíos y oportunidades que se pueden desarrollar entorno a este proceso en diferentes empresas u organizaciones (Grande, mediana y pequeña); para identificar cuáles son aquellas políticas internas que pueden garantizar la adaptabilidad o el mantenimiento de estas personas dentro de un empleo formal.

Inicialmente se tendrá en cuenta los antecedentes más significativos de cómo se ha llevado el proceso de reintegración laboral en los últimos años en Colombia, para entender los aciertos y desaciertos que ha enfrentado dicho proceso en términos de empleabilidad, adaptabilidad y mantenimiento laboral. Las FARC es un grupo guerrillero Colombiano con más de 50 años de historia que para el año 2014, este grupo insurgente contaba con aproximadamente 8000 a 10000 guerrilleros en sus filas, 69 frentes y una presencia importante en el territorio rural colombiano (Olave, 2013). Por otro lado, durante el primer periodo presidencial de Juan Manuel Santos Calderón (2010- 2014), el Gobierno Nacional de Colombia y las FARC adelantaron los

esfuerzos para generar una mesa de conversación hacia la paz; en octubre de 2012, en Oslo-Noruega, se realizó un encuentro entre las partes para explorar la posibilidad de poner fin al conflicto armado (Gonzalez , 2015). Donde se plantearon los lineamientos por los cuales se llevaría a cabo las negociaciones. Se trataron los seis puntos de la agenda establecida los cuales son: “a) *política de desarrollo agrario integral*, b) *participación política*, c) *fin del conflicto*, d) *solución al problema de drogas ilícitas*, e) *víctimas*, f) *implementación, verificación y refrendación*.” (Gonzalez , 2015), los cuales se han venido trabajando durante los últimos tres años, por medio de una negociación directa e interrumpida en la Habana -Cuba.

De acuerdo con lo anterior, para esta investigación uno de los puntos a tratar más relevantes en la mesa de negociación es el tema del fin del conflicto que aborda la reintegración de los excombatientes de las FARC; entendiendo la reintegración de acuerdo a las Naciones Unidas, como la “*adopción de medidas orientadas a fortalecer el potencial socioeconómico de los ex combatientes y de sus familias para reintegrarse a la sociedad civil. Esto puede incluir ayuda monetaria, compensación en especie, entrenamiento vocacional y programas de empleo*” (Fundación Ideas para la Paz, 2014), que a raíz de la poca efectividad que tuvo el proceso de reintegración por parte del Gobierno Nacional de Colombia y los excombatientes de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), el cual es un grupo guerrillero que hace parte de los grupos paramilitares que se formaron a principios de los años 80’ con el apoyo del narcotráfico; con el fin de hacer frente a la insurgencia guerrillera de la época; dando inicio a un nuevo modelo paramilitar que se desplegó por todo el país (Londoño & Ramírez, 2007).

En el periodo presidencial de Álvaro Uribe Vélez (2002-2010), las AUC deciden dejar las armas e iniciar el proceso de desmovilización con la aplicación de la ley de justicia y paz (García, 2015), la Ley 975 de 2005 dentro de la Legislación de Colombia, es un marco jurídico promovido

por el gobierno de Uribe, aprobada por el Congreso de la Republica, para facilitar el proceso de desmovilización de paramilitares en el país, “ *que establece, el procesamiento y sanción de los miembros de los grupos organizados al margen de la ley, así como también la reparación integral a las víctimas*” (Fiscalía General de la Nación, 2012), donde el Estado Colombiano veló no solo por la reparación a las víctimas del conflicto armado, sino que también buscaba que las personas que tuviesen alguna culpabilidad por algún delito respondieran por sus actos; en dicha ley, se estipulaba que a los sujetos que dejaran las armas de forma voluntaria, se les respetarían sus derechos y se haría todo lo posible para que se vincularan a la vida civil de la mejor forma posible (Ley N° 975, 2005). Esta ley en el año 2011, permitió la creación de la ley 1148 del 2011 (Colombia); la cual fue llevada al Congreso de la Republica, con el fin de garantizar la reparación de las víctimas del conflicto armado en Colombia y las restitución de tierras por medio de una comisión y entes administrativos que garanticen la transparencia de dicho proceso. (Ley N° 1448, 2011).

Esta iniciativa se convirtió en problemática, cuando se evidenció que en el momento en el que el desmovilizado, entendido como aquel perteneciente a las fuerzas de autodefensas o grupos guerrilleros que ya realizaron el proceso de desarme y están en orientación para salir al mundo civil (Secretaria Distrital de Gobierno, 2011), se incorporaba a la sociedad civil, pero éste no poseía las competencias, ni las capacidades para poder desempeñar una labor específica; debido a que su función en el campo de batalla era totalmente diferente a las labores que se le imponían en una empresa determinada (Gonzales, 2012). Lo cual generó que muchos de los reinsertados, dejaran los puestos de trabajo que les ofrecía el Estado Colombiano, provocando que estas personas volvieran a tener prácticas delictivas, para poder subsistir en una sociedad a la cual ellos expresan no pertenecer (Gonzales, 2012).

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados y los procesos de desarme, desmovilización y reintegración que se han presentado en Colombia; diferentes entidades gubernamentales y privadas, buscan promover diferentes proyectos hacia la construcción de la paz, principalmente en aspectos relacionados con el sector empresarial, como posibles promovedores de empleo y oportunidades para las personas reintegradas durante el post conflicto con las FARC-EP, en un posible escenario después de las negociaciones de paz que adelante el Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos.

En relación con lo anterior, la Agencia Colombiana para la reintegración (ACR), es la entidad creada por el Estado colombiano a través del Decreto No. 4138 de 2011, para gestionar, coordinar, ejecutar y asesorar los diferentes proyectos a favor de la reintegración de los excombatientes y los grupos alzados en armas hacia la vida civil, la seguridad y la paz en el país; esta cuenta con el apoyo de otras entidades privadas y públicas, para garantizar los beneficios del Gobierno y brindar el mejor servicio a las personas que decidan dejar las armas y hacer parte del proceso de reintegración; por medio del programa La Ruta De La Reintegración, la cual acoge al desmovilizado, donde inicialmente se evalúa, el nivel académico y las capacidades de este, para establecer las estrategias necesarias para llevar a cabo el proceso de forma efectiva para contribuir con la paz y la seguridad ciudadana; en ese momento este se convierte en Persona en Proceso de Reintegración (PPR) lo que le permite acceder a cada uno de los beneficios que ofrece esta entidad. (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2014).

Al mismo tiempo, una de las entidades comprometidas con esta iniciativa, es la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)⁷ junto con la Fundación Ideas para la Paz (FIP)⁸, desde el año 2014 decidieron emprender un nuevo proyecto investigativo en pro de conocer la perspectiva que

⁷ Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).

⁸ Fundación Ideas para la Paz (FIP).

tenían los empresarios frente al tema del post conflicto y la construcción de la paz que se desarrolla en los últimos años en el país; desde que se iniciaron las conversaciones de paz entre el Gobierno Nacional de Colombia y los grupos insurgentes guerrilleros, abordando diferentes temáticas respecto al compromiso que debe adquirir en el sector empresarial privado sobre el proceso de reintegración de las personas desmovilizadas de estos grupos guerrilleros, hacia una posible reintegración a la vida civil. (Fundación Ideas para la Paz & Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

Por otro lado en otra de las investigaciones adelantadas por (FIP), (CCB), y el Instituto Catalán Internacional para La Paz, llevan a cabo desde el 2010 la aplicación de la encuesta de Riesgos Empresariales de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), cada dos años; dirigida a los gerentes o dueños de las empresas en las que se abordaron temáticas de paz, cuyo objetivo fue conocer la percepción que tienen estas personas frente al apoyo a los diálogos de paz, y su posible participación como constructores de paz; además crearon grupos focales con tres tipos de poblaciones (Sector empresarial, la sociedad civil, las autoridades locales.), para conocer cuáles eran sus percepciones frente a este proceso (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014).

De acuerdo a la anterior línea de investigación, la (FIP), el Consejo Internacional de Industria Sueca (NIR)⁹ y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDY)¹⁰; llevaron a cabo una investigación en conjunto entre el año 2009 y el año 2013, para generar una iniciativa a favor de la construcción de paz para el fin del conflicto desde el sector empresarial, donde a través de diferentes estrategias educativas, de sensibilización y orientación a las empresas que estaban interesadas y comprometidas con el proyecto (ANDY, NIR & FIP, 2014).

⁹ Consejo Internacional de Industria Sueca (NIR).

¹⁰ Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDY).

En este sentido, se puede observar los grandes avances que ha tenido el proceso de reintegración en el país en términos laborales y económicos, con el fin de evitar cometer los errores de procesos anteriores. Pero, para tener una perspectiva más profunda acerca del manejo que se le ha dado al proceso de reintegración, es necesario destacar diferentes investigaciones que han estudiado esta problemática, desde diferentes aspectos como el social, el cultural y el económico que se han desarrollado y son importantes para conocer la realidad desde diferentes enfoques investigativos que han sido relevantes por la trascendencia en la comunidad desde donde se ha trabajado y así tener mayor comprensión sobre desarme, desmovilización y reintegración de excombatientes guerrilleros y paramilitares.

Una de las investigaciones de contenido Crítico-Social que se han trabajado a nivel nacional; se realizó en la Pontificia Universidad Javeriana en el 2015 a través de la tesis *“Percepciones frente al proceso de reintegración de las y los desmovilizados en Bogotá. ¿Se está contribuyendo a una reconciliación social?”* cuya finalidad es conocer el proceso de reintegración que han tenido los desmovilizados en cuatro localidades de Bogotá (Ciudad Bolívar, Fontibón, la Candelaria y Usaquén), con el fin de dar una perspectiva micro política, la cual se enfocó en las percepciones y las actitudes cotidianas entre los desmovilizados y las comunidades donde llegan; para observar si es posible construir una reconciliación social, donde se determinó que existen dificultades en torno a: el desconocimiento de la sociedad civil sobre el programa de reintegración, el temor de los desmovilizados a ser descubiertos y la inseguridad de la sociedad civil como de los desmovilizados para establecer nuevos vínculos sociales (Castellanos, 2015).

En este mismo orden de ideas, los desmovilizados no todos llegan a las grandes ciudades de Colombia, muchos de estos regresan a su lugar de origen; de acuerdo con la investigación en

el año 2015, “*Experiencia de reintegración de ex combatientes de las comunidades indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta*”, la cual analiza la participación de personas de las comunidades Indígenas que habitan en la Sierra Nevada de Santa Marta en las filas de los grupos guerrilleros; en aspectos como el proceso de reinserción que han llevado a cabo entre los años 2003 y 2014; a partir de los censos realizados por el ACR, cuyo propósito era establecer la causa por la cual ingresaron a los grupos al margen de la ley; así como también el proceso que se llevó a cabo para retornar de nuevo a sus comunidades, desde un recuento histórico a partir de datos, entrevistas y experiencias de estas personas. (Otálora, 2015)

Asimismo en el año 2009, por medio la investigación “*El dilema social de la reintegración: ¿Una dinámica que conduce a la profundización de democracia en Colombia?*” cuyo objetivo fue establecer el conocimiento y la posición que tienen los desmovilizados en proceso de reinserción frente a la cultura política en el país, donde se puede evidenciar que dicho proceso es de largo alcance; puesto que se puede relacionar con el contexto, la particularidad individual y la dinámica que se genere frente a la construcción de la paz, para tomar una posición política (Guzmán, 2009).

Siguiendo esta línea investigativa en el año 2010; la Pontificia Universidad Javeriana por medio de un trabajo de grado titulado, “*Las voces de los desmovilizados, libro de crónicas sobre desmovilizados.*” Se abordó la desmovilización desde una perspectiva personal, donde se tuvo en cuenta las experiencias de seis reintegrados de grupos guerrilleros y paramilitares durante su vida en la insurgencia, el proceso de desmovilización y la legislación que los acoge como reintegrados; donde se demostró que el proceso de reintegración no es el mismo para todos y que es necesario que la persona que ingrese a este, debe hacerlo de forma voluntaria para que este

tenga mayor trascendencia en cada uno de ellos, durante el proceso de reincorporación a la vida civil (Bekerman, 2010).

Teniendo en cuenta el propósito de esta investigación, se realizara una mayor profundización sobre la reintegración de excombatientes en Colombia desde la perspectiva laboral o económica que se han desarrollado en los últimos años; una de las investigaciones que ha tratado dicha temática fue realizada en el 2013, por la Corporación Universitaria Minuto de Dios y lleva por nombre *“La reintegración económica de personas desmovilizadas de grupos armados ilegales, como estrategia de superación de vulnerabilidades y desarrollo de capacidades”*. En esta, la base central fue la interpretación de los relatos individuales de un grupo de sujetos que eran pertenecientes a grupos al margen de la ley, pero que en el momento de la investigación se encontraban acogidos por el proyecto de reintegración económica propuesto por el gobierno nacional; en dicha investigación, se evidenció que si bien, dicho proyecto generaba un apoyo en la adecuada integración social de los reintegrados a la vida laboral y adicional a esto potencializaba ciertas habilidades y capacidades en dicha población; uno de los puntos que deja en claro es que el proceso requiere de un mayor acompañamiento estatal y del mismo modo una muestra más representativa ya que la investigación fue realizada con los relatos de cuatro personas (Castillo & Moreno, 2013).

Siguiendo el anterior tema investigativo, la Universidad Nacional de Colombia a través de la facultad de Derecho, llevaron a cabo una investigación que lleva como título *“El acceso al empleo para población en proceso de reintegración, ex AUC: Una estrategia para la eliminación de obstáculos para la paz”* el cual analizó las falencias políticas que existen a nivel Nacional, respecto a la vinculación laboral de las personas desmovilizadas de las AUC, lo cual evidencio que es posible que estas personas decidan vincularse nuevamente a actividades delictivas,

cuando se relacionan al tiempo con situaciones como las fallas de la Política de Reintegración, específicamente en el aspecto económico, al igual que la falta de normativas o de una política pública que conlleve a mejorar las oportunidades de empleo para desmovilizados. (García, 2015)

Además, otra de las perspectivas que acoge la problemática relacionada con la inclusión laboral de las personas que fueron partícipes de grupos al margen de la ley, la aporta la Universidad de los Andes, la cual por medio de la investigación “*Análisis de experiencias de inserción laboral de desmovilizados con discapacidad física en Colombia*” realizada en el 2006; genera una perspectiva un poco más global de dicha problemática, ya que si bien, para los reinsertados ingresar a la vida civil y al mercado laboral conlleva procesos complejos para poderse adaptar; si se posee algún tipo de discapacidad física, el proceso es aún más largo y conlleva a una discriminación más grande por parte de la sociedad, generando así que al sujeto le sea más complicado olvidar su pasado y empezar una nueva vida dentro de los marcos legales (Castro, 2006).

En relación a lo anterior, es importante tener en cuenta los beneficios que otorga la inclusión de los desmovilizados en la vida laboral, ya que como se plantea en el artículo “*La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: autentico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia*” realizado en el año 2013 por la Pontificia Universidad Javeriana, el cual concluye que el proceso de desmovilización, no solo se tiene que ver como cifras de la finalización del conflicto, sino que por medio de la inclusión de dichas personas a la vida civil, el país puede generar un incremento tanto en su economía, como en sus procesos de desarrollo social y cultural, ya que en el momento en el que un sujeto deja las armas, la inversión que genera el Estado para contenerlo disminuye y al ser éste un ente productivo, se generan patrones de incremento económico y social dentro del país (Roldan, 2013).

Considerando la investigación anterior, es imprescindible establecer sí, el proceso de reintegración se lleve a cabo con éxito en todos los casos; en vista de que existen investigaciones que muestran las dificultades y los riesgos que puede tener este proceso de acuerdo a las experiencias en tratados anteriores como lo refleja la siguiente investigación: *“Los cambios en las relaciones con la sociedad: de las AUC a las BACRIM. El caso de Córdoba”*, realizada en el año 2012 por la Pontificia Universidad Javeriana, la cual narra de forma concisa la transformación que tuvo el grupo de las Auto defensas Unidas de Colombia (AUC), en los nuevos grupos conocidos como “bandas criminales” (BACRIM)¹¹; esto debido a la poca transición de la vida armada a la vida civil que tuvieron dichos sujetos a la hora de desmovilizarse. El texto propone que si el acompañamiento Estatal hubiese sido más humano, el proceso de reintegración de dichas personas no se hubiese convertido en la creación de nuevos grupos al margen de la ley, los cuales, por medio de la intimidación, pretenden apropiarse de un territorio que a lo largo de los años ha sido golpeado por la violencia, así como el caso que se presentó en el Córdoba (González, 2012).

Por otro lado (Thoersell, 2012) llamada, *“Towards People-Centred Economic Reintegration? An Analysis of the Economic Reintegration Strategy of Demobilised Combatants in Colombia”* donde se analiza el proceso de reintegración económica de los desmovilizados de los grupos guerrilleros planteada por el Gobierno Nacional de Colombia a través de entrevistas semiestructuradas a participantes directos del plan de reintegración económica para conocer sus perspectivas sobre este, donde se estudia los diferentes intentos del programa de reintegración para vincular económicamente a los desmovilizados a la vida laboral; donde se pudo establecer que *“más cambios se deben tomar - especialmente hacia la realización de mayores esfuerzos en*

¹¹ Bandas Criminales (BACRIM).

1) la creación de empleo directo, 2) el fortalecimiento de la supervisión y la evaluación del proceso, 3) la mejora de la seguridad de la población desmovilizada, 4) haciendo que el sistema de apoyo económico más justo, y 5) la incorporación del género.”(Thorsell, 2012).

Pero no todas las investigaciones se limitan a describir la problemática y a dejar por sentado que los procesos de reintegración económica no se están desarrollando de acuerdo a lo esperado, ya que en algunos casos las propuestas generadas por los investigadores, evidencian que el proceso de reintegración de los desmovilizados a la vida laboral, se puede desarrollar de una forma novedosa y estructurada. Este es el caso de la investigación realizada en el año 2007, en la Universidad de la Salle, titulada “*la reincorporación social del desmovilizado a través de proyectos productivos*”, en donde se evidencia que los procesos actuales de reincorporación a la vida laboral que acogen a los desmovilizados de grupos al margen de la ley, no están teniendo en cuenta los criterios sociales que afectan para que dichos sujetos se incorporen de forma adecuada a la sociedad, pero no solo se describe la problemática, también se aporta una propuesta de inclusión por medio de la creación de proyectos productivos desde dichas comunidades, en donde su condición genera una agrupación que puede ser utilizada para poder crear espacios en donde su economía y su proceso activo de inserción se vean beneficiados (Frayle, Reyes & Rodríguez, 2007).

Además, la Universidad del Rosario en el año 2011, presentó una investigación para Maestría, titulada “*Un nuevo enfoque organizacional para Colombia como solución al problema socio – económico de las personas en proceso de reintegración.*”, cuyo objetivo principal fue establecer un nuevo modelo piloto organizacional sustentable desde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)¹² y la cadena de valor logrado, basado en Michael Portedesde , para dar

¹² Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

solución al problema socio-económico de la población reintegrada de los grupos armados al margen de la ley denominado “*Cadena De Valor Sustentable*”, con el fin de generar programas empresariales hacia el futuro de forma sostenible donde se establezcan integraciones estratégicas para las microempresas conformadas por las personas reintegradas, donde se invertirá en calidad, productividad, y el desarrollo económico así como también al valor agregado por estas personas, para que las empresas a través del (RSE) inviertan en programas competitivos de apoyo que brinden sostenibilidad, empleabilidad y nuevas oportunidades de crecimiento. (Acevedo & Ospina, 2011).

Por último, en la investigación adelantada por (Fundación Ideas para Paz & la Cámara de Comercio de Bogotá, 2015), en medio de las diferentes investigaciones llevadas a cabo por estas entidades, con el fin de promover la vinculación de diferentes empresas a la construcción de la paz, por medio de la reintegración económica un modelo o una guía práctica donde se evidencian las opciones que tienen las empresas para apoyar el proceso de reintegración desde la empleabilidad, la capacitación o la financiación para facilitar dicho proceso. Esta iniciativa para el año 2014 busca convocar a 1.183 empresas que apoyen este proceso, para aclarar dudas y conocer la opinión y perspectiva que tienen estos frente al tema, por medio de la aplicación de encuestas. Además, destacan el éxito que han tenido organizaciones como Almacenes Éxito, en convenio con el ACR, en la contratación directa de 263 reintegrados de los grupos al margen de la ley después de recibir capacitaciones por parte del SENA por seis meses; como un ejemplo en el mecanismo de acompañamiento a la contratación y el desempeño del reintegrado.

En relación a la síntesis investigativa realizada, se puede rescatar diferentes puntos claves para el desarrollo de esta investigación. El proceso de reintegración económica, toma fuerza a partir de las negociaciones entre las AUC y el Gobierno Presidencial del expresidente Álvaro

Uribe, y por la masiva desmovilización voluntaria de miembros de otros grupos insurgentes; dando lugar a constantes cambios en dicho proceso, de acuerdo a las investigaciones abordadas, deja entrever los diferentes obstáculos que ha tenido este proceso y la trascendencia que ha tenido en los actores que hacen parte del mismo; la participación empresarial, ha sido la más relevante y la que ha tomado más a fuerza, por el compromiso que han adquirido en la construcción de la paz y prosperidad económica de Colombia, a través del apoyo que brinda las entidades gubernamentales y las empresas vinculadas.

Por otro lado, estas investigaciones se han manejado desde diferentes enfoques investigativos como el de administración de empresas, la sociología, la comunicación entre otros; donde el enfoque psicológico ha tenido poca participación la cual no ha permitido realizar un análisis frente a las construcciones sociales y las estrategias empresariales que se podrían generar a partir de la posible vinculación laboral de las PPR en el sector empresarial, por medio de la contratación directa; analizando las expectativas que tiene una empresa u organización (grande y PYME) frente a las PPR, el proceso de reintegración y los beneficios que este proyecto otorga al sector empresarial. y así mismo como estas empresas desde su experiencia pueden ser generadoras de oportunidad y de cambio en las PPR, analizando las políticas empresariales que manejan dichas organizaciones para que sus empleados permanezcan vinculados por varios años dentro de estas y así el reintegrado tenga mayores garantías de reintegrarse a la vida económica de forma positiva.

Los aportes teóricos que posee la investigación, se encuentran centrados en los vacíos teóricos existentes, los cuales (como se mencionó con antelación) se fundamentan en identificar cuáles podrían ser las construcciones sociales que se generarían en una empresa y cuales serían aquellas estrategias que se podrían implementar si se llegaran a contratar de forma directa a las

PPR, en este sentido y tomando como referencia el aumento de la desmovilización que tuvo el país en los últimos años, se identifica que las ideologías, condiciones sociales y condiciones culturales que poseen los sujetos, ocasionan a nivel social la construcción de imaginarios (Cabrera,2008) que les dificulta de cierta forma a los desmovilizados vincularse de forma adecuada a la sociedad. Por esta razón esta investigación desea aportar a la sociedad, una visión real de como las PPR podrían enfrentarse al mundo laboral y de alguna forma vencer los imaginarios que se han creado por su condición, además se espera aclarar como el sector empresarial está preparado para hacer parte de la transformación que enfrenta en país hoy en día; partiendo de un análisis desde el construccionismo social y la psicología del trabajo.

En este mismo orden de ideas, la perspectiva psicológica vista desde las organizaciones, es quizá el aporte más significativo de este proceso de investigación, ya que los modelos organizacionales actuales, no están diseñados en algunos casos para afrontar el proceso de reintegración para la vinculación de excombatientes de grupos al margen de la ley, por esta razón se busca entender cuáles son las estrategias que usan las diferentes empresas para generar el mantenimiento o la adaptabilidad en sus e identificar cual sería el escenario que enfrentaría las PPR dentro de una organización y cuál debería ser el papel del psicólogo organizacional en este proceso y como la psicología debe abordar estas temáticas.

Por último, por medio de la presente investigación se pretende aportar a la comunidad de la Universidad Piloto de Colombia, un punto de referencia para la construcción de nuevas investigaciones que permitan generar nuevas ideas las cuales sean significativas en el progreso hacia la inclusión de las PPR en la sociedad Colombiana para que estos sean una parte esencial y participativa en el país.

Objetivos

Objetivo General

Analizar las construcciones sociales y las estrategias empresariales que pueden desarrollar diferentes organizaciones, frente a la posible vinculación laboral de personas que se encuentran en proceso de reintegración.

Objetivos Específicos

Indagar, las construcciones sociales que tienen algunas empresas grande, mediana y pequeña del sector industrial y servicios, frente al proceso de reintegración.

Reconocer, las políticas que podrían promover el mantenimiento, la permanencia y la adaptabilidad del reintegrado en algunas empresas, compañía u organizaciones.

Caracterizar los beneficios de incorporar Personas en Proceso de Reintegración Económica en tres empresas de sectores industrial y servicios.

Marco Teórico

Proceso De Reintegración A La Vida Civil.

Las FARC-EP

El origen de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia Ejército del Pueblo, se generó en la zona rural del país con el propósito de defender la población campesina, entre las décadas de 1940 y 1950 con un crecimiento considerable, a partir de que este grupo se alzó en armas contra el Estado colombiano, (Buitrago & Valencia. 2013). Este grupo guerrillero a través de sus políticas, formaron Repúblicas independientes, tomando diferentes municipios del país para fortalecerse estructural y económicamente, pero hasta al año 1964 se consolidaron como el grupo guerrillero que se conoce como FARC-EP, bajo el mando de Manuel Marulanda Vélez, cuyo propósito inicial era tomar y llegar al poder del Gobierno colombiano; desde ese momento el Ejército Nacional de Colombia se ha enfrentado con este grupo guerrillero, que para el año 1998 después de diferentes intentos fallidos de diálogos de paz entre este grupo guerrillero y el Gobierno nacional, lograron consolidar algunas de sus metas y planes estratégicos contra el Estado, por medio de las ganancias obtenidas por el narcotráfico, secuestro y extorción.

Asimismo por su capacidad estructural ya que contaban con 15.000 combatientes y 70 frentes guerrilleros en diferentes puntos estratégicos del territorio colombiano (Pataquiva, 2009).

Durante el periodo presidencial del ex presidente Álvaro Uribe Vélez, bajo la política de seguridad democrática, este grupo Armado por primera vez perdió significativamente, territorio, poder y disminución de las ganancias del narcotráfico y el secuestro masivo, puesto que este programa contra ataco su base estructural y deterioro su imagen a nivel global, ya que se les consideraba como un grupo terrorista. Además por la falta de garantías y el constante ataque por parte del Ejército Nacional de Colombia se presentó una masiva desmovilización voluntaria de los guerrilleros que hacían parte de las filas de las FARC.EP debilitando aún más a este grupo armado (Pataquiva, 2009).

Durante el transcurso del periodo presidencial de Juan Manuel Santos, en medio del conflicto armado, las FARC y el Gobierno Nacional manifestaron públicamente dar inicio a las negociaciones de paz, a través de una conversación formal, con el propósito de poner fin al conflicto armado y habilitar un camino de reformas del Estado y la sociedad colombiana; donde el Gobierno Nacional y las FARC en la mesa de diálogos llegaron a un acuerdo, y se establecieron los lineamientos y mecanismos donde se creó una agenda de negociación cerrada que se deriva de seis puntos “*a) política de desarrollo agrario integral, b) participación política, c) fin del conflicto, d) solución al problema de drogas ilícitas, e) víctimas, f) implementación, verificación y refrendación*”, los cuales se han abordado en su mayoría ya que actualmente (2016) aún se llevan a cabo estas negociaciones (Gonzales, 2015). Para entender el transcurso por el cual se desmovilizan los combatientes guerrilleros, es pertinente conocer el proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración lo que permitirá una mayor comprensión del proceso de reintegración a la vida civil de estas personas.

Desarme, Desmovilización y Reintegración. (DDR)

El programa DDR “*es el marco de la política pública de desarme, desmovilización y reintegración, cuya implementación se da como programa desde la Agencia colombiana de la Reintegración (ACR) y al cual apoyan entidades gubernamentales y no gubernamentales, mediante proyectos*” (Martínez, 2013). Este se compone de tres momentos; donde inicialmente se presenta el desarme de personas o grupos armados al margen de la ley, el cual consiste en la dejación de las armas para la recolección, documentación y eliminación de estas; para dar inicio a la desmovilización donde el excombatiente se convierte en desmovilizado de una forma controlada y formal donde este tiene dos etapas, en la primera se acogen a los desmovilizados en centros de concentración temporales; en la segunda etapa se les brinda el apoyo suministrado por el gobierno denominado *reinserción* en el cual se brindan medidas asistenciales de corto plazo, que cubra las necesidades básicas de estas personas y sus familias (Ropa, refugio, alimentación, servicio médico, educación y entrenamiento para adquirir empleo). Por último se da la *reintegración* el cual es proceso a largo plazo, ya que el desmovilizados ingresa de forma paulatina a la vida civil, laboral y económica de forma sostenible (Nussio, 2012).

La reintegración se puede dar a partir de dos enfoques, el primero se da a través del desarrollo de diferentes estrategias aplicadas de forma individual o grupal. Como proyectos de vida, donde se fortalecen las capacidades, actitudes académicas, vocacionales y ciudadanas que le permitan al desmovilizado la interacción pacífica con el entorno social donde se encuentre. El segundo, se desarrolla en las comunidades que han sido víctimas de la violencia, donde se generan espacios de comunicación entre estos, para facilitar la adaptación de los desmovilizados a la vida civil, con el uso de estrategias que promueven la buena convivencia, la construcción de

ciudadanía, la reconciliación y la proyección socio económica. Este enfoque permite una integración con políticas de desarrollo, consolidación de paz y reparación a las víctimas.

Por otro lado, este programa beneficia específicamente tres tipos poblacionales; los desmovilizados y desvinculados que voluntariamente han abandonado de forma individual o grupal el grupo armado al margen de la ley al que hacían parte, donde la política de reintegración social y económica (PRSE)¹³ los clasifica como “*adulto mayores de 26 años, jóvenes de 18 a 25 años, niños, niñas y adolescentes menores de 18 años, líderes- mandos medios y personas en situación de discapacidad física o mental*” (Martínez, 2013). Por otra parte está el grupo familiar, el cual está conformado por el desmovilizado(a), pareja o compañero estable, los hijos menores o estudiantes hasta los 25 años y si este no ha consolidado familia se tomara en cuenta los padres y hermanos que estén en condición de incapacidad. Por último se encuentran las comunidades receptoras, donde llega el desmovilizado con su familia.

El DDR en la última década, el estado colombiano ha impulsado esta iniciativa para la construcción de la paz donde progresivamente se han articulado instituciones como, Ministerio de Defensa Nacional, la Fiscalía General de la Nación, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)¹⁴ y la oficina del Alto Comisionado para la Paz, donde el 94% de la financiación de este programa es asumido por el estado colombiano y diseñado por el ACR, como un programa autónomo orientado a la reconciliación, la construcción social, la promoción de la seguridad y el desarrollo comunitario; que han permitido un avance significativo desde el año 2003, ya que durante el proceso de reintegración más de 47.124 PPR han hecho parte de este, donde 31.000 desmovilizados han sido ex paramilitares de las AUC como resultado de los acuerdos de paz con este grupo. Por otro lado más de 24.000 se han desmovilizado de manera

¹³ Política de Reintegración Social y Económica (PRSE).

¹⁴ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

individual que en su mayoría son ex miembros de las guerrillas, que generalmente son remitidos por el Ministerio de Defensa Nacional y el Grupo de Atención Humanitaria al Desmovilizado (GAHD)¹⁵ y cuando son personas menores de edad son remitidos al ICBF (Agencia Colombiana para la Reintegración,2014).

En este sentido para el año 2015, el último trimestre del año 1705 personas desmovilizadas han terminado el proceso de reintegración de manera exitosa, donde 84,39% son hombres y el 15,6% son mujeres, esto se presentó en 26 grupos territoriales y puntos de atención en todo el territorio colombiano (Agencia Colombiana para la Reintegración ,2015). De esta manera es importante conocer a profundidad el rol que desempeña el ACR, dentro del proceso de reintegración de excombatientes de grupos armados al margen de la ley.

Agencia colombiana para la Reintegración (ACR).

La ACR es una entidad gubernamental, que está encargada de coordinar, asesorar y ejecutar con otras entidades públicas y privadas la Ruta de Reintegración de las personas desmovilizadas de los grupos armados al margen de la ley, este programa consta de tres grandes tipos de reintegración; la reintegración económica, social y comunitaria(Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

La reintegración económica, por medio de la ACR promueve la vinculación laboral de las personas que hacen parte del proceso de reintegración (PPR), fortaleciendo las capacidades productivas, laborales o de emprendimiento empresarial con el fin de ubicarlos en un empleo formal o como generadores de empleo a través de la construcción de empresa; todo esto a través de la formación que lleve el PPR dentro del programa. La reintegración social por su parte, es la atención psicosocial, médica y educativa que brinda la ACR de acuerdo a las necesidades de la

¹⁵ Grupo de Atención Humanitaria al Desmovilizado (GAHD).

PPR, con el fin de desarrollar sus capacidades que les permitan acceder a la vida civil y laboral de forma sostenible. Por último se encuentra la reintegración cultural, esta busca promover la buena convivencia, la reconciliación y la construcción de la paz, entre los PPR, las comunidades, poblaciones y entidades receptoras que acogen al reintegrado (a), con la implementación de talleres y espacios donde se trabajen estos temas; con el fin de generar confianza, y visibilizar las posibles problemáticas que se puedan presentar entre los actores sociales que participan en este (PPR, las comunidades y el Estado), como mecanismos de prevención y promoción de la construcción de la paz dentro de la legalidad (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

La ruta de la reintegración, establece las condiciones, los beneficios, las estrategias, las metodologías y las acciones, las cuales las PPR deben realizar, con el fin de desarrollar las capacidades necesarias para superar la situación de vulnerabilidad con la que llegan al proceso y también para que estas personas puedan ejercer de forma autónoma y legal, el ejercicio de ciudadanía. Asimismo establece ocho dimensiones (personal, familiar, habitabilidad, salud, educativa, ciudadana, seguridad y productiva) que proporcionan la atención integral al desmovilizado, que tiene una duración aproximada de seis años, las cuales consisten en; la *dimensión personal*, busca la relación del desmovilizado y la sociedad para fortalecer los vínculos interpersonales y socio grupales, fomentando la calidad de vida de los desmovilizados en proceso de reintegración.

Dimensión Educativa, Fomenta las capacidades de la PPR y de los miembros del grupo familiar, para alcanzar niveles educativos acordes con un contexto que posibiliten su acceso y permanencia en entornos productivos y el desarrollo de su proyecto de vida.

Dimensión familiar, promover las capacidades de la PPR y de su grupo familiar para constituirse como un entorno protector por medio de la convivencia familiar, la promoción y protección de los derechos y deberes familiares.

Dimensión ciudadana, incentivar el desarrollo de capacidades, que le permitan reconocer y valorar su situación en la civilidad como punto de partida para asumir los principios democráticos, la institucionalidad, su inclusión en los contextos comunitarios, la responsabilidad jurídica y la contribución a la reconciliación.

Dimensión habitabilidad, desarrolla las capacidades que les permitan PPR mejorar las condiciones de seguridad, salubridad de la vivienda y el fortalecimiento de las redes de apoyo social, que facilite la vida familiar y comunitaria contribuyendo al bienestar, dignidad humana y calidad de vida de cada uno de sus integrantes.

Dimensión de seguridad, consiste en la prevención de la victimización y la reincidencia de las PPR, por medio de la promoción de factores protectores, así como a partir del fomento del conocimiento de las acciones pertinentes en los casos en donde se ve amenazada la seguridad de las personas en proceso de Reintegración.

Por último la *dimensión productiva* generara las capacidades que faciliten la inserción económica de las PPR y sus familias que hacen parte del programa de reintegración, para el desarrollo de proyectos de vida productivos según las expectativas, habilidades, experiencias, necesidades y el entorno en el que se encuentre el desmovilizado; esta dimensión se trabaja por medio de cinco componentes los cuales son acordes al contexto económico, fortalecimiento del talento, la generación de ingresos, opciones productivas, familia y manejo financiero (Agencia Colombiana para la Reintegración ,2014). En este orden de ideas es necesario conocer le importancia que tiene la dimensión productiva en el proceso de reintegración, su evolución y la

oportunidad que representa para la construcción de la paz (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

Reintegración económica desde el apoyo empresarial

El DDR en Colombia ha transformado de manera significativa la percepción que tiene el sector empresarial frente al conflicto y la paz en el país, puesto que a finales de los años 90 se mostró un mayor interés en la participación de la construcción de la paz, a través de la capacitación y el fortalecimiento institucional y comunitario local, a favor de la población vulnerable afectada por el conflicto armado. De acuerdo con esto entre los años 2003 -2012, 115 empresas se comprometieron con la reintegración económica de los desmovilizados, cuya cifra ha aumentado progresivamente de forma positiva ya que para el año 2014 esta cifra aumento a 1.183 empresas comprometidas con este programa. En esta perspectiva en el año 2015 de 9064 reintegrados que culminaron su proceso el 73,3% se encuentran desempeñando una actividad económica sostenible, donde esta iniciativa se ha impuesto como un referente a nivel internacional (Fundación ideas para la Paz & Cámara de comercio de Bogotá, 2015).

Desde el sector empresarial se pueden presentar diferentes alternativas que promuevan la reintegración económica de las PPR, para que estas puedan contribuir de forma positiva a la construcción de la paz, las cuales se pueden generar a través de la empleabilidad o fortalecimiento empresarial, no obstante también pueden contribuir a través de aporte económicos y o conocimiento técnico que fortalezcan las capacidades de las PPR; así como también fortalecer las iniciativas de emprendimiento y creación de nuevas empresas, como accionistas o proveedores para generar estabilidad económica en cualquiera de los casos.

La empleabilidad consiste en la contratación, ya sea por pasantías del servicio nacional de aprendizaje (SENA), contratación directa o indirecta favoreciendo al sector empresarial en

términos de responsabilidad social empresarial (RSE), así como el reconocimiento y aumento productivo por su participación en el programa. Asimismo el fortalecimiento empresarial es otro camino que puede implementar el sector empresarial a través de capacitaciones que se pueden dar por medio de contribución económica o conocimiento técnico, también por la asociación o compra de productos de los proyectos adelantados por los PPR dentro del programa de reintegración (Fundación ideas para la Paz & Cámara de comercio de Bogotá, 2015).

Voluntariado

La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), especifica que este término se encuentra relacionado con la donación de tiempo, conocimiento y experiencias en los diferentes ámbitos que ofrece dicha entidad; dicho voluntariado puede efectuarse en una organización conformada legalmente (en este caso se le otorgaría el nombre de “voluntariado corporativo”), en una institución académica (que posea alianzas con la ACR) y como persona natural (relacionando las acciones individuales con los objetivos expuestos en la ACR). Son diversos los beneficios que puede generar la realización de un voluntariado, en donde cabe resaltar el fortalecimiento de diversas competencias técnicas, administrativas o financieras, de cada uno de los sujetos que se reintegran a la vida civil por medio de las acciones anteriormente mencionadas o que posean sus propias unidades de negocio; de igual forma, permite gestionar las diferentes mejoras internas que el sujeto necesita para poder incrementar los procesos de producción existentes en su unidad de negocio, por medio de la adquisición de conocimientos diversos que fundamenta el desarrollo continuo de los diversos planes de emprendimiento que posea el sujeto que se encuentra en proceso de reintegración económica (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

Pero esta acción no solo beneficia de forma directa los intereses que posee cada uno de los sujetos que se encuentran en proceso de reintegración económica, ya que por medio de las

acciones que estos desarrollan, muchos actores sociales se ven favorecidos, debido a que el incremento en los aportes económicos y las múltiples acciones sociales, fomentan el crecimiento nacional en términos económicos y culturales. Como se hace evidente, el voluntariado, favorece en gran medida a los intereses que posee cada uno de los actores sociales, pero de igual forma, en el momento en el que se gestionan las diversas acciones por parte de los sujetos que se encuentran en un proceso de reintegración, fomenta una motivación continua en el desarrollo de su proceso, debido a la adquisición de nuevos conocimientos enfocados a la construcción de paz y desarrollo (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

Encadenamiento productivo – Proveeduría

Dentro de la estructura que fundamenta el proceso de reintegración social de los sujetos que pertenecen o pertenecieron a los diferentes grupos al margen de la ley, se encuentra el encadenamiento productivo, el cual se fundamenta en el entrelazamiento de las diversas unidades de negocio que poseen los reintegrados, a las cadenas de valor de las organizaciones.

De igual forma, se puede afirmar, que dicho encadenamiento productivo, fortalece las unidades de negocio que poseen las personas en proceso de reintegración, lo cual se genera gracias al desarrollo continuo de habilidades y competencias necesarias para que a largo plazo, se genere una adecuada estabilidad económica; cabe aclarar que esta modalidad, no solo trae beneficios para los reintegrados, ya que en el momento de desarrollarse, las organizaciones pueden tercerizar procesos propios de sus líneas de negocio, permitiendo un incremento en la productividad de las mismas, por medio de la adquisición de bienes y servicios de alta calidad (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

Práctica laboral / Formación a la medida

Uno de los aspectos más relevantes en el momento de generar la reintegración económica de un sujeto, se encuentra basado en el aprendizaje continuo que este debe tener, por ende, en el momento de culminar estudios formales, deben ejecutar lo aprendido en un ámbito laboral, con el fin de pulir y aplicar los conocimientos aprendidos y desde este punto es donde este mecanismo se fundamenta, ya que consiste en brindar la posibilidad a las persona que se encuentren en proceso de reintegración, de adquirir diversas habilidades y experiencias en el ámbito laboral, promoviendo la adecuada adaptación de dichas personas a la vida civil (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

Son múltiples los beneficios (tanto para los reintegrados como para las empresas) que trae esta modalidad, dentro de los cuales, cabe resaltar la experiencia laboral directa que tendrán cada uno de las personas que se encuentren en proceso de reintegración; la oportunidad que posee la empresa para poder contar con un personal que se encuentre altamente calificado para desempeñar una labor y la capacitación o formación que pueden llegar a tener los reintegrados en un campo organizacional específico, por medio de los incentivos organizacionales que puede llegar a brindar, con el fin de generar una posible vinculación directa con la compañía por medio de un contrato formal y no uno de aprendizaje; cabe aclarar que los procesos de formación que brinda cada una de las organizaciones, no solo promueve la experticia del sujeto en un ámbito determinado, ni el beneficio que obtendrá la organización por las labores que desempeñe el sujeto, se encuentra en el fortalecimiento de diversas competencias que harán que el reintegrado, pueda adaptarse con mayor facilidad a la vida civil (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

Empleabilidad

Uno de los mecanismos que genera una mayor adaptación a la vida civil de los reintegrados, se encuentra fundamentado en la estabilidad laboral en donde, gracias a la empleabilidad que otorgan los empresarios, se puede vincular personas que se encuentren desarrollando el proceso de reintegración económica o que hayan culminado de forma satisfactoria, para garantizar que el proceso se desarrolle de forma adecuada y no traiga complicaciones para ninguno de los entes implicados (empleado y empleador); la Agencia Colombiana para la Reintegración, desarrolla un acompañamiento continuo desde el momento en el que se genere una oferta laboral, hasta el momento en el que se evidencie tanto que la PPR, como para la organización, hayan logrado una adecuada adaptación (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

Para poder garantizar a las organizaciones que el personal que se va a vincular a la misma, cuenta con las competencias necesarias para desempeñar una labor específica, la ACR realiza un exhaustivo proceso de selección a los aspirantes que se piensan postular a la vacante existente, garantizando así que su proceso de reintegración se encuentra avanzado o culminado, será en proporción a las capacitaciones previamente hechas por este ente gubernamental.

Espacios de reconciliación

Uno de los pasos más importantes dentro del proceso de reintegración económica que posee el reintegrado, es la creación o vinculación a espacios en donde se fomente la reconciliación, generando así, acciones enfocadas a la integración activa con las comunidades afectadas de una u otra forma por los actos de su pasado. Para que esto se pueda desarrollar de una manera adecuada, las organizaciones pueden ser gestores de dicho proceso por medio de la financiación de proyectos de reconciliación que deben estar enfocados a 3 líneas de trabajo que

propone la ACR, las cuales se describen como servicio social, prevención del reclutamiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, y en procesos de reintegración comunitaria continua (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

Intercambio de conocimiento

Otro de los mecanismos más efectivos en el proceso de reintegración económica, que posee la PPR, es el intercambio de conocimientos, en donde, gracias al establecimiento de vínculos entre diferentes países, organizaciones internacionales, centros educativos, medios de comunicación y centros de pensamiento, se fomenta la transferencia de conocimiento, en temas relacionados con el desarme, la desmovilización de grupos armados y la reintegración, perfeccionando así, cada una de las políticas de reintegración existentes y asesorando a otros países con problemáticas similares, anteponiendo siempre la búsqueda de la paz como eje principal en cada una de las acciones que se piensen llevar a cabo (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2016).

Marco legal

A partir de la desmovilización colectiva de las AUC en el año 2005, a través de la Ley 975 del 2005 (Colombia) justicia y paz *“Por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdos humanitarios”* (Ley 975, 2005), dicha ley regula los procesos de sanción o beneficios judiciales de todas las personas que hayan pertenecido a los grupos armados al margen de la ley y que hayan decidido desmovilizarse, de modo que se suspenderá la ejecución de penas determinadas por la justicia a cambio de la colaboración con la justicia, la reparación de las víctimas y la resocialización de estos; además se tendrá en cuenta la reparación de todas las

víctimas del conflicto armado sin exclusión alguna, a través de la verdad y la reparación por parte del Estado colombiano como de los desmovilizados.

De acuerdo a lo anterior se dio inicio a una nueva etapa de construcción de paz a través de la justicia transicional, según Teitel citado por Ruba 2015 “ *puede ser definida por la concesión de justicia asociada con periodos de cambios políticos, caracterizados por respuestas legales que tienen el objetivo de enfrentar los crímenes cometidos por regímenes represores anteriores* ” (Ruba,2015), la cual implicó diferentes transformaciones dentro del marco jurídico del país dando paso a nuevas legislaciones que permitieron generar nuevas oportunidades al desmovilizado tanto de los grupos paramilitares como los grupos guerrilleros, así como también a la verdad, justicia y reparación de las víctimas que han sido participes del conflicto armado en Colombia en los últimos años; en este sentido todo combatiente que quiera desmovilizarse de forma voluntaria o colectiva, será acogido con dicha ley y otras que respaldan la justicia transicional para la búsqueda del fin del conflicto armado.

Esta ley fue reformada por la Ley 1148 del 2011(Colombia), “*Por la cual dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado y se dictan otras disposiciones*”, la cual busca establecer un conjunto de medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas dentro del marco de la justicia transicional que posibiliten el derecho de la verdad, justicia y la reparación de las víctimas en modo que se reconozcan su condición y se materialice sus derechos constitucionales, es decir se consideran víctimas todos aquellos que se han visto afectados en el conflicto, ya sea de forma individual o colectiva; a partir del 1 de enero de 1985 como consecuencia de este. Además se tomara en cuenta como víctimas a todos los miembros de la fuerza pública, así como también niños niñas u adolescentes, que se hayan desvinculado de las fuerzas armadas al margen de ley. Esta ley también garantiza el debido

proceso, a través de organismos competentes, restitución de tierras y la reparación económica de forma subsidiada de forma tal que se asegure la sostenibilidad y continuidad de este proceso para garantizar su viabilidad y cumplimiento (Ley 1148, 2011). Asimismo esta ley reconoce los esfuerzos para la materialización de los derechos de las víctimas a través de la participación de la sociedad civil y el sector privado, por medio de la implementación de proyectos, programas y políticas, el cual busca la reconciliación nacional.

Del mismo modo existen legislaciones que acogen al desmovilizado como la Ley 1424 del 2010 “ *por la cual se dictan disposiciones de justicia transicional que garanticen verdad, justicia y reparación a las víctimas de desmovilizados de grupos organizados al margen de la ley, conceden beneficios jurídicos y se dictan otras disposiciones* ” (Ley 1424, 2010). La presente ley acogerá aquellos desmovilizados en el marco de justicia transicional, solamente aquellos que hayan cometido delitos como concierto para delinquir simple o agravado, utilización ilegal de uniformes o insignias, el uso ilícito de equipos transmisores o receptores, porte ilegal de armas de fuego o municiones y por su pertenencia a grupos armados al margen de la ley, así como también busca promover la reintegración de los mismos a la vida civil y económica. Para esto deben contribuir a la verdad y a la memoria histórica, con el fin de que el estado pueda preservar la información para el esclarecimiento de su participación y todos los hechos y acciones que tengan conocimiento sobre el ejercicio del grupo armado al que hayan pertenecido. Una vez el desmovilizado haga parte del proceso de reintegración promovido por el ACR se le suspenderán las ordenes de captura y dará inicio a la ruta de la reintegración. (Ley 1424, 2010).

En este sentido el gobierno nacional de Colombia estableció el Decreto N° 4138 del 2011 “*por el cual se crea la Agencia Colombiana de la Reintegración de personas y grupos alzados en armas y se establecen sus objetivos y estructuras*”, como una unidad administrativa especial de

orden nacional, autónoma que garantice la adecuada reintegración de personas y grupos alzados en armas con el propósito de gestionar, implementar, coordinar y evaluar los proyectos o programas de la política de la reintegración, con el fin de promover la paz, la seguridad y la buena convivencia en todo el territorio nacional. Además de establecer las leyes que respaldan el proceso de reintegración es necesario abordar aquellas que regulan el trabajo en Colombia y que acogerán en un futuro a las personas reinsertadas.

Legislaciones desde el marco laboral en Colombia.

Para poder establecer cuáles son las condiciones laborales que enfrentarían una PPR dentro del contexto laboral actual en Colombia, se abordaran las diferentes legislaciones que son relevantes para esta investigación. Según la ley 905 de 2004 “*por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*”, existe una distinción en cuanto al tipo de empresa que se encuentran legalmente conformada en el país, pese a las diferencias que existe en los diferentes tipos de empresa, dicha ley considera como empresa toda unidad de explotación económica que sea realizada por una persona natural y jurídica o que se desempeñe en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, tanto rural como urbano y que además responda a las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa, los cuales se encuentran divididos por el número de colaboradores (planta de personal) y el monto o ingresos mensuales (activos totales) que posee la empresa.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se relacionara los tipos de empresas establecidos en la ley 905 de 2004.

1. Pequeña empresa: debe poseer una planta de personal entre 11 y 50 empleados, y debe poseer unos activos totales entre 501 y 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Mediana empresa: debe poseer una planta de personal entre 51 y 200 empleados, y debe poseer unos activos totales entre 5.000 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
3. Gran Empresa: debe poseer una planta de personal de 201 trabajadores en adelante y debe poseer unos activos totales por un valor superior a los 30.000 salarios mínimos legales vigentes.

Por otro lado, el Ministerio de trabajo es la entidad gubernamental, encargada de regular el trabajo y su normatividad a nivel nacional, como un ente reconciliador entre el empleador y el empleado, cuyo objetivo es generar empleo de calidad, con derechos a la protección social; en vía a la construcción de una paz laboral duradera, fortaleciendo el desarrollo humano a través de la capacitación y formación del talento humano. (Ministerio de trabajo, 2016)

En este sentido en Colombia existe el Código Sustantivo del Trabajo, el cual establece en el “*Artículo 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social*”, para formalizar y supervisar cualquier tipo de vinculación entre una persona natural, una organización u empresa, ya sea pública, privada, grande o PYME. Además garantiza el derecho, la igualdad y la protección del trabajador, así como también establece cada una de las condiciones por las cuales deben generar la contratación, suspensión y despido del mismo, entre otros parámetros. (Código sustantivo del trabajo, 2011).

Por otro lado la Ley 1429 del 2010 de Colombia, donde se “ *expide la ley de formalización y generación de empleo*”, la cual establece en el “*Artículo 1º. Objeto. La presente Ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse*” (Ley 1429 del 2010), donde se promueve todos aquellos proyectos que fortalezcan el desarrollo empresarial en Colombia, por medio de la creación de empresa, en el que se establecen las condiciones, incentivos y el desarrollo empresarial; con el fin de formalizar el empleo en Colombia. En este mismo orden de ideas la presente Ley define mediante el Artículo 2º, el concepto de pequeña empresa, la cual comprende aquellas, cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyo activos no superen los cinco mil salarios mínimos vigentes, al igual define el inicio de la actividad económica principal a lo que hace referencia a la fecha de inscripción del registro mercantil a la cámara de comercio; todo esto si la empresa previamente a operado como empresa informal. Por ultimo establece los tipos de informalidad de empleo, los cuales son: *La informalidad por subsistencia*, que es aquella actividad que se realiza por fuera de los parámetros legales constituidos por parte de un individuo, familia o núcleo social con el fin de garantizar su subsistencia y *la informalidad con capacidad de acumulación*, hace referencia a la manifestación informal del trabajo que no representa baja productividad. (Ley 1429 del 2010).

Por último, la Ley 1636 del 2013 por medio de la cual se crea mecanismo de protección al cesante en Colombia:

Artículo 1º “Objeto. La presente ley tiene por objeto crear un Mecanismo de Protección al Cesante, cuya finalidad será la articulación y ejecución de un sistema integral de políticas activas y pasivas de mitigación de los efectos del desempleo que

enfrentan los trabajadores; al tiempo que facilitar la reinserción de la población cesante en el mercado laboral en condiciones de dignidad, mejoramiento de la calidad de vida, permanencia y formalización” (Ley 1636 del 2013).

En relación con lo anterior, esta ley acoge al empleado formal en caso de quedar en desempleo, puesto que esta garantiza el apoyo por medio de la búsqueda de un nuevo trabajo o en fortalecer sus capacidades y habilidades para encontrar con mayor facilidad un puesto de trabajo. Donde se especifica los requisitos que tiene que tener una persona para obtener los beneficios que garantiza la presenta ley.

Psicología del trabajo, empleabilidad y bienestar empresarial

Análisis al concepto de Trabajo.

El trabajo es un concepto que ha sido abordado desde diferentes perspectivas entre las cuales están; la economía, la sociología y la psicología, aportando desde cada una diferentes contextualizaciones frente a este término. En psicología según Alcover, Martínez & Domínguez 2011 citando a Peiró (1987) el trabajo se define como *“el conjunto de actividades humanas retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, a través de la utilización de técnicas, instrumentos, materiales, datos o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios”* (Peiró & Prieto), donde los trabajadores individual o colectivamente podrán aportar sus habilidades, conocimientos y otros recursos, en el que obtendrá a cambio algún tipo de recompensa material, psicológica, social, extrínseca o intrínseca y así poder satisfacer sus necesidades en pro de alcanzar objetivos, ya sean de carácter biológico, económico o psicosocial (Alcover, et al., 2011).

En esta perspectiva el trabajo, desde la psicología ejerce diferentes funciones que puede desarrollar una persona. *La función integrativa o significativa* es aquella donde a partir del trabajo, una persona le da sentido a su vida ya que le genera satisfacción intrínseca. *La función de proporcionar estatus o prestigio social*, es cuando el trabajo ofrece categoría o rango a la persona que lo desempeña a nivel social o reconocimiento y respeto de otras personas. *Fuente de entidad personal*, esta hace referencia al trabajo como un área de desarrollo personal que ayuda a formar la identidad de una persona por medio de las experiencias, los éxitos y fracasos que se presenten a lo largo del tiempo. *Función económica*, es decir que a partir del trabajo la persona espera a cambio una recompensa económica, que le permita sobrevivir y satisfacer sus necesidades materiales. *Fuente de oportunidades para la interacción y los contactos sociales*, esta proporciona a la persona dentro del contexto laboral la interacción entre sus compañeros, superiores, subordinados o clientes fuera de su contexto familiar. *Función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas*, el trabajo le permite la persona desarrollar diferentes habilidades y competencias para que este pueda desempeñar con éxito su trabajo, a través de la práctica permite que este en un continuo mejoramiento y crecimiento tanto personal como laboral. (Peiró & Prieto, 1996).

Por ultimo esta las *Funciones de transmitir normas, creencias y expectativas sociales*, es donde las personas a través de su trabajo generan una serie de normas, creencias, valores e ideas, por medio de la comunicación y la trasmisión de estas con otras personas más allá del contexto laboral; También la *Función de conformidad o confort*, en la cual las personas pueden a través del trabajo disfrutar de buenas condiciones físicas, de seguridad en el puesto de trabajo o un buen horario laboral. Es necesario establecer que el trabajo no solo genera funciones positivas como las anteriormente mencionadas, sino que además en algunas ocasiones provoca efectos

disfuncionales en las personas tales como, el trabajo repetitivo, la humillación, la monotonía etc.; ocasionando en las personas infelicidad, deteriora miento físico y mental. (Peiró & Prieto, 1996). Respecto a lo anterior, se puede evidenciar como se ha abordado el concepto de trabajo desde diferentes perspectivas; siendo esté un concepto clásico y tradicional. La psicología a través de diferentes ramas como la psicología organizacional y la psicología del trabajo han desarrollado este concepto de un modo más humano donde se analizan las relaciones e interacciones de los trabajadores con el entorno organizacional. Asimismo esté ha sido criticado de una forma constructiva que le permite a la psicología evolucionar y de esta forma transformar este concepto.

Una mirada crítica a la Psicología del Trabajo

En la psicología, es posible abordar el trabajo desde dos miradas diferentes, por un lado se encuentra la mirada de la Psicología organizacional entendida como la que *“se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de la formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas”* (Zepeda, 1999), es decir, que es la encargada de estudiar el comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de una persona, su desarrollo en relación a la interacción entre el individuo y el contexto organizacional.

También existe la mirada desde la psicología del trabajo, la cual es la *“encargada del análisis de la actividad general de las personas en el trabajo, las cuales son contempladas como trabajadores que – individual o colectivamente, realizan tareas que se derivan de los procesos laborales que tiene lugar, fundamentalmente, en el seno de las organizaciones.”* (Alcover, et al., 2011), donde se evalúan principalmente las condiciones y el ambiente de trabajo del entorno

laboral de una persona; así como también se toman en cuenta aspectos como las tareas, las cargas de trabajo, los errores, las herramientas y los procedimientos de este (Alcover, et al., 2011).

Según Pulido 2004, desde una perspectiva crítica, asegura que la psicología debe estudiar el trabajo no solo desde los fundamentos clásicos de la psicología organizacional, sino que esta debe indagar e intervenir todas las condiciones sociales que rodean al trabajador dentro de un entorno laboral y como estas favorecen la productividad y el desempeño del mismo; ya que históricamente se ha percibido al trabajador como una herramienta de trabajo dentro de una organización, donde se ha criticado fuertemente por la deshumanización del mismo en un entorno laboral, donde la psicología ha descuidado la historia, la cultura y las relaciones sociales de una persona, que anteceden el desarrollo dentro de un puesto de trabajo. Es decir, que la psicología debe tomar al trabajador como un ser humano lleno de sentimientos, que se desarrolla dentro de una organización, la cual debe ser estudiada no solo desde el interior, sino que también se debe tener en cuenta los aspectos políticos y sociales externos que afectan el entorno laboral.

En este mismo orden de ideas, Pulido & Sato (2013), consideran que la psicología se debe transformar, para que esta pueda generar un mayor impacto dentro de las organizaciones. Estos autores hacen una fuerte crítica hacia la psicología hegemónica industrial, organizacional, ocupacional o del trabajo, puesto que esta representa el estudio de la eficiencia dentro de las organizaciones, por medio de proyectos de satisfacción hacia las personas en su puesto de trabajo, sin que se considere las condiciones por las cuales esté se presenta, donde se fundamenta principalmente el mérito y el mejoramiento continuo que favorece la efectividad y la productividad del trabajador. Es decir, que la psicología del trabajo debe ser un instrumento útil, objetivo, preciso y científico que potencialice todos los procesos que se relacionan con el estudio y la práctica de la psicología dentro de una organización; la cual busca mejorar las acciones de

los psicólogos para que estos no generen prejuicios (genero, edad, religión, orientación sexual o clase social), lo cuales puedan impedir el adecuado desarrollo de procesos laborales justos, que busquen no solo el mejoramiento organizacional , sino también el mejoramiento personal del trabajador.

En relación a lo anterior, la psicología del trabajo debe ser una herramienta que estudie los procesos básicos de la psicología organizacional, pero que a su vez debe generar una serie de estrategias encaminadas al estudio de las condiciones sociales y políticas que de alguna manera afectan el desempeño de una persona dentro de una organización, también esta debe considerar el trabajador como un ser humano íntegro, lleno de sentimientos, conocimientos, habilidades y valores, que son vitales para el desarrollo personal y organizacional. Además el psicólogo debe ser un profesional que acompañe dichos procesos de forma objetiva, para que estos sean justos y adecuados, de acuerdo a las condiciones y el contexto social donde se desempeñan. En este sentido y para el desarrollo de los objetivos de este proyecto, se abordara la psicología crítica del trabajo, para entender los procesos laborales que envuelven el proceso de reintegración. En relación al proceso de reintegración económica de los excombatientes se puede generar a partir de la empleabilidad la cual le permite al PPR, iniciar el camino hacia la reintegración a la vida civil.

Empleabilidad.

El concepto de empleabilidad, de acuerdo a Formichella & London (2013) citando a Weinberg dice que *“La empleabilidad abarca las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o*

pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes periodos de su vida". Es decir, que la empleabilidad se puede entender como la capacidad que tiene una persona, para encontrar trabajo y desempeñarse en éste con eficiencia, el cual permite desarrollar aún más sus capacidades u habilidades para comunicarse, resolver problemas y trabajar en equipo, favoreciendo así el mantenimiento y la adaptabilidad al puesto de trabajo, donde además se toma en cuenta las actitudes como la motivación, la responsabilidad, la adaptabilidad al cambio, la capacidad de relacionarse, entre otros, que tiene el trabajador para adquirir un empleo que pueda satisfacer las necesidades económicas, profesionales y personales; por otro lado también se deben considerar las aptitudes que tiene una persona para desarrollarse en un puesto de trabajo específico (Formichella & London, 2013).

Por otra parte, la empleabilidad es usada como un instrumento en el cual se puede expresar la relación que existe entre la competitividad en el mercado laboral y las competencias que presentan las personas para ser opcionales a una oferta laboral, empleando está como dinámica de inclusión-exclusión de personas en medio del mercado laboral. Además la empleabilidad es una herramienta que permite entender la dinámica que existe entre el empleo y el desempleo desde el criterio de selección, continuidad o desvinculación del trabajador dentro de una empresa, que a su vez permite la gestión de diferentes estrategias que faciliten los conocimientos técnicos sobre las actitudes y aptitudes que tiene una persona para un puesto de trabajo determinado (Rentería & Malvezzi, 2008). Entendiendo el concepto de empleabilidad, como una de las opciones que tienen las PPR para ingresar al mundo laboral de forma dependiente a una empresa u organización para crecer y satisfacer sus necesidades personales y familiares; donde por otra lado también existe la opción que les permite ser nuevos empresarios a

través del emprendimiento económico solidario, que al igual que la empleabilidad les generara una adecuada reintegración económica.

Gestión empresarial, condiciones de trabajo, adaptabilidad y mantenimiento

El trabajo dentro de una empresa u organización necesita ser direccionado para que este sea regulado, organizado, óptimo entre otros. Por tal motivo se habla de políticas empresariales o de gestión empresarial. Este es una característica importante en términos de organización del trabajo puesto que determina la dinámica relacional entre los empleados potencializándolas, al igual fortalece los sistemas de compensación, la evaluación, el rendimiento, la gestión, y la rotación del personal de trabajo dentro del sistema laboral.

Del mismo modo, estas políticas o gestiones empresariales deben cumplir con las expectativas que se generan con la globalización y la competitividad empresarial. Ya que estas están en permanente cambio y crecimiento, por este motivo las empresas u organizaciones deben adoptar métodos de trabajo más desarrollados que le permitan tener éxito. También ser competitivas en términos del entorno que los rodea, la gestión humana, el uso de las nuevas tecnologías, la gestión ambiental y por último en la responsabilidad social empresarial. Las cuales optimalizarán la eficiencia y fortalecerá la posición de la empresa en el mercado económico y global (Muñoz; Cabrita; Ribeiro da Silva & Diéguez, 2015). Estas políticas o gestiones permiten que las personas o empleados de una empresa u organización se puedan adaptar o mantener dentro de la misma.

La adaptabilidad es la *“agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio”* (Alles, 2008), lo cual hace referencia a la percepción de la

gerencia sobre el potencial que tiene el empleado para que este se adapte a la cultura o al sistema de valores de la empresa. Al igual puede ser una variable importante para mejorar y aumentar la disponibilidad y los recursos de una organización para enfrentar los cambios previstos o actuales, que se presentan en el contexto laboral de una forma efectiva. Asimismo la adaptabilidad es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios, es decir, la capacidad de modificar la propia conducta para así alcanzar determinados objetivos, a la hora de que surja cualquier dificultad, nuevos datos o cambios en el medio y así adaptarse a distintos contextos, situaciones y medios adecuadamente y no generar resistencia al cambio. (Alles, 2008).

De acuerdo a lo anterior, la adaptabilidad al cambio, es también la supervivencia que tiene una organización, a la hora de cómo se adapte a la cultura o a un ambiente de rápido cambio; en la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, donde la adaptabilidad del trabajador a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa, donde existen factores que contribuyen a que una empresa sea lo suficientemente adaptativa para sobrevivir al futuro, pero también se resume en la capacidad que tienen los directivos para cambiar sus modelos de pensamiento y actuación (Vázquez, 2010). Asimismo la adaptabilidad permite que las personas logren mantenerse en un puesto de trabajo durante un largo periodo de tiempo.

El mantenimiento de las personas en una empresa u organización, no es un ejercicio de retención, sino un proceso en el cual la persona mediante la realización de una actividad laboral puede desarrollarse. Donde podrá poner en práctica sus conocimientos y habilidades obteniendo el reconocimiento interno, ya sea por medio de compensaciones, reconocimientos profesionales; y por otro lado el externo como posición, apoyo y reconocimiento social. Por otra parte la gestión de mantenimiento de las personas se puede ver desde dos dimensiones. La primera, es el

desarrollo de la persona dentro de la organización y la relación que tiene este con aspectos externos a la propia organización, es decir destaca los aspectos dinámicos y relacionales de las personas. La segunda dimensión es la inclusión de las personas y la organización en un contexto más amplio con otras personas y la correspondiente interacción de las personas y con otras organizaciones. Por último el éxito de la gestión de mantenimiento de las personas, se refleja en el equilibrio que existe entre el desarrollo personal y profesional, donde la implicación con la organización es la satisfacción de los resultados obtenidos por la persona como por la organización (Alcover, Martínez, Rodríguez, & Domínguez, 2011). En este orden de ideas existen diferentes mecanismos de fortalecimiento empresarial que les permite a las PPR, mejorar sus conocimientos y habilidades para que junto con la empresa u organización a la que pertenecen o aquellos que son generadores de empleo crezcan de forma colectiva e individual; donde la psicología del trabajo, por medio de la capacitación y la formación les permita a las PPR mejorar sus habilidades y capacidades de forma asertiva.

Responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad social empresarial, es el compromiso que asumen las empresas, frente a la sociedad que los rodea en términos de desarrollo sostenible, a partir del equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social, por medio de la masificación de la responsabilidad de la empresa en el desarrollo positivo y en la disminución de lo negativo, es decir que a través de la toma de decisiones se emprendan medidas que contribuyan con el bienestar y los intereses tanto de la organización como de la sociedad; desde la organización internacional del trabajo define el concepto de responsabilidad social empresarial; como una serie de acciones que toman las empresas para que sus actividades empresariales o de producción tengan repercusiones

positivas en la sociedad y que estas se lleven a cabo dentro de los principios éticos de los métodos internos y externos de la empresa. (Aguilera & Puerto, 2012). Las organizaciones eligen de forma voluntaria implementar la responsabilidad social empresarial y esta a su vez determina si asume o no el compromiso de ejecutarla; esta debe ser guiada a partir de los principios empresariales, en función del cumplimiento de la visión y la misión de la misma. (Aguilera & Puerto, 2012).

La responsabilidad social empresarial se puede asumir desde diferentes aspectos que se relacionan a la gestión empresarial, en primer lugar desde el aspecto interno de la compañía donde se trabajan aspectos como la gestión de recursos humanos, la salud y seguridad en el lugar de trabajo, la adaptación al cambio y la gestión frente a los impactos ambientales o los recursos naturales y en segundo lugar, se encuentra todos aquellos aspectos externos a la compañía, por medio de gestiones que se dirigen específicamente a las comunidades locales, los grupos familiares de los empleados, los consumidores entre otros. (Dávila & Gómez, 2008).

Dentro de este concepto existen otros tipos de clasificaciones, así como lo plantea Aguilera & Puerto, 2012 citando a Bateman & Snell, 2005 los cuales establecen 4 dimensiones para ejercer la responsabilidad social en una organización; en primera instancia se encuentra la responsabilidad económica, la cual consiste en como la empresas, por medio de la producción de bienes y servicios económicos para la sociedad sea un aporte para esta por medio de la accesibilidad a estos y que al mismo tiempo se cumplan con las necesidades económicas e inversionistas de las empresas; en segunda instancia esta la responsabilidad social legal, la cual se entiende como todas leyes locales, nacionales e internacionales que deben cumplir las organizaciones para generar credibilidad de forma interna y externa; en tercera instancia esta la responsabilidad ética, la cual se entiende como los lineamientos de conducta que son definidos

por la organización los cuales se deben cumplir de acuerdo a las expectativas sociales, permitiéndole a la organización la toma de decisiones dentro de los marcos normativos establecidos y por último la responsabilidad voluntaria, donde son todos aquellos compromisos y comportamientos adicionales a la actividad normal de la empresa, los cuales están dirigidos a fomentar los valores personales y grupales que sean coherentes a la sociedad (Aguilera & Puerto, 2012)

Capacitación y formación.

La capacitación, es una herramienta de crecimiento continuo tanto para la organización, como para el trabajador, la cual permite planear y afrontar lo que sucederá en el futuro para esta. La capacitación es una generadora de cambio puesto que fortalece las habilidades, los conocimientos, y las actitudes de los trabajadores a través de la educación, esta se lleva a cabo con el fin de alcanzar los objetivos empresariales de una empresa. Por medio de personal capacitado, que se pueda desempeñar de la mejor manera para alcanzar dichos objetivos. La empresa u organización es quien proporciona los recursos para realizar las capacitaciones de sus trabajadores, mediante un proceso continuo y sistemático que facilite el cambio y el crecimiento personal del trabajador en pro del desarrollo productivo y económico de esta. (Siligeo, 2004).

Respecto a lo anterior a nivel organizacional, la formación del personal es otra de las herramientas utilizadas por una empresa u organización dado al constante crecimiento económico, social y tecnológico de los últimos años; por este motivo, es necesario generar un plan de formación que permita incrementar el potencial de la empresa u organización por medio del mejoramiento profesional y humano de los trabajadores. Así mismo cuando una persona es seleccionada para un puesto de trabajo no solo debe cumplir con los requisitos que este necesite,

sino que además debe ser estar dispuesta a crecer junto con la empresa u organización con el fin de perfeccionar sus conocimientos o generar nuevos conocimientos, teóricos y prácticos, fortalecer habilidades y valores necesarios para el desarrollo como individual, colectivo y organizacional. El proceso de formación puede ser a corto o largo plazo que ayudan al trabajador a realizar adecuadamente su trabajo y hacia futuro convertirlos en buenos líderes (Martínez, 2003).

El trabajo como construccionismo social e imaginario

Imaginario Social.

El concepto de Imaginario, según Cabrera (2008) citando a Castoriadis, Bazcko, Durand, Maffesoli & Anderson; constituye una categoría clave en la interpretación de la comunicación en la sociedad moderna como producción de creencias e imágenes colectivas. Lo deseable, lo imaginable y lo pensable de la sociedad actual, encuentra definición en la comunicación pública por lo cual, ésta se convierte en el espacio de construcción de identidades colectivas a la manera de “verse, imaginarse y pensarse cómo”. Esta perspectiva permite entender las cuestiones de la cultura desde la reflexión, la identidad y la reflexión sobre la diversidad.

Según Agudelo (2004) los imaginarios se pueden definir como ideas, imágenes y pensamientos que se transforman en conductas y manifestaciones hacia las formas ideológicas de la sociedad, las características más importantes y que definen a los imaginarios son las dimensiones (carácter particular o colectivo, individual o social), la realidad (un imaginario siempre será real ya que puede tener influencia en los comportamientos de los sujetos), la complejidad (no se podrá construir un imaginario lógicamente ni racionalmente ya que es una red de significaciones), veracidad (no necesitan de la aprobación, ya que son válidos en sí mismos), la durabilidad (se crean en cierto tiempo y se transforman según lo necesiten), la

transmisibilidad (se valen de diferentes técnicas para ser transmitidos, ya sea por medio de leyendas, mitos, lugares, memorias, entre otros), y la utilidad (su utilidad es muy importante para la sociedad o grupo que los emplea, ya que por medio de estos, se pueden comprender aspectos de dicha comunidad).

De esta forma, Cabrera (2008) afirma que los imaginarios se pueden clasificar según su uso y empleo en una comunidad determinada, el imaginario social posee una durabilidad temporal, que es considerado como un imaginario colectivo, este es importante ya que recolecta información acerca de las representaciones simbólicas (valores, cultura, creencias) de una sociedad específica, su transmisibilidad se da gracias a los relatos y memorias familiares o grupales. El imaginario individual se caracteriza por ser propio de un sujeto, pero con una intervención de las narraciones, experiencias, opiniones e ideas de otros sujetos; el imaginario conjunto, es el imaginario resultante del choque de varios imaginarios de diferentes culturas o regiones (pensamientos, imágenes e ideas). Las imágenes mentales es un proceso ícono verbal el cual conjuga imágenes y aspectos verbales para determinar y transmitir una determinada realidad; las imágenes arquetípicas son imágenes históricas e imaginarios que se han transmitido a través de la cultura.

Como se puede evidenciar, estos autores refieren que los imaginarios sociales no solo se caracterizan por el pensamiento de lo posible, que llegar a tener un sujeto, sino que a su vez se relacionan con las experiencias vividas de los mismos, lo cual hace entender que un sujeto se encuentra permeado por su entorno, el cual al ser conformado por una multiplicidad de factores generaran que el pensamiento del sujeto se encuentre encaminado hacia una idea específica, siendo esto un punto trascendental en el momento de entender diversas ideas compartidas por un conglomerado de personas que comparten un mismo entorno. En este sentido el concepto de

imaginario social permite entender cómo se construyen las relaciones entre los sujetos de acuerdo al contexto, cultura entre otros. Por este motivo es necesario indagar sobre las construcciones sociales que se generan a partir de este.

Construccionismo Social.

El Construccionismo social, se puede denominar también como el posmodernismo del pensamiento en las ciencias sociales, donde el conocimiento científico se basa en el análisis de los procesos históricos y sociales que construyen la realidad social como un proceso colectivo y no individual. Este modelo surge a partir de los estudios culturales como una postura epistemológica que se enfoca en el *“concepto de realidad como una construcción social que elaboran los individuos en una interacción dialéctica con la sociedad, mediante el lenguaje en un momento determinado de la cultura”* (Páramo, 2013), es decir que este modelo teórico analiza los fenómenos sociales y psicológicos dentro de un contexto social siendo este el objeto de estudio; donde su principal interés es entender la forma como los individuos o grupos participan en la construcción de la realidad desde una percepción social que permite visualizar dichos fenómenos que son creados por parte de estos. La construcción de la realidad social se puede entender como un proceso dinámico, constante que se reproduce a partir de la interpretación personal de acuerdo al contexto en que se desarrolle (Páramo, 2013).

Berger & Lukman, son los autores pioneros del construccionismo social donde su aporte más significativo surge a través de su trabajo donde afirman que *“el mundo es construido socialmente por las prácticas sociales de la gente, pero también experimentado como si la naturaleza del mundo fuera preexistente y fija”*, es decir que el conocimiento se puede dar a partir de las interacciones sociales, ya sea este un conocimiento simple o del sentido común (Páramo, 2013). Por otra lado uno de los autores más representativos de esta teoría, es Kenneth J.

Gergen quien describe la evolución del construccionismo a partir de una crítica hacia las representaciones del conocimiento tradicional como el positivismo, el empirismo entre otros; en relación al lenguaje, ya que por ejemplo para el positivismo un significado será válido hasta que esté sea verificado, por medio de la observación para que esté sea verdadero, por otra lado el empirismo proporciona la explicación objetiva de la conducta humana, es decir las acciones de una persona a través de la historia y la cultura, prediciendo posibles resultados de acuerdo a lo que se esté indagando, usando el lenguaje como un mecanismo de verdad, razonable donde se pueden evidenciar los resultados para que este trascienda en la historia (Gergen, 1996).

Asimismo el construccionismo social de acuerdo a la teoría de Gergen, parte de cinco supuestos iniciales que dan forma a la construcción del conocimiento. En primer lugar (supuesto), dice que *“los términos con los que damos cuenta del mundo y de nosotros mismos no están dictados por los objetos estipulados de este tipo de exposiciones.”* (Gergen, 1996). Es decir que la realidad no es homogénea para todo el mundo, además que esta no puede ser vista solo a través de la observación sino que deber ser abordada desde las diferentes formas del análisis, la crítica, e interpretación que construya cada persona de acuerdo a sus condiciones sociales que lo rodean. En segundo lugar (supuesto); *“Los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambio situados histórica y culturalmente y que se dan entre personas”* (Gergen, 1996), donde las descripciones y las explicaciones surgen como resultado de la coordinación e interacción humana. Donde el significado de las palabras aparece de acuerdo al contexto cultural e histórico donde se presente como una acción colectiva. (Gergen, 1996)

En tercer lugar (supuesto); *“el grado en el que un dar cuenta del mundo o del yo se sostiene a través del tiempo no depende de la validez objetiva de la exposición sino de las*

vicisitudes del proceso social.” (Gergen, 1996). Lo que permite entender que desde el construccionismo social, el mundo y el yo se pueden exponer de forma independiente más allá de la descripción y la explicación científica. Sino por el contrario se pueden aplicar nuevos métodos investigativos que involucre la cultura, la comunidad y el contexto social. En cuarto lugar (supuesto), *“la significación del lenguaje en asuntos humanos se derivan del modo como funciona dentro de pautas de relación”* (Gergen, 1996). Es decir en términos del construccionismo social, el significado de una palabra se deriva del uso social en el que se utilice de acuerdo a la interacción y la cultura donde se desarrolle el concepto. Por último (supuesto); *“Estimar las formas existentes de discurso consiste en evaluar las pautas de vida cultural; tal evaluación se hace eco de otros enclaves culturales.”* (Gergen, 1996). El cual permite entender que la evaluación que usa el modelo construccionista para generar validez empírica es por medio de la reflexividad, donde se evalúa las interacciones individuales de las personas respecto al mundo que lo rodea, desde diferentes percepciones para que de esta forma se pueda construir la realidad de una vida cultural particular.

En este mismo orden, Gergen afirma que el construccionismo social se encuentra fundamentado en el discurso o la narrativa que posee un sujeto, ya que es por medio de dicho discurso (que se expresa y se le da un significado de forma colectiva), que un sujeto puede realizar imágenes mentales de una realidad aparente, *“Al usar la palabra “gato”, la madre puede señalar un pequeño objeto peludo con cuatro patas y, por tanto, establecer el referente del término”* (Gergen, 2007). Por medio de este ejemplo, Gergen hace referencia a la narrativa y al lenguaje, ya que estos se pueden relacionar con una realidad que el sujeto este viviendo en un momento determinado, a partir del lenguaje aprendido, el sujeto adoptara una realidad colectiva en base a la cultura o entorno en el que se desarrolle (Gergen, 2007).

Por otro parte, Sandín (2003) afirma que el construccionismo social se basa en los aspectos intersubjetivos y en la construcción social de los significados, donde un sujeto, no posee la capacidad de generar un conocimiento real, ni aseveraciones o verdades objetivas, esto debido a que dicho sujeto analiza la realidad de una forma única, la cual solo puede ser explicada desde las experiencias personales que éste haya experimentado. Pero en el momento, en el que se genera o adquiere algún tipo de conocimiento, es necesario tener en cuenta la interacción social previa que se ha tenido para obtener dicho saber, en donde cada una de las experiencias vividas, y el contexto en el que se desarrolla, juegan un papel determinante para poder establecer como un sujeto analiza el mundo circundante, por tal motivo, no se puede afirmar que el Construccionismo se basa en términos de la verdad objetiva, pero tampoco en la verdad subjetiva, ya que gracias a la interacción social, es promovida dicha realidad, siendo la intersubjetividad compartida el único mecanismo capaz de definir los significados y conocimientos de un sujeto

Como se evidencia, el análisis de la construcción de la realidad que posee un sujeto, se encuentra determinado no solo por aspectos relacionados con el lenguaje y la narrativa. Ya que los aspectos culturales y las vivencias propias de cada sujeto, promueven diversas acciones del mismo. Lo que quiere decir que la forma, en la que el sujeto asume diversas situaciones, se encuentra estrechamente relacionadas con las experiencias que haya experimentado previamente; dejando al lenguaje como aspecto fundamental, pero no principal, en la creación de la realidad.

Para finalizar, es transcendental comprender como las construcciones sociales se generan en cualquier contexto social, en este sentido y de acuerdo a los objetivos de esta investigación, es importante distinguir cómo se generan dichas construcciones en medio de un entorno laboral.

El trabajo como construcción social.

Desde una perspectiva psicosocial, el trabajo se puede representar como una construcción social ya que éste es el resultado de las interacciones que establecen las personas en medio de un entorno laboral, es decir que aborda las representaciones sociales individuales como colectivas que se generan dentro de una organización; toma en cuenta las experiencias, los objetos, los hechos, las creencias y la cultura de cada uno de los trabajadores, de acuerdo al significado, la percepción e interpretación que este realice; como resultado a las interacciones entre estos y como también a su vez construyen y comparten nuevas representaciones e interpretaciones de la realidad o la verdad del mundo que los rodea desde el ambiente laboral (Alcover, et al., 2011).

De acuerdo al construccionismo social, es importante identificar cuáles son las construcciones de la realidad que tiene cada persona dentro de un entorno o contexto social. En este caso, como un reinsertado percibe o construye la realidad laboral a la cual se enfrenta en base al conocimiento y las experiencias de cada uno de ellos, y como también todas las personas que los rodea, es decir, sus compañeros de trabajo, sus superiores y directivos. Para poder entender la dinámica relacional que existen entre ellos y como se construyen de forma colectiva e individual nuevas construcciones sociales que puedan romper con los imaginarios que se han establecido previamente y así generar nuevas expectativas frente a la vinculación laboral de reinsertados en Colombia.

Marco Metodológico.

Diseño.

Para cumplir con los objetivos de ésta investigación, se adoptará una postura cualitativa, la cual *“puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta”* (Salgado, 2007). Es decir que este tipo de investigación, establece la recuperación de la subjetividad de la construcción de la realidad en la escenificación de la vida cotidiana, para entender la realidad cultural y social que rodea a las personas y por último la intersubjetividad del conocimiento de la realidad humana (Sandoval, 1996).

La epistemología en la que se apoya la presente investigación es la Hermenéutica ya que esta *“desarrolla interpretaciones de la vida social y el mundo desde una perspectiva cultural e histórica”* (Sandin, 2003). Donde se analizan las interacciones que posee una persona con su entorno, la interpretación de la realidad del mundo que lo rodea, donde se consideran cada una de las percepciones y los relatos de los sujetos que hacen parte de la investigación; para comprender las problemáticas existentes, las dificultades y las soluciones (Sandin, 2003).

De acuerdo al tipo de investigación y la postura epistemológica, esta investigación tomara como paradigma, el construccionismo social, el cual afirma que el sujeto genera su realidad de acuerdo al entorno en el que se desarrolle como un ente único; ya que este no se encuentra en la capacidad de generar un conocimiento de forma autónoma, sino que por medio de la interacción social y de los aspectos intersubjetivos de dicha construcción de la realidad, son pieza fundamental para que el sujeto genere un conocimiento verdadero (Sandín 2003). El construccionismo no se puede ver dentro de parámetros que determinen una verdad objetiva, pero tampoco acepta las teorías de la verdad subjetiva; ya que la mezcla de estas dos verdades por

medio de la interacción social, generan la intersubjetividad compartida, la cual se puede considerar como el único mecanismo capaz de identificar y definir los conocimientos que posee un sujeto y las interpretaciones que posee de los mismos (Sandín, 2003). Para esta investigación se tomará los postulados teóricos de Gergen, frente al aporte que este autor le hace al construccionismo social.

Gergen dentro de algunos de sus aportes afirma, que el construccionismo social se encuentra fundamentado en el discurso o la narrativa que posee un sujeto, ya que es por medio de dicho discurso (que se expresa y se le da un significado de forma colectiva), que un sujeto puede realizar imágenes mentales de una realidad aparente, “Al usar la palabra “gato”, la madre puede señalar un pequeño objeto peludo con cuatro patas y, por tanto, establecer el referente del término” (Gergen, 2007). Por medio de este ejemplo, Gergen hace referencia a la narrativa y al lenguaje, ya que estos se pueden relacionar con una realidad que el sujeto está viviendo en un momento determinado, a partir del lenguaje aprendido, el sujeto adoptará una realidad colectiva en base a la cultura o entorno en el que se desarrolle (Gergen, 2007).

Los criterios de selección de la muestra, serán a conveniencia la cual permite elegir el lugar, la situación o evento que proporcione al investigador la información, donde este se involucra dentro de la comunidad para entender la realidad de esta (Galeano, 2004). Se elegirán a los participantes de acuerdo a los parámetros elegidos para la presente investigación, donde deben ser personas en proceso de reintegración (PPR) que hagan parte del programa de la Ruta de la Reintegración, empresarios que empleen personas reinsertadas y estén vinculadas con la ACR, y aquellas personas que hacen parte del ACR y manejen el tema de reintegración económica.

La metodología que se empleará para el análisis de la información será el análisis de discurso el cual según Dijk (1993) “*constituye una técnica de recopilación de información como*

acción social que ocurre en un marco de comprensión, comunicación e interacción que a su vez son partes de estructuras y procesos socio-culturales más amplios”, cuyo fin último de dicho análisis, es poder generar la interpretación de los relatos aportados por los diferentes entes que se encuentran inmersos dentro de la problemática existente, pero adicional a esto; el cruce de información y la comparación de discursos. También se pueden identificar cuáles son los intereses, percepciones y posteriores acciones de cada sujeto, generando así que el análisis obtenido, sea más profundo (Dijk, 1993). Donde se analizaran los relatos de los participantes y se compararan para entender la realidad que envuelve el proceso de reintegración económica desde la mirada de cada uno de ellos.

Las estrategias que se utilizarán para la recolección de la información será la entrevista semi- estructurada; esta estrategia busca recoger información determinada sobre aspectos concretos, por medio de preguntas precisas y otras preguntas abiertas de acuerdo con la investigación; donde se deben establecer las dimensiones a investigar para recoger información específica (Villegas, 2011). Además se usara la observación participante, Según (Marshall & Rossman, 1989) puede ser definida como *"la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado"*, en donde gracias a la interacción social que posee el investigador con la comunidad, se puede describir a profundidad tanto las relaciones como los comportamientos cotidianos que poseen los diferentes sujetos que son partícipes de la problemática; en donde la información recolectada se puede expresar por medio de bitácoras o diarios de campo (Marshall y Rossman, 1989). Estas estrategias proporcionaran la información pertinente para el desarrollo de la investigación, al momento de indagar y cumplir con los objetivos planteados.

Participantes

Se elegirán a 3 gerentes de empresas prestadoras de servicio de seguridad e industria, los cuales se identificarán por medio de seudónimos, para proteger la identidad de los participantes que hagan parte de esta investigación.

Procedimiento

Fases.

Fase N.1 En esta fase se delimitó la problemática, se identificó el vacío de conocimiento, se planteó la justificación y se generó el planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos para el desarrollo de la presente investigación.

Fase N. 2 Durante esta fase se plantearon las temáticas que construyen el marco teórico, donde se conceptualizó los temas principales y los subtemas pertinentes para el desarrollo teórico de la investigación.

Fase N. 3 En esta fase se construyó el marco metodológico, donde se definen los aspectos tales como el diseño de la investigación, las estrategias, el criterio de selección de la muestra y la descripción de los participantes.

Fase N. 4 Durante esta fase se ejecutará el marco metodológico, donde se implementarán las estrategias de entrevista semiestructuradas y observación participante para la recolección de información.

Fase N. 5 En esta fase, se analizará la información por medio de análisis de discurso y se realizarán los resultados de la investigación.

Criterios éticos de la investigación.

De acuerdo con la Ley 1090 DE 2006 “*por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.*” Se tomara todos los parámetros de dicha Ley, para la ejecución de este proyecto donde tomaran en cuenta el Capítulo VII, *DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y LAS PUBLICACIONES*. En los artículos: “Artículo 49. Los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales empleados en la misma, del análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y pautas para su correcta utilización. El Artículo 50. Los profesionales de la psicología al planear o llevar a cabo investigaciones científicas, deberán basarse en principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes y el Artículo 51. Es preciso evitar en lo posible el recurso de la información incompleta o encubierta. Este sólo se usará cuando se cumplan estas tres condiciones:

- a) Que el problema por investigar sea importante;
- b) Que solo pueda investigarse utilizando dicho tipo de información;
- c) Que se garantice que al terminar la investigación se les va a brindar a los

Participantes la información correcta sobre las variables utilizadas y los objetivos de la investigación.” (Ley 1090 de 2006)

Además se cumplirán con los parámetros establecidos sobre el secreto profesional de acuerdo con el “Artículo 35. El psicólogo/a esta obligado a guardar el secreto profesional en todo aquello que por razones del ejercicio de su profesión haya recibido información. El Artículo 36°.

Toda la información que el/la Psicólogo/a recoge en el ejercicio de su profesión, sea en manifestaciones verbales expresas de sus clientes, sea en datos psicotécnicos o en otras observaciones profesionales practicadas, está sujeta a un deber y a un derecho de secreto profesional, del que, sólo podría ser eximido por el consentimiento expreso del cliente. El/la Psicólogo/a velará porque sus eventuales colaboradores se atengan a este secreto profesional. Y por último el Artículo 37°. En el ejercicio de su profesión, el/la Psicólogo/a mostrará un respeto escrupuloso del derecho de su cliente a la propia intimidad. Únicamente recabará la información estrictamente necesaria para el desempeño de las tareas para las que ha sido requerido, y siempre con la autorización del cliente (Ley 1090, 2006). Todo esto con el fin de garantizar el adecuado ejercicio de investigación que se plantea en el marco metodológico.

Resultados

La presente investigación tiene como objetivo analizar las construcciones sociales y las estrategias empresariales que pueden desarrollar diferentes organizaciones, frente a la posible vinculación laboral directa de las personas que se encuentran en proceso de reintegración. Para el análisis de la información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas y la observación participante, se realizó una matriz de análisis de sentido para cada una de las categorías establecidas con base en los objetivos específicos. En este sentido surgen subcategorías del análisis; para identificar cada una de ellas, se expondrán las categorías con sus respectivas subcategorías, las cuales emergen de la metodología del análisis de discurso implementada y desarrollada en la investigación.

Categoría N° 1.

Construcciones sociales de empresarios frente al proceso de reintegración económica de las personas en proceso de reintegración de los grupos armados; desde esta categoría emergieron las siguientes sub categorías: la primera subcategoría; el proceso de reintegración como transformación social, la segunda subcategoría; los medios de comunicación como principal fuente de información, la tercera subcategoría; las condiciones del puesto de trabajo, el mayor reto para los empresarios, la cuarta subcategoría; las PPR como generadores de violencia, el mayor prejuicio de los empresarios, la quinta subcategoría; la quinta subcategoría; Proyección de las empresas como generadoras de empleo a las PPR.

La primera subcategoría; *El proceso de reintegración como transformación social*, emerge del análisis de la información obtenida de los empresarios de la gran y Pyme empresa que aún no tienen experiencia de trabajar con las PPR, el cual deja entrever que el conocimiento que tienen sobre el proceso de reintegración en general, se basan en supuestos contruidos desde su experiencia e información, sin tener certeza de cómo se lleva a cabo éste en Colombia, pues afirman que es una transformación social la cual se debe realizar mediante un acompañamiento gubernamental, dando ayuda y apoyo psicológico y social; como lo evidencia Daniel, Gerente general de la pequeña empresa “... debe haber un proceso donde haga acompañamiento psicológico, por eh y social ¡no!... para poderlos integrar...” cuyo discurso es influenciado por el conocimiento común que se tiene de las PPR. Por otro lado Carlos Gerente general de la mediana empresa, expresa “...es buscar los medios, buscar personas que sean capaces de recolectar esta información y luego darles una secuencia para ver socialmente como los pueden rehabilitar y como los pueden ayudar a través del mismo bienestar social del ministerio de educación...” así mismo, la opinión de Juan, Gerente General de la gran empresa “las personas

que han sido parte de ese grupo tengan una oportunidad de re socializarse, de estructurar y organizar otra vez, pues su vida y entorno familiar en la sociedad, eso es el conocimiento empresarial que manejamos nosotros sobre esa política... ”. En este orden de ideas a través de la experiencia de Lorena Coordinadora de Sostenibilidad de una gran empresa, se puede decir que al igual que los otros empresarios consideran el proceso de reintegración como transformación social para las PPR “...*ya han tenido ese acompañamiento psicosocial...asistir a citas de esa trabajadora social, no sé qué les pregunten ahí si no tengo ni idea,...yo supondría que esa asesoría es sobre términos de familia, manejo de dinero, manejo personal, de sanar heridas y de poder salir adelante, yo me imagino que ese es el proceso...*” que a pesar tener un conocimiento más estructurado, no está informada a profundidad de lo que realmente se trabaja en este proceso.

La segunda subcategoría; *Los medios de comunicación como principal fuente de información*, emerge ya que el medio por el cual los participantes conocen el proceso de reintegración, es a través de las noticias nacionales, así como Daniel menciona “...*por noticias...*”. Así mismo lo informa Carlos; “...*Bueno lo que he escuchado en los medios y lo que he medio leído...*”, pero Juan admite tener nuevos mecanismos para informarse que es a través del área legal de la empresa, donde está informado de las políticas que envuelven la seguridad; además de lo que escucha en los medios de comunicación. “...*es el tema de informativo de comunicaciones y obviamente el tema informativo, por el lado legal de la compañía que es la que se encarga de estar actualizada de todos los cambios o situaciones especiales a nivel, digámoslo así a nivel gobierno...*”.

La tercera subcategoría; *Las condiciones del puesto de trabajo, el mayor reto para los empresarios*; emerge al indagar los posibles retos que enfrentarían las empresas que aún no forman parte del proceso de reintegración, puesto que se desconocen las habilidades que tienen

para poder desempeñar un cargo y de esta manera asignarles una labor. En este caso, como lo menciona Daniel; *“...yo... tengo aquí en este instante es la mano de obra calificada... para darles trabajo en esta área, tienen que tener... los conocimientos y ser capacitados en... esas áreas.”*, por otro lado Carlos cree *“...Conocer la persona, conocer su entorno, que sabe hacer, que quiere hacer, para donde va, y poderlo encasillar dentro de una compañía en algo que a mí, me dé la confianza que esa persona pueda salir adelante...”*. Por otro lado para Lorena, desde su experiencia cree que el mayor reto para la compañía es tener personal sobre formado para las vacantes que ellos ofrecen a las personas en proceso de reintegración. *“...lo ponen a terminar el bachillerato,...les dan la oportunidad de tener un estudio técnico y tecnológico, incluso profesional... ...hasta doctorado...entonces resulta que de una u otra manera tienen una población muy preparada y esa población preparada no quiere una estación de servicio...”* así mismo comenta que el proceso es un reto constante *“...ha habido casos de éxito pero también muchos aprendizajes y muchos puntos por mejorar de parte y parte, tanto de la ACR como de nosotros...”*.

La cuarta subcategoría; *Las PPR como generadores de violencia, el mayor prejuicio de los empresarios*, emergen de las dificultades que tendrían como empresa al contratar personal reintegrado, Juan y Carlos manifiestan un temor hacia el comportamiento de los clientes debido a que sus trabajadores sean personas que antes delinquirían y ahora realizan una labor que favorece a la comunidad. En este caso como lo menciona Juan *“...entonces el tema es que la gente va a ser digamos apática va a tener como cierto celo en dejar que una persona, que antes hacía cosas delictivas quiera hacer cosas positivas digámoslo así, entonces digamos que esa es como la barrera que se genera, de pronto no lo dicen directamente pero lo tratan de evitar que esa clase de personas lleguen a donde ellos están....”* En ese mismo orden de ideas Carlos comenta; *“es*

muy difícil decirle a las personas oiga deje de pensar así sabiendo que cada uno de nosotros vemos el mundo de una manera distinta y pensamos de otra manera, entonces yo pienso que de entrada vamos a tener ese problema es entrar a ver como convencemos nosotros mismos a nuestros empleados para ver cómo podemos interactuar con esta persona cuando llegue...” Por otro lado, Daniel expresa el temor hacia como las PPR puedan asumir los conflictos internos; *“...que de pronto esta persona desmovilizada vaya a reaccionar de forma violenta, es lo único que uno pensaría ahí...”*. Desde su experiencia Lorena afirma que la mayor dificultad que han enfrentado en este proceso, es la estigmatización que tienen estas personas en la sociedad, *“...Ellos se encuentran con todo el problema de la estigmatización de ser un reintegrado sí... Que pasa pues... en cualquier escenario...”*.

La quinta subcategoría; *la Proyección de las empresas como generadoras de empleo a las PPR*, emerge de la posibilidad que tienen las empresas de contratar personas reintegradas, los participantes Daniel y Juan manifiestan no tener problema, a su vez el discurso de las otras categorías concuerda con su decisión, ellos lo ven como una oportunidad de crecimiento y de no discriminación. En el discurso Daniel manifiesta *“...funcionan en su labor pues...se continúa o no... la idea no es..., no es discriminar y tampoco es darle un... un trato preferencial.* Complementando Juan *“...una compañía competente, lo estamos demostrando porque somos amigos, o somos muy positivos a los cambios emitidos por el gobierno, somos receptivos, entonces digamos que no es ningún problema y la compañía tiene que avanzar y proyectarse positivamente...”* En contraste se puede identificar que desde la experiencia de Lorena, *“Hemos tenido muchos aprendizajes, hemos empezado, retrocedido, hemos vuelto a empezar, hemos replanteado el tema de vinculación laboral, ...seguir con nuestro apoyo a la reconciliación, no nos hemos quedado en vinculación laboral, sino hemos hecho otros programas con reintegrados*

y con la ACR, porque nuestro compromiso es amplio pero no es visible entonces queremos hacerlo real y visible y sentimos como compañía que podemos dar más que 25 personas...” siendo estas las diferentes formas de cómo cada empresa se proyecta como una organización comprometida con el proceso de reintegración por medio de la vinculación laboral directa.

Además de entender las construcciones sociales que envuelven en proceso de reintegración en las empresas, desde la perspectiva de empresarios experimentados y de aquellos que analizan una posible vinculación; es necesario identificar las políticas empresariales que se pueden generar para promover el mantenimiento, la permanencia y la adaptabilidad de las PPR dentro de las organizaciones, dando paso a la siguiente categoría.

Categoría N° 2

Políticas empresariales que promueven el mantenimiento y la adaptabilidad; desde esta categoría emergieron la siguientes sub categorías; la primera subcategoría; *Incentivos económicos y de acompañamiento como planes de bienestar para generar adaptabilidad y mantenimiento,* segunda subcategoría; *el mayor factor de despido es por incumplimiento del reglamento empresarial,* la tercera subcategoría; *las PPR como un empleado normal,* la tercera subcategoría; *la capacitación como la mayor estrategia para fomentar la tolerancia entre los empleados y las PPR.*

En este mismo orden de ideas, la segunda categoría emerge a partir de las diferentes estrategias que pueden ser consideradas como garantes de un adecuado proceso de reintegración de las PPR dentro de las organizaciones. Las políticas empresariales son una característica importante en términos de organización del trabajo, puesto que determina la dinámica relacional

entre los empleados, potencializándolas y fortaleciendo los sistemas de compensación, la evaluación, el rendimiento, la gestión, y la rotación del personal de trabajo dentro del sistema laboral (Muñoz; Cabrita; Ribeiro da Silva & Diéguez, 2015).

La primera subcategoría; *Incentivos económicos y de acompañamiento como planes de bienestar para generar adaptabilidad y mantenimiento*, desde las diferentes estrategias que manejan las empresas los cuales permiten que sus empleados en general, se mantengan en la misma durante años, son construidos a partir de la experiencia e historia de la misma. Donde le dan un mayor sentido al incentivo económico como generador de mantenimiento de los empleados en la empresa por ejemplo para Daniel “...aquí en la empresa siempre se hay *motivaciones económicas...*” pero estas las relaciona al pago legal que esta empresa hace a sus empleados por su trabajo “...*pagamos las horas extras... todos sus prestaciones sociales...*”. Por otro lado la concepción de bienestar por parte de Carlos desde la mediana empresa, está dirigida al apoyo económico y acompañamiento al empleado como su familia, “*ehh se les da mucho apoyo a sus hijos estamos pendientes de sus estudios se les ayuda económicamente para los estudios*” también emplean estrategias dirigidas a incentivar al empleado como “...*bonificaciones con la tabla de desempeño... acá la gente permanece y vive muy a gusto...*”. Desde su experiencia Lorena admite que el mayor beneficio para las PPR es la estabilidad que pueden tener estos por medio de un trabajo formal; “...*beneficios que hay en la estaciones de clientes como puntos, premios, como de un sin número de cosas que no podrían tener en otro momento de su vida. Lo que agradecen mucho eso, eso sí es algo positivo de la experiencia como tal*”.

En este mismo orden de ideas existen otra serie de políticas que ejercen las empresas sobre sus empleados, cuando las cosas no funcionan y deben ser despedidos, así emerge la

segunda subcategoría *el mayor factor de despido es por incumplimiento del reglamento empresarial*, de acuerdo al discurso existen diferencias en cuanto a los motivos como del proceso. Por un lado Daniel comenta que los motivos se deben a una serie de dificultades del entorno laboral “...problemas de comentarios, ósea el chisme de pasillo...” “no es constante en su trabajo...con estado de licor...su consumo de drogas...” siendo estos últimos las principales causas de despido en la empresa “...eso es la mayor causa de despido...”. Desde la experiencia de Lorena, uno de los incidentes por los cuales se han desvinculado a las PPR de la organización son por motivos que suceden con cualquier empleado así como lo comenta; “le salió positiva la prueba de alcoholemia y esa persona debe irse de la estación.” siendo esta una falta grave. Por otro lado Juan comenta que en su empresa los mayores motivos son por incumplimiento a las normas establecidas “se sale de los lineamientos de comportamiento laboral estableciendo” el proceso que se realiza es por medio de una investigación interna de la situación “...la investigación arroja alguna situaciones que entramos a interactuar con el empleado involucrado...” “...toman las decisiones... tomar acciones preventivas mas no correctivas...”. Por ultimo para Carlos en su empresa los mayores causas de despido son cuando no cumplen con sus funciones “...que no cumplan con sus funciones o labores asignadas...personas que comenten faltas eh... consecutivamente...”.

La tercera subcategoría; *Las PPR como un empleado normal*, emerge de la percepción de que los empresarios tiene una concepción similar al asegurar que si en dada oportunidad llegara a trabajar una PPR a su empresa serán tratados como un empleado normal, Daniel “...se aplicarían las mismas políticas...”, Juan “son un empleado más, normal, común y corriente ni va a tener privilegios que los que ya están laborando”, pero otros afirman que estas personas deben estar bajo condiciones especiales por el perfil de las PPR, pero que aun a si serán estarán bajo las

mismas condiciones laborales, Carlos; “...*la persona que ya viene contaminada ...hay que darle un trato distinto, no quiere decir que sus condiciones laborales cambien ni su contrato*”, dejando entre ver que existen diferencias en cuanto al trato recibirían y la concepción de las PPR dentro de la compañía. Pero en contraste frente a la experiencia de Lorena, las PPR son tratados como empleados normales, donde se cuida su identidad para facilitar un mejor entorno laboral en su puesto de trabajo, así como lo afirma; “*sus compañeros de trabajo es decir, otros isleros de la estación de servicio no saben que él es reintegrado pero su jefe si...*”, para evitar conflictos de exclusión dentro del entorno laboral de la organización.

La cuarta subcategoría; *La capacitación como la mayor estrategia para fomentar la tolerancia entre los empleados y las PPR*, emerge a partir de la relación entre las PPR y los empleados ante una posibilidad de contratación, los empresarios creen que para generar una buena convivencia entre estos se pueden implementar varias estrategias. Para Carlos es necesario educar a las dos partes “...*Se podrían hacer talleres de mm, socialización con todos los empleados... es darle la oportunidad a alguien como también ellos la tuvieron en su momento...*” por su parte Juan cree “...*la manera más fácil de aceptación de una comunidad es integrar, es conocer... dentro de las integraciones y dentro de las capacitaciones*” y por ultimo Carlos cree “...*yo creería que es algo motivacional... llevar estas personas y es poder interactuar entre las dos partes y decirles miren esto es así y así y podemos trabajar... nos tocaría contratar personas expertas para hacer eso porque no tenemos acá un grupo humano que se capaz de dar ese manejo...*” deja entrever que no hay claridad en las herramientas u formas para dar un manejo adecuada en fortalecer o fomentar la tolerancia entre los empleados y las PPR. Desde la experiencia de Lorena, afirma que los talleres o capacitaciones que reciben las PPR dentro de la organización son como las de cualquier empleado ya que como se guarda la identidad de estos no

es necesario reforzar la tolerancia entre pares así como lo menciona; *“las capacitaciones que ellos toman son las mismas capacitaciones que toman cualquier vacante que ocupe la vacante de islero”* estas son usadas como complemento en la formación del empleado para que tenga un mejor desarrollo en el puesto de trabajo.

Todas estas estrategias deben estar soportadas de un plan de beneficios tanto internos como externos, que puedan promover una mayor participación en el proceso de reintegración desde la vinculación laboral directa, por tal motivo se tomaron en cuenta dichos beneficios que pueden ser útiles para garantizar un mayor vinculación del sector empresarial.

Categoría N° 3

Beneficios internos y externos que promoverían mayor apoyo del sector empresarial, de esta categoría emergieron las siguientes subcategorías; la primera subcategoría; las entidades que manejan el proceso de reintegración como garantes del seguimiento de las PPR, dentro de la empresa, la segunda subcategoría; El apoyo y respaldo económico como principal incentivo por parte del Gobierno Nacional, la tercera subcategoría; las PPR, como generadores de beneficios como cualquier empleado, la cuarta subcategoría; las empresas como facilitadoras de la reintegración social de las PPR.

Con la intención de caracterizar los beneficios que podrían esperar los empresarios para ser partícipes del proceso de reintegración económica de las PPR, emerge la primera subcategoría; *las entidades que manejan el proceso de reintegración como garantes del seguimiento de las PPR, dentro de la empresas;* donde se pudo identificar en el discurso de los participantes que prima en ellos, la importancia que tienen estas entidades para que se genere un seguimiento

al proceso que lleven las PPR dentro de las organizaciones así como lo expresa Daniel “...continuar con el proceso de seguimiento. Si, si está funcionando o no...” Así mismo Juan “...que deleguen algún funcionario público que haga un seguimiento un acompañamiento desde nuestra compañía, en este sentido para que se logre un adecuado proceso de integración entre las empresas y estas entidades debe haber según lo menciona Juan una “...interacción con nosotros, no tenemos ningún inconveniente que ellos hagan un acercamiento...”. Desde la experiencia de Lorena respecto a los beneficios o acompañamiento que ofrece el ACR para un adecuado proceso es pobre y eso ha generado dificultades así como lo expone; “tienen compañía como hasta los seis años ...puede que estés trabajando con éxito o estés sin trabajo ...tú ya te reintegraste completamente a la sociedad ...según acordamos ...ofrecer a todas las empresas es que la ACR si va a ser una retoma de dos años o tres años más, hacer el acompañamiento como para garantizarle al sector empresarial ...siguen con un acompañamiento en diferentes escenarios.”

La segunda subcategoría; *El apoyo y respaldo económico como principal incentivo por parte del Gobierno Nacional* emerge de los beneficios que podrían recibir directamente del Gobierno Nacional, se pudo identificar que el factor económico es el mayor incentivo para que las empresas hagan parte del proceso de reintegración, así como le expresa Daniel “...excepciones de impuesto, si tienen a una o dos personas desmovilizadas...” que es un poco la lógica que comenta Lorena desde su experiencia ya que admite que su organización recibe beneficios económicos a través del trabajo con las personas en proceso de reintegración además cree que es un buen motivo para llamar la atención de otros sectores empresariales “si tenemos un beneficio tributario ...es importante decirlo para motivar a pequeñas y grandes empresarios a que se vinculen ...bastante atractivo debe vincularse con una excepción de impuestos.”, en esta

misma lógica Carlos expresa “*el apoyo económico estaría más incentivado de pronto a cruces con impuesto*” aunque afirma que debería ser más un proceso de credibilidad.

La tercera subcategoría; *las PPR, como generadores de beneficios como cualquier empleado*, emerge de los beneficios que les pueden ofrecer las PPR a las empresas, se pudo observar que el discurso de los participantes es similar ya que expresan que los beneficios que ellos pueden generar son los mismos que los de cualquier persona o ciudadano dentro de la organización como lo menciona Carlos “*...es un gana gana de todos acá, ustedes me dan y yo le doy y todos ganamos...*” así mismo Daniel “*...un beneficio general para todos...*” y por ultimo Juan “*ellos nos pueden ofrecer lo mismo que nos puede ofrecer cualquier ciudadano que viene a trabajar con nosotros*”.

La cuarta subcategoría; *las empresas como facilitadoras de la reintegración social de las PPR*. Emerge de la proyección que tienen estas personas frente a la posible contratación permanente de las PPR, los empresarios creen que el aporte que ellos pueden generar a estas personas puede ser de diferentes formas. Por ejemplo para Daniel, “*Pues... reintegración a la vida...darse cuenta como es la vida... pues en la vida normal. En la vida de ciudad...*” sería este el único aporte que le pueden generar al proceso y a estas personas, por otro lado Juan cree “*...asimilar de una manera muy profesional, muy ética la manera de que no tenga ningún tipo de tropiezos... eso es un apoyo, yo creo que muy importante...*”. Por otro lado Carlos cree que además de vincularlos directamente existen otras formas de apoyar el proceso y a las PPR, “*...desde la medida que nosotros podamos hacer y si no podemos directamente, lo podemos hacer indirectamente, que es a través de fundaciones, o a través de otros entes que lo hagan...*”. Esto permite entender la disponibilidad que tienen los empresarios de ser partícipes del proceso de reintegración y del compromiso que este implica para todos. Desde la experiencia de Lorena y

la empresa para la que trabaja, se proyectan como una empresa comprometida con el proceso de reintegración *“decidimos como compañía crear todo un programa de reconciliación que lo llamamos RESTAURANDO SUEÑOS...es abrir la puerta de nuestra organización...en esa ruta de reintegración...”*. Generando así que las empresas pymes y grandes, brinden beneficios tanto internos, como externos que promuevan mayor apoyo del sector empresarial, donde la entidades que manejan en el proceso de reintegración, sean garantes del seguimiento de las PPR dentro de la empresas y el gobierno como principal promovedor de credibilidad y acompañamiento para las PPR y las empresas.

Discusión

De acuerdo a los resultados y el análisis de los mismos, se encontró que los empresarios de la grande, mediana y pequeña empresa, tanto de los que tienen experiencia de trabajar con las PPR como los que no, en la lógica de conocer el proceso de reintegración dejan entre ver qué, el concepto de reintegración está construido por una serie de imaginarios que se forman a través de la interpretación y la comunicación de los participantes de acuerdo a la sociedad que los rodea (Cabrera, 2008), donde estos definen el proceso de reintegración como una transformación social, que se encargue de rehabilitar a las PPR social y psicológicamente para que estos puedan iniciar una vida normal y adquirir un trabajo. Al mismo tiempo se cree que las PPR son potencialmente generadores de violencia por sus antecedentes, agregado a esto se genera expectativa, en cuanto sí dentro del proceso de reintegración las PPR adquieren las capacidades suficientes para asumir un puesto de trabajo o por lo contrario, las empresas pueden ofrecer un empleo acorde a sus capacidades que adquieren en este proceso.

Estos imaginarios surgen a partir de la construcción colectiva de creencias e imágenes (Cabrera, 2008), donde su principal fuente de información son los medios de comunicación Nacional, lo que permite entender que en la actualidad del país, son los noticieros quienes informan las políticas o reformas que se llevan a cabo en Colombia y que involucran el proceso reintegración y a partir de este, las personas construyen una serie de significados individuales cuyas interpretaciones están representadas por las creencias que se han formado; primero por los antecedentes culturales e históricos (Cabrera, 2008) de violencia y guerra de ideologías que ha enfrentado el país en los últimos años con los grupos armados al margen de la ley. Segundo el contexto actual que se desarrolla en medio de las negociaciones de paz con las FARC –EP y el

Gobierno Nacional dónde no es lo mismo hablar de las PPR y la reintegración de estas a la vida civil hoy en día, que hace cinco o diez años atrás. Dicho pensamiento o construcción ha estado sometido a cambios significativos con el paso del tiempo, permitiéndoles a los empresarios dar su voto de confianza para participar como generadores de empleo o pensar seriamente en hacer parte del proceso de reintegración.

En este orden de ideas, los imaginarios que se han formado alrededor del proceso de reintegración y las PPR desde la perspectiva de los empresarios y pensando en un entorno laboral, trae con ello una serie de ventajas y desventajas. Por un lado como desventaja, se puede evidenciar que las experiencias de las empresas que han trabajado con las PPR, son congruentes a las expectativas que tienen los empresarios que no tienen experiencia, es decir no existe una diferencia significativa en la construcción de los imaginarios que envuelve el proceso de reintegración, dejando entre ver el difícil camino que tiene el ACR, en combatir estas construcciones para que nuevas empresas se vinculen a este programa. Otra desventaja, es pensar en las PPR como generadores de violencia, porque de alguna manera limita las oportunidades de estas personas para adaptarse de forma adecuada a un puesto de trabajo, generando un ambiente de desconfianza y prevención hacia ellos por sus antecedentes.

También se puede considerar una desventaja, el reto que tienen los empresarios para generar ofertas de empleo consecuentes a las capacidades de las PPR, ya que desde la experiencia de las empresas que han trabajado con ellos, afirman no tener las ofertas adecuadas a su formación académica, dejando en el aire la pregunta ¿las empresas están dispuestas a ofrecer cargos directivos a una PPR? o simplemente estas personas están pensadas para ser operarios, obreros o ejerciendo empleos pequeños y básicos. Pero al mismo tiempo esta última desventaja a su vez se convierte en una ventaja, ya que de alguna forma el proceso de reintegración le está

mostrando al sector empresarial que las PPR, son personas preparadas profesionalmente para asumir cualquier empleo desde los intereses individuales de cada uno de ellos, del mismo modo para fomentar la participación del sector empresarial tienen como ventaja el contexto actual del país, puesto que estos imaginarios están expuestos a transformarse de acuerdo a la cultura y las creencia que giren en torno a ellos (Cabrera, 2008), pero que al mismo tiempo existe incertidumbre respecto a cuánto tiempo debe pasar para que la población colombiana acepte totalmente a las PPR, como ciudadanos normales.

En este sentido, la construcción de realidad frente al proceso de reintegración y frente a las relaciones interpersonales que se pueden generar ante una posible vinculación laboral de las PPR en aquellas empresas que aún no tienen experiencia de trabajar con la reintegración económica y partiendo desde la teoría de (Gergen, 1996), se puede decir que en primer lugar; cada empresario construye su propio concepto desde su experiencia, interpretación y desde el entorno social donde se desarrolle, que en este caso es a partir del contexto histórico en el que se encuentra el país; que en cierta medida ha cambiado el concepto que se tiene de las PPR, pero que al mismo tiempo a la hora de contratar o vincular a estas personas dentro de sus empresas, el mayor reto para ellos es encontrar el puesto de trabajo idóneo con las condiciones con las que salen del proceso de reintegración, ya que los empresarios desconocen la formación profesional a raíz de la desinformación respecto de cómo es el proceso de reintegración y lo que implica; justificando que quizás estas personas no cuentan con las capacidades o conocimientos suficientes para desempeñarse de forma efectiva en un puesto de trabajo.

Al mismo tiempo, no consideran que la preparación que las PPR puedan tener dentro del proceso de reintegración, muchas veces están sobre capacitadas para las ofertas de trabajo que les ofrece el sector empresarial por ser desmovilizados, siendo el caso de las empresas que tienen

experiencia de trabajar con estas personas, debido a la desinformación que se tiene del proceso individual que lleva cada PPR dentro de la *ruta de la reintegración*. Lo cual permite la construcción de afirmaciones como por ejemplo: estas personas solo pueden obtener empleos de menor rango dada a su condición.

En segundo lugar, a pesar que los empresarios tomen una postura más abierta frente la idea de contratar a estas personas dentro de sus empresas, existen algunos temores que se reflejan a través de la historia de violencia que ha vivido el país y de las limitaciones que esto ha conllevado. Ya que culturalmente relacionan a las PPR como personas generadoras de violencia debido al contexto en el que ellos interactuaban antes de someterse al proceso de reintegración, temiendo así que estas personas utilicen una serie de comportamientos y reacciones violentas como ataques de ira, resolver problemas de trabajo con golpes, o que puedan lesionar a otros ante situaciones que les genere tensión o estados de rabia, disgusto, frustración entre otros, que son habituales dentro del entorno laboral siendo este el principal impedimento que tendría el sector empresarial para contratar estas personas.

Por último, el concepto de las PPR como personas violentas, surge de algún modo del significado que se le ha dado a través del lenguaje (Gergen, 1996); que se ha construido de acuerdo al uso social que se le ha dado en los últimos años al concepto de desmovilizado, que desde los aciertos y desaciertos que ha tenido el proceso de reintegración histórica mente ha dificultado la posibilidad de que este concepto culturalmente se transforme en algunos años de forma positiva. Donde es evidente que el sector empresarial colombiano y la población en general, están expuestos a cambiar el significado que se ha construido culturalmente sobre las PPR, para que exista una construcción diferente de este concepto y en camino hacia la construcción de paz desde la inclusión laboral y social.

Así mismo, analizando el entorno laboral al que se enfrentarían las PPR si llegaran a ser contratadas en una organización, los empresarios desde sus experiencias laborales, han generado una serie de estrategias internas propias de cada una de ellas, que van desde lo económico, la capacitación, el acompañamiento o seguimiento entre otras. Que de alguna forma les ha permitido permanecer dentro del mercado laboral durante varios años, que podrían generar un impacto positivo a estas personas para que inicien su vida laboral, ya que los empresarios generan una serie de políticas que le permiten a la organización, como también a los empleados adaptarse al constante cambio que se presenta en el mercado laboral y competitivo, los cuales determinan la dinámica relacional y fortalece los sistemas de compensación, evaluación, rendimiento, gestión y rotación del personal (Muñoz; Cabrita; Ribeiro, Silva & Diéguez, 2015).

En este sentido, se pudo identificar que cada empresa se ajusta y plantea sus políticas como incentivos, capacitaciones, sanciones y reglamento de convivencia. Las cuales están dirigidas a fomentar el rendimiento y la productividad de acuerdo al tipo de empresa y al servicio o rol que desempeña, que en este caso son organizaciones prestadoras de servicios y de producción industrial, es decir, como una empresa puede garantizar que estas políticas realmente logren un impacto positivo para los empleados y como garantizar que estas funcionen de igual medida con las PPR.

En este mismo orden de ideas, es importante identificar cual es el concepto que construyen los empresarios alrededor de la adaptabilidad y el mantenimiento de los empleados dentro de su empresa y como cada uno de ellos lo promueven; donde se pudo identificar que los empresarios le apuestan a las motivaciones económicas a nivel personal como bonificaciones, premios, apoyo educativo entre otros, implementando como estrategia el mantenimiento, el cual es un proceso en el que la persona mediante la realización de una actividad laboral puede

desarrollarse y al mismo podrá poner en práctica sus conocimientos y habilidades para obtener el reconocimiento interno, ya sea este por medio de compensaciones y reconocimientos profesionales o como posición, apoyo y reconocimiento social (Alcover, et al., 2011), es decir que los empresarios le dan más importancia al mantenimiento que a la adaptabilidad del empleado; debido a que el empleado piensa más en todo lo que pueden ganar si realizan de forma productiva y eficiente sus funciones, más allá de las óptimas condiciones que deben tener en el puesto de trabajo pensando en términos de adaptabilidad; siendo este un aspecto que quizás se debe considerar cuando hablamos de las PPR, ya que estas personas por encima del apoyo económico, necesitan un seguimiento más humanizado que les permita adaptarse satisfactoriamente al ámbito laboral; todo esto sin considerarlos como empleados especiales o diferentes.

De acuerdo a lo anterior, ¿cómo deberían ser tratadas las PPR dentro de un entorno laboral?, deberían ser tratados como cualquier persona o es necesario tener en cuenta su condición y su proceso para garantizar de algún modo el éxito que este pueda tener dentro de un puesto de trabajo. Los empresarios desde su punto de vista, creen que las PPR deben ser consideradas como cualquier empleado y por tal motivo deben ajustarse a las condiciones establecidas en la organización y que su condición no será generadora de beneficios, ni ventajas sobre sus compañeros de trabajo, esta idea está representada en dos posiciones diferentes, por un lado los empresarios que no tienen experiencia de trabajar con las PPR, creen que es importante que sus compañeros conozcan su procedencia para que haya transparencia en el proceso y que por medio de la capacitación entendiéndola; como una herramienta de crecimiento continuo tanto para la organización, como para el trabajador, la cual permite planear y afrontar lo que sucederá en el futuro para esta; a su vez es una generadora de cambio, puesto que fortalece las

habilidades, los conocimientos y las actitudes de los trabajadores a través de la educación, esta se lleva a cabo con el fin de alcanzar los objetivos empresariales (Siligeo, 2004), donde se generen diferentes estrategias que permitan la apertura de espacios para promover la tolerancia entre los empleados y las PPR.

Pero también a través de la experiencia de la empresa que trabaja con las PPR, refiere que es mejor no divulgar la procedencia de estas personas, como un mecanismo de no exclusión desde el primer día que llegan a la compañía, para protegerlas del señalamiento o discriminación que puedan sufrir en sus puestos de trabajo; aunque consideran que los jefes inmediatos deben ser conocedores de la situación para que de algún modo estos realicen un seguimiento oportuno a estas personas en sus puestos de trabajo.

A partir de lo anterior y pensando en una masiva desmovilización de las FARC – EP, cuál de las estrategias anteriores generaría una mayor inclusión de las PPR en el mundo laboral, si tomamos en cuenta los imaginarios y las construcciones sociales que se han planteado al inicio de este texto; es posible pensar que el sector empresarial de forma independiente realmente cuenta con las herramientas necesarias para contratar estas personas, de dar el manejo adecuado a este tema o si es necesario incluir personas expertas que ayuden en este proceso y mitigar los errores que puedan surgir dentro de él.

Analizando la información anterior desde una postura crítica de la psicología del trabajo, de acuerdo con (Pulido, 2014), se cree que históricamente dentro del mundo organizacional se ha percibido al trabajador como una herramienta dentro de un puesto de trabajo, donde la psicología ha criticado fuertemente la deshumanización que se le ha dado en el entorno laboral, teniendo como consecuencia el descuido a la historia, la cultura y las relaciones sociales de una persona, en medio del entorno laboral en el que se desenvuelve. En este aspecto se puede decir, los

procesos que se llevan en cada una de las empresas en cuanto a las condiciones laborales que generan el mantenimiento de los empleados en ellas, se enfocan en el bienestar económico que pueden adquirir, sí, estos producen o demuestran efectividad y compromiso en el puesto de trabajo, no se piensa en el trabajador como un recurso humano que puede generar ideas, quizás por la funcionalidad de la empresa y por qué estos recursos de alguna manera les ha funcionado como organización para que sus empleados se mantengan en sus puestos de trabajo; pero dónde queda el sentido del ser humano en las organizaciones. Es decir, si se plantea este mismo escenario hacia las PPR como futuros empleados de este país, que puede ser diferente de su vida anterior, encontrarse en un mundo laboral estricto donde se deben cumplir horarios y expectativas de producción, donde se es recompensado si demuestras ser el mejor sobre los demás, donde solo puede ser recompensado por dinero.

De acuerdo con Pulido & Sato, 2103; la psicología debe ser sinónimo de transformación, para que genere impacto en el área organizacional y en los desafíos que puedan surgir en este proceso, como es la reintegración económica de las PPR; donde el profesional garantice el adecuado acompañamiento de dicho proceso dentro de la organización, para que las condiciones que rodean a los empleados en general y en este caso para las PPR, sea el más óptimo, como una herramienta útil, que pueda potencializar no solo a la organización sino también a los empleados que trabajan en ella, desde un sentido científico y social que se fundamente desde la igualdad y así desarrollar espacios de trabajo adecuados para el crecimiento personal y empresarial.

Para finalizar, los empresarios expresan que para ser parte de esta política, esperarían apoyo desde los diferentes actores que hacen parte del proceso de reintegración. Estos apoyos están representados desde La Agencia Colombiana de la Reintegración, el Gobierno Nacional de Colombia como garante del proceso y desde la productividad de las PPR, a partir de los

resultados se puede establecer que los empresarios, esperarían un acompañamiento que asegure la efectividad del proceso de reintegración dentro de las organizaciones, como un mecanismo de garantía y de seguridad; por un lado, las empresas que tienen experiencia de trabajar con las PPR, afirman que el ACR realiza un seguimiento solo hasta cuando se termina el proceso de los 6 años y desde ese momento de alguna forma dejan solas a las PPR, sin importar si éstas se encuentren vinculadas laboralmente o no, siendo este una desventaja tanto para los empresarios como las PPR ya que se pueden generar dificultades incluso después de que ellos terminan el proceso de reintegración, por tal motivo creen que debería haber un acompañamiento adicional de dos años más de los que tienen estipulados en el programa, porque para en este punto del proceso no hay una entidad encargada de ayudar a solventar los inconvenientes que se puedan presentar después. Todo esto permite pensar que tan efectivo podría ser el acompañamiento de las ACR dentro de todas aquellas nuevas empresas que quieran ser parte de dicho proceso y que tan efectivo podría llegar a ser para garantizar que las PPR se encuentran en las condiciones óptimas para decidir si, estas personas no requieren de más acompañamiento y que pueden continuar sus vida sin la vigilancia y el apoyo por parte del Estado Colombiano.

Por otro lado, las empresas creen que para garantizar una mayor participación del sector empresarial debería generar algún tipo de incentivos o beneficios económicos como la reducción de impuestos en las organizaciones, incluso desde la experiencia de las empresas que trabajan con las PPR, aseguran que estos factores generarían una mayor participación del sector empresarial sobre todo en la pequeña y mediana empresa. Todo esto permite pensar, si realmente el sector empresarial está dispuesto a comprometerse a vincular laboralmente a las PPR por el compromiso social que tienen con el país, entendiendo la responsabilidad social empresarial, como el compromiso que asumen las empresas, frente a la sociedad que los rodea en términos de

desarrollo sostenible, a partir del equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social, por medio de la masificación de la responsabilidad de la empresa en el desarrollo positivo y en la disminución de lo negativo, es decir que a través de la toma de decisiones se emprendan medidas que contribuyan con el bienestar y los intereses tanto de la organización como de la sociedad o si por el contrario, lo ven como una fuente de beneficios extras que favorecerían la productividad de las empresas más allá del bien común de un país que necesita de alguna manera la participación de todos para pensar en un futuro de cambios significativos a favor de la reconciliación e inclusión.

En este mismo orden de ideas, pensando en los aportes que podrían generar las PPR dentro de las empresas, los empresarios creen que estas personas pueden ofrecer los mismos beneficios tanto productivos como personales que ofrece cualquier otro empleado dentro de su compañía; a partir de esto se puede decir que los empresarios no generan mayores expectativas frente al aporte laboral que puedan hacer las PPR, pero sin embargo las empresas consideran que podrían ser facilitadoras para que las PPR que llegaran a trabajar con ellos, se puedan reintegrar de forma adecuada a la sociedad, por medio de la oportunidad que les brinda para emplearse y como este les puede garantizar una mejor calidad de vida tanto para ellos como para sus familias.

Conclusiones

Con el propósito de identificar cuáles son las construcciones sociales y las estrategias empresariales que pueden desarrollar diferentes organizaciones, frente a la posible vinculación laboral de personas que se encuentran en proceso de reintegración y el desarrollo de esta investigación; se puede concluir que la construcción del concepto de reintegración que dominan los empresarios que no tienen experiencia de trabajar con las PPR como los que sí, está compuesto por imaginarios (el proceso de reintegración como una transformación social, las PPR como generadoras de violencia y la incapacidad de las PPR para asumir un trabajo) que han adquirido desde su experiencia, de los antecedentes de violencia y guerra que envuelve el país y principalmente de la información e imágenes que estos adquieren por medio de los canales de comunicación (noticieros), permitiéndoles construir de forma colectiva el concepto de reintegración como una transformación social.

Este concepto se aleja de forma significativa, frente a la realidad del proceso de reintegración que está planteado por la Agencia Colombiana de Reintegración. El cual permite entender que la divulgación de este proceso en el sector empresarial ha sido exclusivo y no se ha impulsado de forma adecuada en cada una de las empresas de la ciudad, dificultando aún más que nuevas empresas conozcan del proceso y participen en él. A pesar de esto, los empresarios muestran una visión positiva frente a contratar a las PPR, como una iniciativa de crecimiento tanto empresarial y social para el país.

Del mismo modo, se pudo identificar que la creación de estos imaginarios, han permitido la construcción del concepto que define a las PPR como personas generadoras de violencia. Es decir que a pesar que los empresarios muestren interés de hacer parte del proceso de

reintegración junto con el ACR, aun muestran signos de temor y desconfianza hacia estas personas, especialmente cuando se piensa en ellas como futuros empleados de sus organizaciones; además muestran preocupación o duda frente a la preparación con la que cuentan las PPR para asumir un puesto de trabajo, esto se relaciona con el hecho de no conocer directamente el proceso y la desinformación de los empresarios en torno a las diferentes etapas que trae *La Ruta de la Reintegración* que le permite a las PPR formarse a nivel académico para enfrentarse a la vida civil, siendo este último el mayor reto para las empresas dado que deben generar empleos acordes a la preparación de las PPR de acuerdo a sus capacidades y habilidades como las de cualquier persona.

Por otro lado, se pudo concluir que cada organización plantea diferentes políticas para promover la productividad y el rendimiento de los empleados que van desde los incentivos económicos, las capacitaciones, las sanciones y el reglamento de convivencia, los cuáles serán las mismas en tal caso se llegaran a vincular laboralmente a las PPR en cada una de las empresas y se aplicaran bajo las mismas condiciones del puesto de trabajo. Es decir que las PPR deben enfrentar el mundo laboral de igual forma como lo hace cualquier colombiano en su vida laboral.

Adicionalmente, se pudo establecer que en estas políticas prima el mantenimiento por encima de la adaptabilidad de los empleados en sus puestos de trabajo, con la idea de “entre más trabaje, lo haga bien y tenga un buen desempeño” podrá obtener una serie de beneficios económicos que van desde un sueldo estable, apoyo a la formación profesional, un bono o incentivo económico, las cuales son estrategias que de alguna forma han generado los resultados esperados en cada una de las empresas en términos de desempeño y productividad.

También se pudo identificar que en relación a dar a conocer o no la procedencia, o el pasado que envuelve a las PPR dentro de la organización, existen posiciones diferentes ya que

para algunos es importante que los empleados en general conozcan esta información como un paso hacia la aceptación y la tolerancia hacia estas personas, en comparación a otros que creen que es mejor no dar a conocer este tipo de información para que en el entorno laboral no exista señalamientos y discriminación hacia estos. Entendiendo esto como una controversia que se puede generar en el sector empresarial, el cual se debe dar manejo de acuerdo al tipo de organización, para generar un desarrollo adecuado tanto para la PPR, los empleados y el entorno laboral. Donde queda duda que tan preparado puedan estar estas empresas para asumir la contratación de las PPR, ante una posible desmovilización de los combatientes de las FARC – EP, que actualmente se encuentran en proceso de negociación de paz con el Gobierno de Colombia.

En este aspecto, el rol que ejerce la psicología dentro de las organizaciones y confirmando los postulados de (Pulido, 2014) y (Sato & Pulido, 2013); se cree que falta más humanización en las organizaciones ya que se pudo evidenciar que hoy en día se piensa, en el trabajador como una herramienta que si produce o tiene un buen desempeño, podrá adquirir los beneficios que ofrece la empresa, y no se considera al empleado como un componente generador de ideas que permitan el crecimiento y desarrollo tanto personal de cada empleado, como para la organización. Siendo el profesional en psicología una herramienta transformadora que pueda ayudar en la adecuada reintegración de las PPR en la construcción adecuada de sus capacidades y habilidades que favorezcan el adecuado desarrollo de éstas, en este nuevo mundo laboral.

En relación al apoyo y el seguimiento que esperarían del Gobierno Nacional y del ACR, para que el sector empresarial sea parte del proceso de reintegración, se pudo identificar que es necesario contar con un acompañamiento permanente de estos, para garantizar el desarrollo adecuado de este proceso en cada una de las empresas. Ya que una vez se finalizan los seis años

de la Ruta de Reintegración las PPR quedan solas y no hay las garantías suficientes de que este proceso se lleve a cabo con éxito, por tal motivo los empresarios que tienen experiencia de trabajar con estas personas creen que es necesario una prolongación de dos años más de seguimiento de acompañamiento de estas entidades. Al mismo tiempo el sector empresarial necesita una serie de beneficios económicos que respalden la iniciativa de hacer parte del programa de reintegración. Lo que permite decir que los empresarios entrevistados en su mayoría realizarían este aporte pensando en los beneficios económicos y no tanto como un aporte al crecimiento social que esta acción pueda generar en el país.

Para finalizar, se debe reconocer el compromiso que demuestran las organizaciones frente a hacer parte del proceso de reintegración, como una iniciativa de oportunidad que ellos ofrecen a las PPR, como un aporte a su crecimiento personal en el camino que estos inician en la reintegración a la vida laboral y civil. Por tal motivo se recomienda para futuras investigaciones, abordar esta temática quizás desde un estudio más profundo desde las experiencias de las PPR en el mundo laboral y también desde los empresarios que ya están implementando este proceso dentro de sus organizaciones, además identificar de forma directa cuales son las relaciones o construcciones sociales que surgen entre las PPR y los demás empleados en un ambiente laboral cotidiano. Todo esto con el propósito de fortalecer el proceso de reintegración y que esta sea una política que hacia futuro represente una verdadera inclusión de las PPR en la sociedad colombiana.

Referencias.

- Acevedo, K & Ospina, J. (2011). *Un nuevo enfoque organizacional para Colombia como solución al problema socio-económico de las personas en proceso de reintegración.* (Tesis de Maestría) Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2367>
- ANDI, NIR& FIP (2014). *¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?* Recuperado de: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/945>
- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., & Domínguez, R. (2011). *Introducción a la psicología del trabajo.* Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Bekerman, C (2010). "Las voces de los desmovilizados" libro de crónicas sobre desmovilizados. Pontificia universidad javeriana. Obtenido de: <file:///C:/Users/SANDRA/Downloads/teisis%202.pdf>
- Cabrera, D. (2008) *Imaginario social, comunicación e identidad colectiva.* Buenos Aires: Biblos
- Cegarra, J. (2012). *Fundamentos Teórico Epistemológicos de los Imaginarios Sociales.* Recuperado de: <http://www.redalyc.org/toc.oa?id=101&numero=23023>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz.* Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11520/8482>

Castillo, A & Moreno, A. (2013). *La reintegración económica de personas desmovilizadas de grupos armados ilegales, como estrategia de superación de vulnerabilidades y desarrollo de capacidades*. Universitaria minuto de dios. Obtenido de http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/2239/1/TEGS_CastilloAngie_2013.pdf

Castellanos, C. (2015). *Percepciones frente al proceso de reintegración de las y los desmovilizados en Bogotá: ¿se está contribuyendo a una reconciliación social?*. Pontificia universidad javeriana. Obtenido de: <file:///C:/Users/SANDRA/Downloads/tesis%201.pdf>

Castro, J. (2006). *Análisis de experiencias de inserción laboral de desmovilizados con discapacidad física en Colombia*. (Tesis de pregrado). Universidad de los Andes, Bogotá.

Fiscalía General de la Nación. (2012). Esquema 975. Bogotá, Colombia.

Frayle, S., Reyes, J., & Rodríguez, L. (2007). *La reincorporación social del desmovilizado a través de proyectos productivos* (Tesis de pregrado). Universidad de La Salle, Bogotá.

Fundación ideas para la Paz & Cámara de comercio de Bogotá. (2015). *El sector empresarial y la construcción de paz, como apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial*. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14038/13%20reintegracion%20economica%20y%20empresas.pdf?sequence=1>

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFTT. Colombia.

García, A. (2015). *El acceso al empleo para población en proceso de reintegración, ex AUC: Una estrategia para la eliminación de obstáculos para la paz*. (tesis magister). 10.

Gergen, K., (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Editorial Padios Básica. Barcelona- España.

Gergen, K. (2007). *Construccionismo social: aportes para el debate y la práctica*. Recuperado de:

http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/PublicationsFreeBooks/Gergen_construccionismo_social.pdf

Gonzales, M. (2012). *Los cambios en las relaciones con la sociedad: de las AUC a las Bacrim. El caso de córdoba* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

González, C. (2015). *Diálogos de paz Gobierno-FARC-EP y las oportunidades para la paz en Colombia*. Estudios Políticos (46), 245.

Guzmán, J. (2009). *El dilema social de la reintegración: ¿una dinámica que conduce a la profundización de la democracia en Colombia?*. Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de: <file:///C:/Users/SANDRA/Downloads/tesis%203.pdf>

Introducción al Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de excombatientes. (2011).

Escola de cultura Pau, obtenido de: <file:///C:/Users/SANDRA/Downloads/ARTICULO%20%20DDR.pdf>

Londoño, L., & Ramírez, P. (2007). *Estudio sobre el impacto de la reinserción paramilitar en la vida de las mujeres de comunidades receptoras de Medellín, bajo cauca y Urabá*.

Universidad de Antioquia. Obtenido de

file:///C:/Users/SANDRA/Documents/estudiosobreelimpactodelareinsercionparamilitar.pdf

Martínez, M., (2003). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Ediciones Diaz Santos. España.

Martínez, B., (2013). *Actividad empresarial por la reintegración una apuesta por la sostenibilidad*. Editorial ESUMER. Colombia.

Muñoz; Cabrita; Ribeiro da Silva & Diéguez. (2015) *Técnicas de gestión empresarial en la globalización*. *Revista de Ciencias Sociales*. Maracaibo, Venezuela.

Nussio, E (2012). *La vida después de la desmovilización*. Ediciones Unidas. Bogotá D.C, Colombia.

Olave, G. (2013). *El eterno retorno de Marquetalia: sobre el mito fundacional de las Farc-EP*. FOLIOS (37), 150.

Otálora, A. (2015). *Experiencias de reintegración de excombatientes de las comunidades indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta*. (Tesis de grado).

Páramo, P. (2013). *La investigación en ciencias sociales: Discusiones epistemológicas*. Editorial, Digiprint. Bogotá Colombia.

Pinto, M; Vergara, A & Huerta, Y. (2002). *Diagnóstico del programa de reinserción en Colombia: mecanismos para incentivar la desmovilización voluntaria individual*.
Obtenido de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/211.pdf>

Peiro, J & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Editorial Síntesis S. A. Madrid-España.

Pulido, H. (2004). *En búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales. University Of Western Sydney. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.*

Pulido, H & Sato, L. *Y entonces ¿esto de la crítica qué es? De la relaciones entre la psicología y el mundo del trabajo. . Universitas Psychologica. Bogotá, Colombia.*

Roldan, L. (2013). *La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. Universitas estudiantes, 10, 107-123.*

Salgado, A, (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009

Sandín, M, (2003), *Investigación Cualitativa en Educación: Fundamentos y Tradiciones. España, McGra W-Hill*

Secretaria Distrital de Gobierno. (2011). *De desmovilizados a empresarios con futuro. Modelo de iniciativas productivas de excombatientes y sus familias. Bogotá: Procesos Digitales Ltda.*

Siligeo, A., (2004). *Capacitación y desarrollo de personal. Editorial: Limusa. Mexico.*

Thorsell,S. (2013). *Towards People-Centred Economic Reintegration? An Analysis of the Economic Reintegration Strategy of Demobilised Combatants in Colombia. Revista MSc International Humanitarian Action. Pág. 177-215.*

Villegas, E. (2011). *Investigación practica en la educación de personas adultas. Editorial AU libres. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=cx5K9hbSugwC&printsec=frontcover&dq=investigacion+practica+de+la+educacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiS8Lqj9XPAhVJdR4K>*

HTwMB6AQ6AEILTAA#v=onpage&q=investigacion%20practica%20de%20la%20educacion&f=false

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Editorial Pearson

Normas, Leyes, Decretos, Conceptos, Resoluciones y Sentencias

Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR). (2014) *Evolución del proceso de reintegración, fortaleza institucional basada en la experiencia y lecciones aprendidas*.

Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Evoluci%C3%B3n%20del%20Proceso%20de%20Reintegraci%C3%B3n%20Fortaleza%20Institucional%20basada%20en%20la%20experiencia%20y%20lecciones%20aprendidas.pdf>

Colombia, (2005). Ley 975 de 2005 [en línea] {consultado el día 13 de octubre de 2015} disponible en <http://www.fiscalia.gov.co:8080/Documentos/LEY_975_concordada.pdf>

Colombia, (2011). Ley 1448 de 2011 [en línea] {consultado el día 13 de octubre de 2015} disponible en <http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/40743db9e8588852c19cb285e420affe/ley-de-victimas-1448-y-decretos.pdf>

Colombia, (2010). Ley 1424 de 2010 [en línea] {consultado el día 05 de Marzo de 2016} Disponible en <http://www.fiscalia.gov.co/jyp/wp-content/uploads/2013/04/Ley-1424-del-29-de-diciembre-de-2010.pdf>

Colombia, (2006). Ley 1090 de 2006 [en línea] {consultado el día 9 de abril de 2016} Disponible en <http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/LEYES/1090%2006.pdf>.

Colombia, (2016). Ministerio de Trabajo. Concepto de trabajo como entidad reguladora.

Disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/>

Colombia, (2011). Ley 1148 del 2011[en línea] {consultado el día 21 de Marzo de 2016}

Disponible:<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142013122010.pdf>

Colombia, (2010). Ley 1429 del 2010 [en línea] {consultado el día 21 de Marzo de 2016}

Disponible:<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>

Colombia, (2013). Ley 1636 del 2013 2010 [en línea] {consultado el día 21 de Marzo de 2016}

Disponible: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes/404-junio-2013/2103-ley-1636-del-18-de-junio-de-2013.html>

Colombia, (2011). Código sustantivo del trabajo 2011[en línea] {consultado el día 21 de Marzo de 2016} Disponible:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=33104>

Colombia, (2011). Decreto 4138 del 2011[en línea] {consultado el día 21 de Marzo de 2016}

Disponible:<http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Decretos/Decreto%204138%20de%202011.pdf>

Anexos

Anexo N°1

Diario De Campo Empresa Pequeña

FECHA: 08 de Agosto de 2016

LUGAR: Empresa Pequeña (localidad de Fontibón)

La empresa se encuentra ubicada en la localidad de Fontibón en medio de una zona industrial. Sus instalaciones tienen apariencia de bodega; al ingresar encontramos el parqueadero y hacia el fondo encontramos las oficinas, saludamos al gerente general quien fue el guía del día e iniciamos el recorrido por la empresa. En esta zona encontramos la gerencia general y las oficinas del secretariado, además los responsables de las ventas e inventarios. El gerente comenta que la empresa se creó a partir del emprendimiento de su familia y los que trabajan a diario en el área administrativa son familiares y amigos de toda la vida. El fundador de la empresa fue su padre quien ya se encuentra retirado parcialmente de las actividades laborales.

La planta está dividida en tres secciones, la primera de ellas es la zona donde está la maquinaria que procesa la materia prima en hilaza, la cual usan para fabricar prendas de vestir entre otras cosas, en esta sección se encuentran trabajadoras de edades entre los 35 y 60 años. Hablando con una de ellas comenta “aquí todas esperamos la pensión, llevamos mucho tiempo trabajando y aquí el trabajo es medio estable” cuando se indaga sobre el trabajo medio estable responde “a veces cuando no hay material para procesar nos mandan a descansar y nos

descuentan el día de trabajo, a veces duramos hasta 8 días sin trabajo y nos vuelven a llamar.” La maquinaria que se encuentra en esta zona, es grande y es manejada por una persona quien se encarga de colocar e instalar el material en la máquina, así como también retirar el producto final. A su regreso el gerente comenta que en su empresa trabajan aproximadamente 35 empleados, en su mayoría mujeres, lo cual se pudo evidenciar durante el recorrido. En la segunda sección se encuentra la zona de almacenamiento, en este lugar se almacenan los productos terminados, los cuales son empacados y están listos para ser distribuidos. En este lugar también se encuentra la zona de desechos, además se almacena a un costado la materia prima que importan desde China. En este lugar cada empleado de la zona de la maquinaria en un carro debe dejar los productos para ser almacenados.

Hacia el final se encuentra la zona de tintorería, en este lugar se observan dos ollas grandes donde pintan la materia prima para ser procesadas en las máquinas para crear la hilaza. En esta zona se encuentran los hombres de la planta, los cuales tienen el conocimiento y la capacidad para realizar el trabajo. Durante el recorrido, se entrevistaron algunos de los empleados con preguntas relacionadas a las que se realizaron en la entrevista semi – estructurada. Una de las preguntas estaba dirigida a entender los beneficios que les ofrece el trabajo en la organización “pues, es bueno porque el pago es puntual, si hablamos del sueldo como tal, pero a veces con las primas y las vacaciones se demoran y sacan muchos peros y también a veces no hay trabajo y ahí son días sin pago”. Por otro lado se indaga sobre las relaciones con los demás compañeros “es difícil porque a veces se arman muchos chismes y eso generan peleas entre nosotras, pero uno trata de no poner tanto cuidado” cuando se pregunta sobre la posibilidad de trabajar con personas desmovilizadas de grupos armados, las reacciones son de sorpresa y dudan en responder a lo cual comentan “pues, es difícil dado a lo que ellos hacían antes, pero sería

normal me imagino yo, aunque hay que tener cuidado con esos temas” “todos tenemos la oportunidad y si ellos quieren trabajar de verdad que lo hagan” cuando se les pregunta sobre el proceso de reintegración afirman no conocer puntualmente el temas y lo relacionan a lo que escuchan y ven en los medios de comunicación. Cuando se indaga cuáles son los prejuicios que tendrían sobre estas personas contestaron que básicamente temen por la seguridad y por las reacciones violentas que puedan tener estas personas.

Frente a las políticas de la empresa, comentan “yo solo sé lo que tengo que hacer y nada más” “aquí poco se sabe de lo administrativo, claro que cuando uno tiene un problema o un error, llaman a la persona encargada”. En general se pudo observar durante el recorrido que la empresa es organizada, los empleados son cordiales y cumplen con sus funciones, pero además se pudo observar que entre el gerente y los empleados, existe algo de tensión entre ellos ya que cuando él estaba presente los empleados reflejaban tensión en sus rostros. Finalizamos el recorrido, agradecemos al gerente por la oportunidad, salimos de nuevo hacia el área de oficinas, nos despedimos y salimos del lugar.

GALERIA.

Imagen N°1



Área de Producción

Imagen N°2



Área de Almacenamiento

Imagen N°3



Área de maquinaria

Imagen N°4



Área de Hilamiento A

Imagen N°5



Área de Tintorería

Imagen N°6



Área de Hilamineto B

Imagen N°7



Área Administrativa

Imagen N°8



Área de Producción

Anexo Nº 2**Diario De Campo Empresa Mediana**

LUGAR: BARRIO Normandía – Bogotá

FECHA: 12 de septiembre 2016

Llegamos a la empresa de tecnología para seguridad, es una casa adecuada. Esta empresa se dedica a prestar servicios técnicos e instalación de equipos de seguridad (cámaras, circuitos y esquemas de seguridad), actualmente cuenta con 200 empleados con contratación directa a nivel nacional e internacional ya que esta empresa tiene convenios con otras empresas en el extranjero en países como Estados Unidos y Panamá, la empresa cuenta con dos sedes en la sede principal, se encuentra el área administrativa y en la segunda sede se encuentra el área de ingeniería y mantenimiento de equipos. Iniciamos el recorrido en compañía del gerente general, caminamos por la sede principal donde en el primer nivel se encuentra la recepción, hacia el fondo las oficinas de administración separadas por cubículos, las personas demuestran curiosidad, saludan y continúan realizando sus funciones, se puede observar que la relación con el Gerente General es cálida y cordial en el segundo nivel se encuentra las oficinas de gerencia, el espacio es de luminosidad baja. Salimos hacia el patio donde se encuentran los casilleros de los técnicos quienes llegan temprano en la mañana por los equipos y utensilios necesarios para prestar los servicios técnicos.

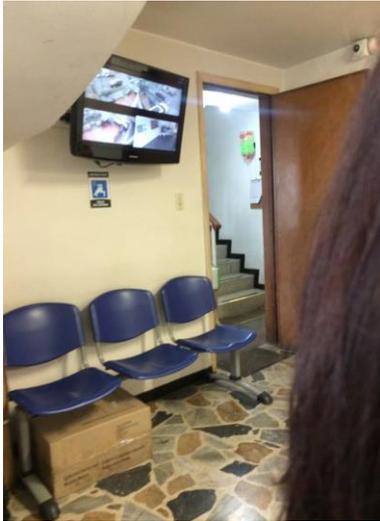
En la segunda sede se encuentra el área técnica e ingeniería, el espacio es reducido, y los empleados de esta zona trabajan en dos oficinas, el gerente general nos presentan, los empleados son amables y cordiales y se puede observar la buena relación entre el Gerente y estos. Salimos

de nuevo hacia la sede principal y en un espacio pequeño el gerente nos guía hasta el lugar de almacenamiento es un espacio con mucha seguridad ya que el costo de los productos allí almacenado es alto. El gerente nos acompaña por todo el recorrido al preguntar si podemos hacer preguntas a algunos empleados, el comenta que en estas horas es mucho trabajo y nos comunica que será con la Coordinadora de ingeniería, accedemos y nos dirigimos a la sede principal.

Ingresamos a la oficina de la Coordinadora, quien nos recibe de forma atenta, respecto a si conoce o no el proceso de reintegración afirma que lo que conoce es por los periódicos y es muy poco lo que conoce, por otro lado si ella está de acuerdo en trabajar con personas en proceso de reintegración comenta que por el tipo de empresa, además que es complejo por trabajar en seguridad en empresas bancarias, personalmente cree que si trabajaría con estas personas, aunque piensa que ellos deberían realizar labores del campo en trabajos estructurados de producción, porque creen que en las grandes ciudades recibirán rechazo. Su mayor temor es que estas personas retornen a la delincuencia por falta de oportunidades. Respecto a las políticas empresariales comenta que la empresa cumple con todo los aspectos legales como (sueldo, eps, pensiones), el trato de los dueños con los empleados es excelente, ayudan a los empleados de forma económica y académico. Salimos, agradecemos la oportunidad terminamos el recorrido.

Galería

Imagen N°9



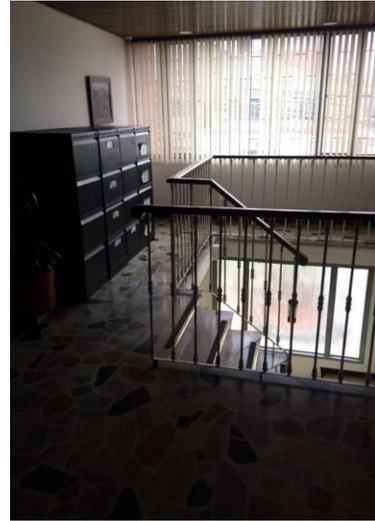
Área de Recepción

Imagen N°10



Área de Ingeniera

Imagen N°11



Área de oficinas segundo nivel

Imagen N°12



Área oficina de Gerencia

Imagen N°13



Área de herramienta

Imagen N°14



Área de descanso

Anexo N°3**Diario De Campo Empresa Grande**

FECHA: 12 de Agosto de 2016

LUGAR: Empresa Grande (Sector de Galerías - Bogotá)

Iniciamos el recorrido con la bienvenida del gerente a la empresa, la empresa es un edificio de cuatro pisos ubicado en el sector de Corferias de Bogotá. El edificio está distribuido por departamentos; en el primer nivel se encuentra la portería vigilada por un guarda de seguridad, la recepción, el garaje y la bodega. En el segundo y tercer nivel se encuentran las oficinas y todo el personal administrativo de la misma. Esta empresa cuenta con aproximadamente 700 empleados a nivel local y aproximadamente 1200 empleados a nivel nacional, la empresa se dedica a ofrecer servicios de seguridad (guarda de seguridad, escolta domiciliario y empresarial).

En el primer nivel se pudo observar que los espacios son abiertos, luminosos y adecuados para un entorno de oficina, las personas que trabajan en este nivel son amables y cordiales, en el segundo nivel los trabajadores son profesionales en áreas administrativas y se encuentran enfocados en su trabajo, muestran curiosidad por nuestra visita pero al mismo tiempo desinterés, el espacio se caracteriza por ser amplio y por tener cubículos uno por cada trabajador. Por último el tercer nivel se encuentra las oficinas de presidencia y gerencia.

Esta organización presta servicios de seguridad a nivel nacional, a través de la contratación de empresas privadas o públicas para servicios como guarda de seguridad, vigilancia, logística de seguridad, escolta entre otros. Las contrataciones que se realizan en esta empresa van dirigidas a encontrar personal para la seguridad, administración y vigilancia. El

gerente nos permite realizar el recorrido sin acompañamiento y nos permite entrevistar algunos empleados.

Caminamos por las oficinas del segundo nivel, donde se puede observar que los empleados son muy activos, se comunican entre ellos comentando procesos administrativos, son cordiales al hablar y no se evidencia ningún tipo de incidente durante este recorrido conversamos con algunos empleados del área administrativa y se realizaron algunas preguntas relacionadas a la entrevista semi-estructurada realizada con anterioridad. Respecto a que opinaban del proceso de reintegración, un empleado comento no estar de acuerdo al proceso de forma personal, por las complicaciones que trae para la sociedad, porque considera que son un riesgo por el estilo de vida que llevaban antes y comenta que es algo complejo. Por otro lado otro de los empleados comenta que no es claro por qué no se saben en qué condiciones van a salir, y se genera expectativa sobre lo que va a pasar y cree que es conveniente que sea en el campo y no en áreas de seguridad porque se manejan armas y no sería lo más conveniente.

Cuando se indaga sobre la posibilidad de reintegrar a una persona a la empresa los empleados creen en general que puede ser una ayuda para la compañía, pero al mismo tiempo por los servicios en seguridad sería complicado y no sería un proceso fácil. La mayoría de la información que adquieren es por medio de los medios de comunicación; creen que los mayores prejuicios que se pueden generar sobre el proceso de reintegración es el tema de la seguridad, por el riesgo y los antecedentes de los incidentes con guardas de seguridad y temen una reacción violenta ante estas situaciones como por ejemplo que humillen al guarda, que le falten al respeto que pasen por encima de él que es lo más común que sucede en los puestos de trabajo. Respecto a trabajar con personas en proceso de reintegración, las expresiones de los empleados reflejan duda

y creen que no tendrían problema si se hace el proceso adecuado y si esta persona cumple con las funciones delegadas.

Continuamos el recorrido por el segundo nivel e indagamos por los planes de bienestar que ofrecen a los empleados donde comentan que hay muchos incentivos motivacionales como el cuadro de honor por el buen desempeño, salidas, días de compensación entre otros los cuales son ofrecidos a los empleados destacados en el puesto de trabajo. También se indago sobre las causas de desvinculación de la empresa y en general los empleados comentan que es a causa de incumplimiento de las normas en el puesto de trabajo, las cuales son acumulables y si es repetitivo se desvincula a la persona.

Descendemos y llegamos al primer nivel donde se encuentra la recepción, allí conversamos con el guarda de seguridad sobre los temas tratados con anterioridad, para entender desde su posición varios de los procesos mencionados, el afirma no conocer mucho sobre el proceso de reintegración, solo lo que logra escuchar en las noticias, respecto a trabajar con las personas en proceso de reintegración cree que es difícil porque considera que son personas que han hecho mucho daño, aunque cree que todos deben tener la oportunidad al trabajo, piensa que son personas delincuentes, sin escrúpulos entonces no sabe cómo vallan a reaccionar y vuelvan a recaer en lo mismo; él comenta que los beneficios que ha recibido son económicos y de capacitación. Frente a las causas de desvinculación o normas de la empresa afirma que deben ser acatadas porque si no son causa de despido. Para finalizar el recorrido agradecemos a los participantes y al gerente general por la oportunidad y terminamos el recorrido por la empresa.

Galería.

Imagen N°15



Imagen N°16



Área de Gerencia

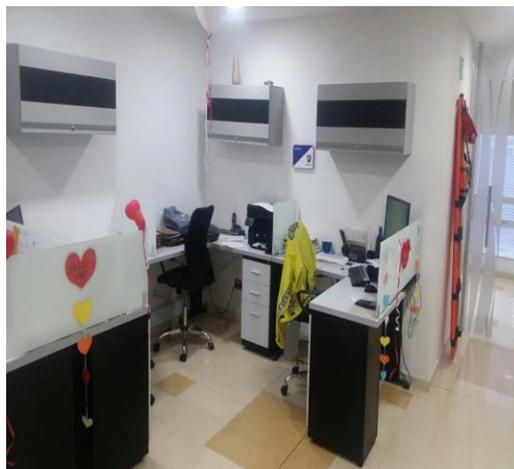
Imagen N°17



Área operativa

Área Administrativa

Imagen N°18



Área de Recursos humanos

Anexo N° 4**Pregunta De Investigación**

¿Cuáles son las construcciones sociales y las estrategias empresariales que pueden desarrollar diferentes organizaciones, frente a la posible vinculación laboral de personas que se encuentran en proceso de reintegración?

Objetivos**Objetivo General.**

Analizar las construcciones sociales y las estrategias empresariales que pueden desarrollar diferentes organizaciones, frente a la posible vinculación laboral de personas que se encuentran en proceso de reintegración.

Objetivos específicos.

Indagar, las construcciones sociales que tienen algunas empresas grande, mediana y pequeña del sector industrial y servicios, frente al proceso de reintegración.

Reconocer, las políticas que podrían promover el mantenimiento, la permanencia y la adaptabilidad del reintegrado en algunas empresas, compañía u organizaciones.

Caracterizar los beneficios de incorporar Personas en Proceso de Reintegración Económica en tres empresas de sectores industrial y servicios.

Categoría N° 1.

Indagar, las construcciones sociales que tienen algunas empresas grande, mediana y pequeña del sector industrial y servicios, frente al proceso de reintegración.

1. ¿Que conoce del proceso de reintegración?
2. ¿Cuál cree que sería el mayor reto que puede afrontar la organización al vincular estas personas?
3. ¿Cómo se debería construir la relación entre la empresa y la persona reintegrada?
4. ¿Qué conflictos se podrían generar en la empresa u organización frente a una posible vinculación laboral de reintegrados?
5. ¿Cuáles considera los mayores prejuicios que se pueden generar dentro la empresa u organización, frente a la vinculación laboral de estas personas?
6. ¿Cómo proyectaría a su empresa en unos años si decide vincular laboralmente a estas personas?

Categoría N° 2.

Reconocer, las políticas que podrían promover el mantenimiento, la permanencia y la adaptabilidad del reintegrado en algunas empresas, compañía u organizaciones.

1. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo, cuando se presenta un problema o conflicto dentro de la empresa?

2. ¿Cuál es el motivo por el cual se desvincula un empleado de la empresa u organización?
3. ¿Usted cree que las condiciones por la cual es desvinculada una persona en proceso de reintegración deben ser iguales a las de cualquier empleado?
4. ¿Cuáles son las acciones empresariales que evitan la inconformidad de los empleados en medio de sus labores?
5. ¿Qué situaciones externas a la empresa u organización han provocado la desvinculación de un empleado? Por ejemplo: una nueva ley, la caída del dólar etc.
6. De acuerdo a su experiencia o conocimiento, ¿Qué aporte le haría su empresa al proceso de reintegración de estas personas?

Categoría N° 3.

Caracterizar los beneficios de incorporar Personas en Proceso de Reintegración Económica en tres empresas de sectores industrial y servicios.

1. ¿Qué planes a nivel de bienestar desarrollarían para promover el mantenimiento y la adaptabilidad del reintegrado en su empresa?
2. ¿Qué campañas podría generar para promover la tolerancia de sus empleados para desarrollar una buena convivencia laboral entre ellos y las personas reintegradas?
3. ¿Cuál cree que debe ser el acompañamiento de las entidades gubernamentales que manejan el proceso de reintegración?
4. ¿Qué debe generar el gobierno para que las empresas se motiven a ser partícipes al proceso de reintegración laboral?

5. ¿Cuáles creen que serían los beneficios que recibiría su empresa por vincular a personas reintegradas?

Anexo N° 5

Entrevista N°1

Nombre del participante: Daniel Pardo (seudónimo)

Entrevistador: Entonces pues para introducir el tema. la primera pregunta ¿usted que conoce del proceso de reintegración? Ósea la desmovilización de cómo se reintegran ¿usted que conoce de eso?

Daniel: No es que conozca mucho no, loo que se, es... la idea mm toda esta gente que se desmovilice sí.. Todos los las guerrilleros que se desmovilicen ehh entren a la vida, ósea que entren otra vez ah... entren ah.. Pertener al a lo social.

Entrevistador: sí, señor.

Daniel: lógicamente que va a ver, un cre..., un trabajo psicológico, me imagino, porque pues... yo me imagino que va haber mucha gente que... acostumbrada a la guerra, toda la vida, ehh el único oficio que saben hacer ellos es... utilizar armas, cierto debe haber un proceso donde haga acompañamiento psicológico, por ehh y social no..., para poderlos integrar y ya después de eso me imagino que... que bueno que se van a poner a hacer, entonces algunos se irán para el campo, otros se irán para las empresas, entonces es medio lo que conozco... realmente.

Entrevistador: Y ¿cómo... se ha informado de ese tema?. Por televisión...

Daniel: No, por noticias.

Entrevistador: ¿noticias?

Daniel: sí.

Entrevistador: ah.. Ok. Si... su empresa, decidiera vincular estas personas, ¿cuál cree que sería el mayor reto para ustedes?

Daniel: bueno. Ehh ah, para mí no habría ningún problema, porque de todas maneras, uno necesita mano de obra, el problema que yo... tengo aquí en este instante es la mano de obra calificada... ¡cierto! Ehh va un proceso de entrenamiento de muchos años, cuando usted estén dando una vuelta por la empresa se van a dar cuenta, que tengo personal, que... es bastante, bastante edad, vamos a hablar de señoras que tienen entre 45 a 60 y 65 años, ¡sí!

Entrevistador: mm.

Daniel: es... estas personas, han tenido, han trabajado en el sector, durante muchos años, ¡sí!, entonces para aprender ese oficio, es bastante complejo, hay nos oficios que no, que no requieren tanto... conocimiento y se pueden entrenar. ¡Cierto!. Pero hay otros oficios que... son bastante es bastante complejo, entonces... no... no, me para mi es indiferente si sean desmovilizados o no. Sino lo importante para mí es que... para darles trabajo en esta área, tienen que tener, tienen que tener la capaci, los conocimientos y ser capacitados en ese... es esas áreas.

Entrevistador: entonces que el mayor reto es... que ellos logren adaptarse o que conozcan...

Daniel: que conozcan, el proceso.

Entrevistador ok, muchas gracias. Entonces, teniendo en cuenta ese mismo sentido eh... usted como cree que se debe construir la relación de ellos con ustedes y con sus eh... otros empleados.

Daniel: ¿que sea?.

Entrevistador: ósea, como construirían ustedes la relación. Digamos... entre jefe – empleado y entre ellos como compañeros.

Daniel: de todas maneras, aquí tenemos unas directrices, si, ehh dan unas pautas, y... unas políticas de la compañía no. Y se dan a conocer y si está bien, pues continúan con el proceso si no, no habría ningún problema. La idea es que conozcan, las políticas, los reglamentos internos, y de pronto socialización no.

Entrevistador: pero... digamos...

Daniel: nosotros no manejamos eso. Esa cuestión.

Entrevistador: entonces para ustedes, no hay inconveniente...

Daniel: no.

Entrevistador: ehh ósea no habría un trato especial, por decirlo así. Ósea sería igual...

Daniel: igual sí.

Entrevistador: como todos los empleados...

Daniel: si...

Entrevistador: ehh, que conflictos se podrían generar, si de pronto ellos, sus empleados conocieran que ellos son desmovilizados, ¿qué cree que podría pasar...?

Daniel: Bueno mi opinión, creo que no pasaría nada, porque yo creo que se está... se está dando una oportunidad, a unas personas que pues, no han tenido la oportunidad de ser laboral cierto no han tenido una oportunidad de trabajar laboralmente. Pues creo que no habría ningún inconveniente, osea en mi opinión, umm no estoy, no sé cómo.. Que pasaría en ese instante. No que ya se vea a la persona trajando.

Entrevistador: usted cree...

Daniel: realmente no, en mi opinión no va a pasaría nada.

Entrevistador: sus empleados estarían digamos que...

Daniel: en mi opinión si... creo que en mi opinión si... por eso le digo es mi opinión.

Entrevistador: jajaja si...

Entrevistador 2.: Al darle esta oportunidad a estas personas, les dirían a los empleados... que estas personas, son reintegradas, o entrarían como personas normales...

Daniel: yo creo que sí, es mejor decir la verdad no... porque entre si uno oculta las cosas... entonces salen peor las cosas más adelante, ósea es mejor que las personas sepan cómo es el perfil de cada persona...

Entrevistador: ok. Ehh, digamos que teniendo en cuenta ese sentido de la pregunta ehh... ¿cuáles serían los mayores prejuicios que se pudieran generar ehh a raíz de la contratación de estas personas? Ósea por su parte digamos usted que cree que piensa... que puede pasar... ¡un prejuicio!

Daniel: un prejuicio si puede ser que... el... no sé qué de pronto en el momento que se le llame la atención, ohh deporte que tenga un conflicto con algún otro trabajador, usted sabe que en las empresas, siempre hay conflicto entre... entre... entre... compañeros, si existen cosas de

chismes, de comentarios, entonces no sé... si de pronto ahí halla un... que de pronto esta persona desmovilizada valla a reaccionar de forma violenta, es lo único que uno pensaría ahí.

Entrevistador: entonces usted cree, que ese es el único prejuicio que se puede generar.

Daniel: si, es un prejuicio.

Entrevistador: ehh... ¿cómo proyectaría su empresa en unos años si decide contratar a estas personas...?

Daniel: no... ósea lo mismo, ósea si veo que las personas que están desmovilizadas, funcionan en su labor pues...se continúa o no... la idea no es..., no es discriminar y tampoco es darle un... un trato preferencial. Mm, si la persona funciona en su trabajo. Está bien.

Entrevistador: ósea que usted a futuro, podría seguir contratando más personas desmovilizadas...

Daniel: es indiferente, seria indiferente ósea... a mí lo que me interesa es que la persona, trabaje en su sitio y lo haga bien. Si es desmovilizado o no.

Entrevistador: ehh. Mm, digamos que esa primera parte tenía que ver como sobre la percepción que usted tenía sobre el proceso, las preguntas iban dirigidas como hacia si...es posible ósea si usted tuviera ehh algún empleado desmovilizado... ahora, ehh va mas dirigido hacia las políticas que maneja su empresa, digamos que usted ya no las ha mencionado... entonces la primera pregunta es... ehh ¿cuál es el proceso que se lleva a cabo cuando se presenta algún problema dentro de la empresa?

Daniel: bueno, cuando se presenta un problema, siempre recurren al jefe inmediato, si... el jefe inmediato si no lo soluciona, entonces pasa directamente a mí...que yo soy... como gerente de la compañía. Entonces si... veo que el problema no se puede solucionar, en el caso no

se... en conflictos de dos personas, entonces yo lo que procedo es a sanciones, se empieza con sanciones... y de ahí si escala más el problema pues ya es el despido inmediato.

Entrevistador: ¿qué tipo de problemas se han generado en la empresa?

Daniel: más que todo, yo digo que es todo general y le puedo decir aquí en las empresas siempre pasa eso comentarios y problemas de comentarios, ósea el chisme de pasillo, ni mama lo llama chisme de pasillo.

Entrevistador: mm, jajaja

Daniel: chismes de pasillo, ese es el mayor problema que se ha presentado.

Entrevistador: a parte de ese motivo, que otro motivo, lleva a cabo ósea... mm, cual es el motivo por el cual ustedes desvinculan totalmente a una persona. Ósea que faltas, cometen esos empleados, para que ustedes decidan terminar el contrato.

Daniel: mm, lo que también se ha presentado es...por ejemplo, el empleado han... no es constante en su trabajo ehh..., puede llegar con... que llega por ejemplo ebrio... si, con estado de licor, llega con su bueno no se... con su consumo de drogas..., entonces no puedo recibir unas personas de... en ese estado, y ya eso es la mayor causa de despido.

Entrevistador: si... es lo más normal... ¿es lo que más se genera?...

Daniel: si, es lo que más se ha generado. Y sobre todo en los hombres...

Entrevistador: ok,

Daniel: te puedo hablar que es un 99% en los hombres.

Entrevistador: usted cree que esas mismas condiciones, serian iguales para las personas desmovilizadas, o usted tendría otros motivos para... desvincularlas.

Daniel: ehh... lo que yo tendría... ósea no tendría otros motivos... ósea se aplican las mismas políticas, si... de todas maneras, ehh no habrían tratos preferenciales, ni nada... ósea, se aplicarían las mismas políticas...

Entrevistador: ok, ehh... ya vámonos como con lo más amable... digamos que tipo de acciones empresariales... toman ustedes para ehh para evitar la inconformidad de los empleados... ósea para que ellos se sientan a gusto en su puesto de trabajo... para que rindan de la forma que ustedes ehh... espera de ellos... que acciones toman.

Daniel: pues yo digo...que acciones no. Ehh aquí en la empresa siempre se hay motivaciones económicas ehh... creo que somos unas de los poquitos empresas que... ehh por ejemplo pagamos las horas extras... en las horas que... de pronto ósea en la misma hora que termina su hora de trabajo... se aplican las horas extras... ehh tienen todos sus prestaciones sociales... si... todas las personas.. Entonces yo creo que eso sería un incentivo...

Entrevistador: ósea que no hay acciones diferentes a lo que estipulaba el contrato de trabajo.

Daniel: ¡exacto! No hay.

Entrevistador: ok., ehh teniendo en cuenta como digamos la situación general del país. ¿Qué situaciones externas han provocado ehh que digamos ustedes... tuvieran que desvincular una persona,.

Daniel: ¿hacia problemas externos?...

Entrevistador: como mm, la caída del dólar... o el aumento del dólar, o alguna política o ley.

Daniel: bueno si... ehh si de todas maneras mm, ahorita con estos nuevos impuestos a la riqueza, y... también el dólar ha sido un factor primordial se a desvinculado... ósea e cerrado puestos de trabajo y buscan a que el empresario mejore sus procesos de producción, para tener más... ósea ser competitivo, ¡sí! tener todos... todas estas cosas en contra entonces lo que obliga es que el empresario se vuelva más... ósea mejore sus procesos... entonces al mejorar sus procesos lógicamente va a quitar líneas de producción entonces tiene que despedir gente por eso.

Entrevistador: porque dice... que mejorar los procesos... para mejorar los procesos ehh se tienen que disminuir ehh la cantidad de empleados...

Daniel: sí, claro al mejorar

Entrevistador: ¿es más rápido... más efectivo?

Daniel: sí, y más rápidos y producir más a... con menor mano de obra. A eso me refiero yo a mejorar procesos.

Entrevistador: ok, y ¿si le ha funcionado?

Daniel: claro...

Entrevistador cuando se a presentado...

Daniel: sí, claro. Porque creo que nosotros no somos un país textilero y el no ser textilero tenemos que competir también con los chinos si... con la... los productos chinos y... competir con ellos es bastante complicado si, nosotros tenemos aquí muchos costos de producción de pronto hay una cosa que no caben es... en Colombia tenemos un la energía una de las energías más caras y puede ser del mundo. Si, la energía eléctrica. Por ejemplo estamos hablando que en estados unidos que es un país tan rico, el kilovatio – hora esta alrededor de... convirtiéndolo a pesos está a 70 – 80 pesos el kilovatio. Frente a los 430 pesos que estamos pagando aquí en

Colombia, entonces todas esas cosas para competir con... con productos importados es bastante complicado y tras del hecho no hay una... no hay incentivos por parte del gobierno. Si, si uno va a trabajar de... ósea uno va a hacer una importación, y procesar estas mercancías... aquí en Colombia y otras áreas de ellas usted tiene que pagar sus impuestos por adelantado. Usted ya a pagado el 100% de sus impuestos sin haber vendido, sin haber procesado ninguna mercancía. Si, entonces no hay ningún incentivo del gobierno. Lo que le obliga a uno es... bajar sus costos de producción, que es lo que más cuesta, para poder uno ser competitivo... o si no tiende a desaparecer... aquí en... más o menos lo que hemos hablado de diez años para acá han cerrado... más o menos alrededor de unas mil a mil setecientas empresas textiles...

Entrevistador: mm, ok.

Daniel: Y cada día siguen cerrando más... [...]

Entrevistador: bueno díganos que con toda la experiencia que usted tiene y el conocimiento pues... que nos ha generado el día de hoy... ¿usted que cree que su empresa le podría aportar a estas personas?...

Daniel: pues... reintegración a la vida, a la vida civil. Si... ehh al momento que estén trabajando... se puedan integrar con los otros empleados si... y darse cuenta como es la vida... pues en la vida normal. En la vida de ciudad por ejemplo.

Entrevistador: ok, le gustaría hacer parte de este proceso de reintegración, si de pronto llegaran acá ehh el gobierno nacional con el ACR que es la entidad que maneja este proceso... si llegaran acá y lo invitaran a usted hacer parte del proceso para recibir empleados desmovilizados...

Daniel: claro que si...

Entrevistador: y pues la última... sección de nuestra entrevista ehh tiene que ver un poco con caracterizar los beneficios... pero digamos que... lo que usted esperaría... si usted hiciera parte de ese proceso lo que usted esperaría del gobierno, de las entidades que manejan el proceso. Entonces la primera pregunta es ehh. ¿Cuál cree que debe ser el acompañamiento de las entidades gubernamentales en este proceso? Digamos para que usted ehh hiciera parte del proceso y se llevara de la forma adecuada. Usted que cree que debe hacer el gobierno para que eso funcionara.

Daniel: si, hacer el seguimiento. De todas maneras están... contratando personas desmovilizadas lógicamente tienen un proceso de adaptación... pero continuar con el proceso de seguimiento. Si, si esta funcionando o no está funcionando eso sería muy importante. Para hacerle seguimiento a estas personas.

Entrevistador: ¿usted cree que sería necesario, un apoyo económico?

Daniel: claro que si, por que ellos del parte del gobierno de todas maneras van a entrar a la vida laboral y la vida laboral no es muy fácil. Ósea me refiero yo que hay que trabajar, hay que distribuir estos recursos que son tan escasos si, en... de pronto en una empresa no, ehh va a tener los mismos ingresos que me imagino... a los ingresos a los que estaban en la selva... eran muy distintos si... entonces para sobre vivir aquí con un mínimo, es bastante complicado entonces tendrían que tener un apoyo mientras que se ubican mientras aprenden como utilizar sus finanzas, como trabajar con sus finanzas. Y adaptarse a ellas... a la vida social... pensaría yo que si debería el gobierno darles un subsidio, para... para que en ese transcurso que puede ser ya después de que estén laborando de un... del mes, al año, año y medio. Tengan ese subsidio, pensaría yo que ese sería una ayuda del gobierno. Necesaria.

Entrevistador: y ¿cómo organización pedirían una ayuda económica?

Daniel: nosotros, le pediría al gobierno que hubiera ehh, subsidios para el empresario. Nos ayudarían con un subsidio, les comentaba yo los problemas que hemos tenido para poder competir... entonces si nosotros a portamos, deberían también poder ayudarnos con los subsidios.

Entrevistador: y bueno digamos que, si pensamos un poco ehh digamos para que el gobierno motive a todas las empresas... para que reciban esas personas ¿usted qué cree deben hacer? Una ley... promover proyectos que fortalezcan las pequeñas y medianas empresas...

Daniel: ehh. Si, el subsidio... yo pensaría que un subsidio monetario, o subsidio de rebajas en el IVA, sería muy bueno. Sería algo que afectaría mucho las entradas del gobierno y ayudarían a las empresas a volverse unas más legales también.

Entrevistador: y usted cree que eso si motivaría a las empresas... para hacer parte de ese proceso.

Daniel: si claro que si, por que si le digieran a un empresa que bueno le vamos a dar excepciones de impuesto, si tienen a una o dos personas desmovilizadas, laborando... sería fantástico... ayudarían a muchísimas empresas.

Entrevistador: ehh, ósea que digamos que esta pregunta se relaciona un poco, usted cree que los mayores beneficios que puede recibir su empresa por vincular a estas personas es... disminución a los impuestos, la opción de un subsidio o que más beneficios le pueden dar a su empresa ehh recibir a estas personas.

Daniel: bueno yo digo que recibir, ósea no es un beneficio general para mi empresa, sino un beneficio general para todos... si por que se están... estamos reintegrando a la vida social

personas desmovilizadas, entonces sería, no solamente para mi empresa sino para toda la comunidad

Entrevistador: siguiendo un poco esa línea de la empresa como tal, si tenemos en cuenta los beneficios ehh sigamos que su empresa, ósea sus empleados no aceptarían a las personas desmovilizadas usted que haría para que se generara esa tolerancia y esa aceptación por parte de ellos... ¿usted que podría hacer para que se llevara una buena convivencia entre ellos?

Daniel: bueno se podrían hacer talleres.

Entrevistador: ¿qué tipo de talleres?...

Daniel: se podrían hacer talleres de mm, socialización con todos los empleados y pues mostrar lo que... como ha cambiado y como esta persona se ha reintegrado a la vida social. Para darle la oportunidad. Ósea es mostrarles... que es darle la oportunidad a alguien como también ellos la tuvieron en su momento.

Entrevistador: ehh, que planes de bienestar podrían desarrollar ustedes para promover el mantenimiento y la permanencia de estas personas dentro de la empresa, ósea que digamos ustedes que pueden hacer para asegurar que esa persona dure muchos años... aquí laborando.

Daniel: yo digo que... esa respuesta... esa pregunta ya se la he respondido, nosotros tenemos repito tenemos aquí, somos unas de las pocas empresas que trabajamos dentro de la legalidad y... dentro de la legalidad nosotros ehh, tenemos por ejemplo a todos nuestros empleados les damos todo sus ehh... ósea todos sus beneficios de ley y su caja de compensación, todos sus parafiscales, si entonces... se remunera de acuerdo al oficio

Entrevistador: ok, ósea que además de eso ustedes no podrían ofrecerle algo mas o si podrían proyectar algunos planes de bienestar para ellos aparte de todo eso.

Daniel: no, no realmente no porque... ósea uno yo pensaría que ya con el hecho de poderlos reintegrar ya estamos aportando bastante si, ya darle más beneficios dar ehh otros incentivos yo creo que sería injusto, con otras personas que están buscando la oportunidad de un trabajo si, entonces como le decía yo anteriormente yo no pienso... que estas personas que los desmovilizados tengan un trato preferencial. Esto se trata de competencia, de competencia libre, y... el que te haga mejor su trabajo es el que tiene su puesto de eso se trata indiferentemente si sean desmovilizados o no. Lo que podría uno hacer son los talleres de socialización.

Entrevistador: tiene alguna pregunta alguna duda sobre lo que hemos conversado...

Daniel: no ya...

Entrevistador: ok, entonces muchas gracias por la entrevista, y pues eso era todo.

Fin de la entrevista.

Entrevistador: Sandra milena vaca Figueroa.

Anexo N° 6

Entrevista N° 1

Nombre del participante: Carlos Duque (seudónimo)

Entrevistador: Sandra Vaca

Entrevistadora: Que conoce usted del proceso de reintegración

Carlos Duque: Bueno lo que he escuchado en los medios y lo que he medio leído es ver como se le puede ayudar a las diferentes personas desmovilizarse y salir de los grupos al margen de la ley que quieren restituirsen, que quieren cambiar su forma de ser, su pensamiento pero que para esto necesitan ayuda de todos nosotros me imagino yo para que puedan salir adelante.

Entrevistador: usted conoce como es todo este proceso

Carlos Duque: Cuando me dices tú conoces de este proceso te refieres a como el estado lo hace hacia las personas?

Entrevistador: si

Carlos duque: mmm no lo conozco al detalle pero creo conocerlo que es buscar los medios buscar personas que sean capaces de recolectar esta información y luego darles una secuencia para ver socialmente como los pueden rehabilitar y como los pueden ayudar a través

del mismo bienestar social del ministerio de educación todos estos entes que están encargados de esto.

Entrevistador: Llegado el caso que usted llegara acá una persona reintegrada y usted decida contratarlo eso genera una serie de situaciones dentro del entorno laboral... la primera de ella es usted le diría a sus empleados que es una persona desmovilizada

Carlos Duque: si

Entrevistador: porque lo haría

Carlos Duque: porque es que cuando se ocultan cosas y medio se sospechan o algo es peor yo prefiero ser sincero de parte y parte y poderles decir esta es una persona que paso por una situación y que entre todos podamos abrigar a esa persona y podamos ayudarla porque me parece más difícil después de que se enteren los demás y ya perdería confianza el mismo empleador con su propio equipo del trabajo y por eso lo haría de entrada.

Entrevistador: Digamos que teniendo en cuenta como este ejemplo cuál cree que sería el mayor resto para ustedes al momento de contratar esa persona

Carlos Duque: Conocer la persona conocer su entorno que sabe hacer que quiere hacer para donde va y poderlo encasillar dentro de una compañía en algo que a mí me dé la confianza que esa persona pueda salir adelante

Entrevistador: aaa ok.. Cuál cree que debería ser la relación entre la empresa y esta persona

Carlos Duque: pues lo más transparente posible ósea lo que te dije una de las primeras preguntas aquí no se puede ocultar nada y si una persona de esas no es transparente eeee uno

tampoco podría serlo porque si no lo limita a uno o limita el proceso y también se pierde creabilidad

Entrevistador: Usted haría algo para que él se sintiera cómodo o a gusto dentro de la empresa

Carlos Duque: Si claro pues uno tiene que saber a esa persona que es lo que le molesta que es lo que le gusta para uno tratar de poderlo mezclar y dejar en el entorno que él se sienta mejor

Entrevistador: Digamos teniendo un poco en cuenta desde su experiencia frente a los conflictos que se generan acá en su organización digamos las situaciones frente a las relaciones interpersonales que usted haya manejado ¿usted cree que contratar a estas personas podrían generar otra serie de conflictos?

Carlos Duque: Si claro

Entrevistador: Como cuales

Carlos Duque: mira en el entorno normal existen envidias existen diferencias entre mujeres entre hombres el lleva y trae los chismes si esto es así es normal entre los que estamos cuando una persona viene con un veto o con un antecedente pues normalmente el hombre tiende hacerlo a un lado pues nosotros a veces mismos nos encargamos de no aceptar a estas personas entonces es ver cómo podemos dejar esa mascara a un lado y poder decir encaminémoslos, perdonémoslos y ayudémoslo y vamos para adelante todos pero también como han habido muchos casos donde estas personas quieren resocializarse pero no terminan haciendo lo que piden ni lo que quieren entonces es vencer esos temores externos de la sociedad o de en este caso lo que sería la empresa

Entrevistador: A partir de eso cual creería que sería como los prejuicios que pueden manejar sus empleados e incluso usted frente a ellos

Carlos duque: confianza primero que todo tener una persona que no de confianza ya genera mucho trauma interno una persona que no sea sincera que no sea estable que emocionalmente no se halle puede generar mucho conflicto

Entrevistador: o sea usted cree que sus empleados ¿podrían pensar que es una persona que vamos a desconfiar de ella que les genere peligro

Carlos duque: de hecho van a ser así apenas entren van a ser así o sea la persona llega sistematiza aquí sin haberla conocido sin haber dialogado con ellos ya trae algo en la espalda que le está diciendo ojo con esta persona pero es por la misma sociedad en la que estamos entonces es muy difícil decirle a las personas oiga deje de pensar así sabiendo que cada uno de nosotros vemos el mundo de una manera distinta y pensamos de otra manera entonces yo pienso que de entrada vamos a tener ese problema es entrar a ver como convencemos nosotros mismos a nuestros empleados para ver cómo podemos interactuar con esta persona cuando llegue

Entrevistador: anteriormente nos había comentado que digamos que dentro de la proyección de su empresa nunca ha estado poder vincular a estas personas

Carlos duque: claro pero es por el mismo medio en el que estamos trabajando

Entrevistado: podría explicarnos un poco más

Carlos duque: esto es una empresa que presta servicios de seguridad cuando se presta servicios de seguridad el personal tiene que estar calificado y tiene que pasar unas bases o unos filtros para poder llegar a ser contratado por nosotros una de esas bases es el filtro de estudio de seguridad y el otro son los polígrafos

Entrevistador: a ok

Carlos duque: a la persona que es desmovilizada le van a preguntar en su momento usted ha participado en grupos armados al margen de la ley si usted ha participado o se ha prestado para robos hurtos va a decir si y así ya está marcando su proceso interno y dada la calificación final no va a pasar

Entrevistador: qué tipo de profesionales contratan ustedes

Carlos duque: nosotros solo manejamos mucha parte técnica ingenieros técnicos electrónicos y de sistemas

Entrevistador: digamos si llegara acá un desmovilizado con esa profesión digamos que tiene la capacidad para desempeñarse en el trabajo

Carlos duque: si de hecho acá ya llegaron pero no pasaron el filtro

Entrevistador: y no pasan el filtro por la seguridad

Carlos duque: claro por la seguridad porque es una exigencia y hay un tema de contratación y de pólizas que me obligan a cumplir a mi lo que me exige mi cliente estas personas deben tener este perfil y si yo no cumplo puedo ser penalizado por mi contrato

Entrevistador: a ok

Carlos duque: y me puede generar un riesgo a perder un contrato entonces si tú tienes un contrato en donde tienes contratadas 50 personas para ejecutar el contrato y que por una que no cumpla se te pueda acabar el contrato sencillo tu le dices no a esa persona pero se lo dices de frente mira esta no por esto esto y esto cosa distinta es que esa persona pueda llegar a generar una labor distinta a los que ya tenemos contratados para eso ejemplo venga usted me cuenta los

tornillos de este estante venga y me acomoda las estibas lo saco del entorno técnico y lo meto ha algo administrativo

Entrevistador: o sea

Carlos duque: aun así tendría que ser una persona que mejor dicho tiene que pasar un súper filtro y tener medianamente un control sobre esa persona

Entrevistador: a ok usted exigiría un seguimiento

Carlos duque: si le estoy soltando si lo voy a meter a una bodega donde voy a tener muchas cosas de valor pero tendría que tener filtro sobre esa persona

Entrevistador: si claro

Carlos duque: eso no quiere decir que no se pueda pero en este momento acorde a nuestro negocio es muy distinto para el cumplimiento que yo le tengo que dar a mi cliente es por eso

Entrevistador: la segunda categoría tiene que ver con algunas políticas que promueve su empresa para generar que sus empleados se mantengan y permanezcan en un trabajo estable entonces la primera de ellas que es lo que motiva a sus empleados para que digamos tenga una permanencia de la organización

Carlos duque: Acá es sencillo acá a nuestro empleado lo consentimos mucho ósea mis técnicos son técnicos de 10 años, tengo un técnico que se acabó de pensionar de 63 años y sigue trabajando con nosotros entonces acá hay una estabilidad laboral muy impresionante acá nuestro objetivo es la familia entonces le decimos a ellos sabemos que acá se contratan 100 pero tenemos que ver por 400 teniendo en cuenta que cada uno tuviera un núcleo familiar de 4 personas ee... se les da mucho apoyo a sus hijos estamos pendientes de sus estudios se les ayuda económicamente

para los estudios a los que quieren estudiar eso si con un complemento yo le doy tú me das entonces si quieren que le den muestre notas muestre calificaciones también hay unas bonificaciones con la tabla de desempeño de cada persona tienen una evaluación de desempeño final que se hace a final de año y dependiendo de ese desempeño hay una bonificación entonces acá la gente permanece y vive muy a gusto

Entrevistador: a ok

Carlos Duque: Y el entorno es como una segunda familia

Entrevistador: Okey entiendo don Carlos

Entrevistador: eeee y digamos ya vámonos ya un poco por lo negativo digamos cuando las cosas no funcionan cuando digamos existe alguna situación que genera ee una suspensión de contrato o una desvinculación que proceso llevan ustedes para tomar esa decisión de desvincular una persona?

Carlos Duque: casi que las personas se desvinculan es por faltas no es

Entrevistador: Que tipo de faltas

Carlos Duque: Faltas es que no cumplan con sus funciones o labores asignadas ee personas que también tienen que entregar algunos trabajos en x tiempo no lo hacen personas que comenten faltas eee consecutivamente ósea no va hoy no va mañana ni pasado mañana

Entrevistador: Inasistencia

Carlos duque: Son inasistencias que no cumplen que no legalizan que no van a la par con lo que van los otros compañeros de trabajo. Entonces esas personas en últimas terminan ellas mismas renunciando porque no es que se les saque si no que se les dice mejora o mejora o pues si no quiere trabajar acá no nos complicamos la vida acepto su renuncia y chao chao y listo...pero

pasa muy poco muy poco pasa y si hemos tenido uno que otro que de pronto a cometido embarradas embarradas es que como son sensibles nuestros clientes si un técnico te voy a dar un ejemplo se fue hacer un servicio y le tocaba manejar las cámaras de una bóveda y el apago las cámaras para ponerse hacer tareas en ese medio tiempo porque necesita hacer tareas pero no le informo ni al banco no le informo al técnico responsable o ingeniero responsable cuando el banco entro a revisar que las cámaras se le habían desconectado porque en esos momentos les llego una alarma y vieron que el que entro fue el técnico entonces el banco está pensando que el está generando un nivel de riesgo y es el mismo banco el que dice esta persona no queremos vuelva a trabajar con nosotros es el cliente acá hay un proceso de formación hay un proceso de es adquisicion no es que salen y salen y no se les pasa una dos tres pero ya cuando una persona no mejora pues chao no nos desgastemos porque tampoco porque esas personas que hacen eso lo que generan es un mal ambiente dentro de la compañía.

Entrevistador: si claro

Carlos duque: porque muchos trabajan y otros que no entonces empiezan los choques.

Entrevistador: que área de su empresa maneja estas situaciones

Carlos duque: El área de recursos humanos

Entrevistador: a ok y...

Carlos duque: Pero pasando los filtros no

Entrevistador: Aja exacto

Carlos duque: ósea recursos humanos es el último que intercede pero ya pasó por el jefe respectivo, el ingeniero de proyectos a sugerencia técnica ya cuando las cosas no se dan van y se reportan a recursos humanos pero ya se les ha dado todo el manejo debido y se toman las

decisiones porque recursos humanos en ultimas no sabe si lo que la causa que le estamos dando nosotros es o no es porque no conocen la parte técnica además en sus contratos todo eso está claro, ósea cuando se hace un contrato saben que tienen unos acuerdos de confidencialidad que tienen que cumplir con nuestros clientes porque nuestros clientes en cualquier momento nos exigen a la vez esos contratos a mí un cliente me puede decir mándeme la hoja de vida de pepito Pérez y de hecho lo hacen y ellos nos revisan a nuestro personal sin autorización nuestra porque el contrato inicialmente decía nosotros podemos hacer estudios aleatorios de sus funcionarios y nosotros aceptamos si y ellos a veces hacen su recorrido de seguridad, hacen su búsqueda de antecedentes y si encuentran algo que de pronto nosotros no vimos el mismo cliente nos llama y nos dice ojo que pepito Pérez tiene por hay unas demandas o estuvo preso Y no ha terminado de limpiar todo lo que dejo

Entrevistador: Usted cree que esas mismas condiciones serian para las personas desmovilizadas o usted tendría algunas situaciones específicas para ellos?

Carlos duque: yo creo que si nos tocaría tener un perfil distinto por lo que uno ya sabe quiénes son ellos entonces no es lo mismo el típico que tu formas de cero a la persona que ya viene contaminada por x o y motivo entonces a esa persona hay que darle un trato distinto no quiere decir que sus condiciones laborales cambien ni su contrato porque casi que nuestro contrato esta tan permeabilizado que puedo meterlo hay sin ningún problema pero entonces a la menor falta posible no tendría ningún trato que a la de la otra persona

Entrevistador: Digamos sería un despido eminente para usted

Carlos duque: no no es que sea eminente si no que es una persona que ya ósea que la prevendríamos más al momento de iniciar bueno a esa persona ósea como ya sabemos cómo es

Entrevistador: habría un proceso de formación más específico

Carlos duque: más puntual específico y de maduración más fuerte que el de una persona normal porque yo estoy tratando de organizar una persona que ya viene sistematizada por algo y desafortunadamente en el medio de una persona desmovilizada que estuvo en cualquier evento tuvo que haber pasado por una cantidad de cosas desde lo más grave hasta lo más mínimo. Entonces en ese momento donde las personas fueran sinceras sería rico porque uno mismo las ayuda a formar.

Entrevistador: don Carlos digamos que a veces existen algunas situaciones externas digamos que se salen de las manos del entorno laboral que pueden generar desvinculación o que provoquen algún recorte de personal que es como la caída del dólar no se algún evento

Carlos duque: si acá también puede pasar porque yo puedo tener un contrato grande donde me exigió ese contrato contratar 100 personas esa persona por un factor cambiario de dólar se pueden caer y nos pueden decir chao hasta aquí llegamos y son 100 personas que quedaron por fuera que nosotros no tenemos como reubicar con otros contratos que nos lleguen a salir en X tiempo nos tocara decirles a cada uno chao chao pero no es que me quitaron el contrato y ahí mismo nosotros primero acá tratamos de oiga venga busquemos algo para meter esta gente porque sabemos que es gente muy buena nosotros también evitamos sacar la gente porque aquí se forma mucho el personal y el grado de aprendizaje de mi gente no lo tienen en ninguna parte entonces para mí es más costoso formar porque yo no puedo salir ahorita a la esquina cojo un técnico y le digo venga siéntese aquí a trabajar porque no mis técnicos son de mucha mucha experiencia de mucha mucha convivencia. Entonces yo evito al máximo y protejo o tratamos de protegernos de ese nivel de riesgo entonces si yo tengo tres clientes que son muy globales trato de tener treinta pequeños para que en caso que se me vaya uno grande no me pase

lo de una pirámide y no se vaya a caer y acá por la disposición de la gerencia tenemos un tema y es que hay saber crecer no nos le metemos a cualquier contrato nos pueden salir muchos pero preferimos decir no porque puede pasar lo mismo me lleno de gente y se me acaban los contratos y entonces lo que hacemos es mandar una carta diciendo que no que gracias

Entrevistador: es decir que le dan un buen manejo para evitar

Carlos duque: Y no es que tiene que ser así esto es un gana y gana de lado y lado es un gana y gana para la gerencia es un gana y gana para los empleados es un gana y gana para los contratos y todo entonces nosotros no somos de los que nos desbocamos a contratar ni queremos coger todos los contratos.

Entrevistador: Digamos que de acuerdo a su experiencia y a su conocimiento respeto a la formación que usted le da a sus técnicos la estabilidad laboral usted que podría aportarle al proceso díganos que usted dado el caso llegara a contratar a estas personas y hubiera como una vinculación con el gobierno usted que cree que cuales serían sus mayores aportes para ellos

Carlos duque: yo pienso que si lo podemos hacer de nuestra forma directa pues es ayudar a las personas que más se puedan como yo te decía este es un núcleo familiar muy raro son personas solas son personas que también quieren tener su hogar que tienen sus hijos que tienen todo entonces desde la medida que nosotros podamos hacer y si no podemos directamente lo podemos hacer indirectamente que es a través de fundaciones o a través de otros entes que lo hagan porque nosotros también hacemos eso ósea si nosotros tenemos eee... algo que podamos hacer por acción social lo hacemos también por fundaciones entonces lo que no entre por acá también se puede hacer de otras formas.

Entrevistador: la tercera categoría jajajaja tiene que ver un poco con los beneficios pues usted ya a el principio nos comentaba como los beneficios que le ofrecen las personas a sus empleados para que ellos permanezcan quisiera que nos contara un poco más sobre eso cuales son esos planes de bienestar que ustedes desarrollan para que esa persona permanezca

Carlos duque: se mantenga acá tenemos lo primero un buen salario para nuestro personal es un salario legal con todas sus prestaciones en el medio se ve mucho el salario mínimo más bonificaciones teniendo en cuenta que las bonificaciones no hacen parte del salario que ahorita con las nuevas normas de van a hacer pero nosotros si contratamos nuestros técnicos con el salario que es y eso motiva mucho es decir un millón cien más bonificaciones y aparte nosotros también le pagamos los bonos de transporte y todo

Entrevistador: y teniendo un poco en cuenta eso que otros planes podrían desarrollar para que las personas reintegradas permanezcan en la empresa para garantizar que ellos puedan mantenerse es decir encontrar una estabilidad económica

Carlos duque: hay toca entrar a valorar un tema de factor moneda factor costo de las personas que quiere decir eso nosotros sabemos que esas personas a través de los delitos o de lo que estaban haciendo su margen de costo era más fácil conseguirla te voy a colocar un ejemplo ellos se acostumbran mucho a conseguir la plata de manera fácil pero cuando vienen acá y uno le pone un salario de 700 u 800 mil pesos o millón o millón cien ellos automáticamente traen el switch ya prendido y dicen ese millón cien me lo ganaba solo con vender una vaca robada entonces cambiar esa ideología de principio va a ser muy difícil

Entrevistador: pero digamos que podrían desarrollar ustedes para facilitar ese proceso

Carlos duque: pues yo pienso que es como formación y es enseñarles el valor de las cosas frente a lo que es el día a día en lo que hacen y no en lo que hacían es cambiarle ese switches a ellos esa mentalidad porque para mí eso va ser un factor decisivo en estos procesos

Entrevistador: bueno don pablo digamos que que medias podría tomar su empresa para generar la tolerancia el respeto digamos la inclusión de estas personas frente a sus empleados para promover una buena convivencia

Carlos duque: yo creería que es algo motivacional para los empleados llevarlos al esquema del trabajo que van a llevar estas personas y es poder interactuar entre las dos partes y decirles miren esto es así y así y podemos trabajar así para darnos un margen de tolerancia entre unos y otros no es fácil

Entrevistador: que utilizarían talleres

Carlos duque: si talleres pero no somos los expertos nos tocaría contratar personas expertas para hacer eso porque no tenemos acá un grupo humano que se capaz de dar ese manejo a pesar de que hay un área de recursos humanos pero es que nuestra área es muy enfocada al día día y no a ese tipo de formaciones o de cómo decirle a la gente como va ser ese proceso

Entrevistadora: ustedes que apoyo esperarían del gobierno

Carlos duque: pues que entren personas ya listas para que finalmente los contratistas o empleadores no vayan a sufrir en el camino impases tendrían que dejarlos bien formados y bien estructurados para saber bien que van a hacer en la nueva sociedad

Entrevistador: siguiendo como en esa línea que debería ofrecer el gobierno nacional para que las empresas se motiven a contratar a estas personas

Carlos duque: pues yo pienso que credibilidad

Entrevistador: credibilidad de que

Carlos duque: en el proceso

Entrevistador: usted cree que digamos que el sector empresarial esperaría más esa credibilidad o más un apoyo económico para poder sustentar la contratación

Carlos duque: yo creo que más que todo credibilidad mas proceso no tanto el apoyo económico pues el apoyo económico estaría más incentivado de pronto a cruces con impuesto o sea usted me contrata a tantas personas y sus impuestos pueden bajar X o Y puntos cosas como esas

Entrevistador: que beneficios podría conseguir su empresa por vincular a estas personas

Carlos duque: de parte del gobierno no los conozco o no los he leído

Entrevistador: que beneficios podrían darle estas personas a ustedes

Carlos duque: pues yo pienso que el modo de beneficio de cualquier persona si la persona es productiva nos ayuda a surgir acá tenemos el lema que este es un gana gana de todos acá ustedes me dan y yo le doy y todos ganamos y el crecimiento laboral el crecimiento personal de las personas es lo que ha sacado a flote a las empresas.

Entrevistador: Bueno don Carlos esas eran todas las preguntas muchas gracias por su tiempo y por atendernos

Final de la entrevista.

Anexo # 7

Entrevista # 1

Nombre del participante: Juan

Entrevistador: Sandra Vaca

Entrevistador: Las construcciones sociales que tienen ustedes como empresa frente a la posible vinculación de las personas reintegradas. Listo, entonces pues la primera pregunta es inicialmente quisiéramos saber algo de su empresa, que nos describan de que se trata, como se llama, cuántos empleados tienen.

Juan: Para que ustedes tengan conocimientos, esto es una compañía de seguridad privada, nuestros mercados son los servicios de seguridad y vigilancia privada como tal tenemos distintas modalidades, entonces tenemos escoltas, seguridad física a centros comerciales, a industria, verdad sector residencial y digamos que en ese entorno de negocio es que la compañía es competitiva en el mercado , ehh está conformada por aproximadamente 780 personas, directas, e indirectas otras 600 para los cuales subiríamos como a 1500 personas.

Entrevistador: mmm, ¿usted qué cargo desempeña en la empresa?

Juan: yo soy el gerente general de la compañía.

Entrevistador: ok. Teniendo en cuenta eso, ¿usted que conoce del proceso de reintegración?

Juan: el proceso de reintegración es una política del estado, actualmente liderada por el gobierno del presidente Santos, es una política que conlleva a personas que han sido parte del conflicto tanto desde la visión como víctima a victimario entonces en ese orden de ideas el paradero es que las personas que han sido parte de ese grupo tengan una oportunidad de resocializarse, d estructurar y organizar otra vez pues su vida y entorno familiar en la sociedad, eso es el conocimiento empresarial que manejamos nosotros sobre esa política.

Entrevistador: ¿Cómo adquirió este conocimiento, a través de medios de comunicación, información personal, lectura?

Juan: nosotros tenemos dos modalidades para informarnos de la actualidad legal y circulo de lo que ocurre en nuestro país, y es el tema de informativo de comunicaciones y obviamente el tema informativo por el lado legal de la compañía que es la que se encarga de estar actualizada de todos los cambios o situaciones especiales a nivel, digámoslo así a nivel gobierno, a nivel empresarial, pues que de una u otra manera nos compete.

Entrevistador: ¿y esta información es para darla a todos los empleados o para digamos para los directivos?

Juan: la información sufre un análisis de acuerdo a lo que se recibe de información que la persona encargada de sistema de gestión de calidad hace la canalización a quienes les compete saber y a quienes pues no tienen injerencia. En este caso como estamos hablando del tema de resocializar la gente pues que ha sido víctima del conflicto, pues ese si es un tema de interés total, pues para la toda la compañía, es una política nacional.

Entrevistador: mmm. Digamos que planteemos la situación de que llegara acá y se lograra vincular un reintegrado a su empresa. Entonces ¿Cuál cree que sería el mayor reto de su organización para darles empleo a estas personas?

Juan: Pues nosotros como empresa no tenemos ningún tipo de discriminación con esta característica en particular verdad, porque básicamente ehh, son condiciones que a veces el ser humano no contempla tener verdad, y de pronto ellos fueron víctimas o victimarios de eso, por circunstancias que cada quien en su vida personal tiene, nosotros como organización, no somos quien y mucho menos vamos a entrar a juzgar esa condición, ehh hacemos parte de la política, queremos apoyar la política del gobierno, pero básicamente digamos que en el caso nosotros no tenemos ningún problema en darles trabajo a esa persona, digamos que eso es lo menos irrelevante para nosotros.

Entrevistador: Ósea que no existiría un reto mayor, ósea sería...

Juan: No mira que como reto de pronto no tanto para nosotros, yo lo veo más como para la sociedad y el tipo de cliente que manejamos, como somos una empresa de seguridad generamos servicios de seguridad y obviamente emitimos sensación de seguridad a nuestros clientes, el tema es que nuestros clientes cuando hacen contrato de servicio con nosotros dan unas características específicas del perfil de las personas de seguridad que quieren que hagan parte dentro de su núcleo de seguridad, si bien es cierto estas personas son reinsertadas y están en ese proceso, hay clientes que muy seguramente no van a estar de acuerdo con que le coloquemos gente que ha tenido de pronto ciertos antecedentes en el tema de seguridad para que trabaje con ellos y de parte de ellos dependa su esquema de seguridad, entonces digamos que el reto como tal empresarial, ehh podíamos llamarlo que no es tan conflictivo para nosotros, es más para el cliente, obviamente nosotros entramos a apoyar la iniciativa a hablarle de la política, darles como

una seguridad de que es una persona que ya hemos verificado su comportamiento y que ha pasado por un proceso de admisión el cual les deja entrever si tiene ehh digamos así problemas de carácter psicológico, psiquiátrico, de salud, en fin, entonces digamos que es esa parte ese complemento nosotros ante el cliente apoyando la política de inserción.

Entrevistador: ok. Buena respuesta. De acuerdo un poco a lo que estamos preguntando ehh, ¿Cuál cree que debe ser la relación que se debe construir entre estas personas y las empresa en general?

Juan: mira, el tema normal y es política general de una relación mancomunada verdad, donde nosotros como empresa nos beneficiamos de nuestros colaboradores pero que también ellos se beneficien de la compañía de algunos beneficios de unas situaciones en partículas que hacen parte de su plan de bienestar pues para que tengan un ciclo más de permanencia en nuestra compañía y evite dar la rotación del personal que al final eso impacta tanto al empleado como a la compañía.

Entrevistador: ok. Mmmm cuales podrían ser (pues lo que tú nos decías de los clientes) cuales podrían ser los mayores prejuicios que podrían desarrollar digamos los empleados, los clientes sobre ellos.

Juan: básicamente por su condición. Porque somos una sociedad un poco, bueno desde mi punto de vista, una sociedad un poco escéptica de creer en el cambio de las personas, entonces el tema es que la gente va a ser digamos apática va a tener como cierto celo en dejar que una personas que antes hacía cosas delictivas quiera hacer cosas positivas digámoslo así, entonces digamos que esa es como la barrera que se genera, de pronto no lo dicen directamente pero lo tratan de evitar que esa clase de personas lleguen a donde ellos están.

Entrevistador: Ósea lo enfocarían más hacia la seguridad de ellos.

Juan: claro, más al núcleo de ellos porque como te digo si ellos hacían cosas malas, y ahora yo entro a una compañía de seguridad para que me cuida y me coloca gente que hacia cosa malas, pues ahí está el tema muy débil, porque hay que entrar a hacer un trabajo de sensibilización con la comunidad, digamos que a nivel empresarial no es tan complicado, pero la comunidad si es muy egoísta en eso

Entrevistador: ¿Si dado el caso que llegara a prescindir estas personas como proyectaría la empresa en algunos años?

Juan: no digamos que la proyección teniendo en cuenta esta nueva modalidad llamémoslo así de servicio con apoyo en la política, eh nada, una compañía competente, lo estamos demostrando porque somos amigos, o somos muy positivos a los cambios emitidos por el gobierno, somos receptivos, entonces digamos que no es ningún problema y la compañía tiene que avanzar y proyectarse positivamente.

Entrevistador: Usted creería entonces que la empresa ehh, fácilmente podría recibir a esas personas

Juan: claro, nosotros no tenemos problema, siempre y cuando cumpla con el proceso de admisión, porque digamos ese es el filtro para nosotros dar un producto de calidad a nuestro cliente, por eso te digo ellos tienen que agotar ese proceso de admisión tanto en el proceso de entrevista, de pruebas psicotécnicas, medicas, y entrevistas.

Entrevistador: ok. ¿Entonces el trato sería igual para ellos?

Entrevistador: claro, el trato es igual, como cualquier empleado que viene a trabajar con nosotros, simplemente por lo mismo, por lo que le damos un trato igual ellos debe asumir esa

responsabilidad de hacer un proceso igual de los demás porque ellos quieren ser iguales ante la sociedad.

Entrevistador: Digamos que para, como ustedes prestan servicios y todo se les diría a las personas que ellos son reintegrados

Juan: normalmente nuestro sistema de calidad dice que la información con nuestros clientes es totalmente transparente, lo que nosotros hacemos es informarles, y de parte de ellos, ellos siempre piden ehh, ver el perfil y ellos revisan, como clientes ellos están en la potestad de revisar la información y los colaboradores que nosotros entregamos para que sirva, lo único que nosotros podemos agregar a eso es, si informar, pero de una manera más didáctica, de una manera más sensible, para que pueda ser de fácil aceptación para ellos.

Entrevistador: mmm. La segunda categoría tiene que ver con las políticas que podría ofrecer su empresa para promover la permanencia y mantenimiento de estas personas dentro digámoslo en su vida laboral. (Digamos que las preguntas van a estar más enfocadas a que puede hacer su organización como para que estas personas conserven su empleo). Si, básicamente eso. Entonces pues ya hemos hablado un poco de esto pero, ehh, ¿Cuál sería el proceso para que estas personas inicialmente lleguen a su empresa, (ósea que políticas de selección manejan para recibir empleados)?

Juan: Bueno digamos que, como te decía antes el tema no es algo especial con ellos, porque la política del estado es que ellos se reintegren a la sociedad entre las mismas condiciones de cualquier ciudadano como nosotros, verdad. En ese orden de ideas (ellos simplemente llegan acá, si hay vacantes inician el proceso, como tal de cualquier persona que quiere laborar con nosotros y agotan ese proceso, el proceso como tal está en el tema de pruebas psicotécnicas, entrevistas con psicólogos, entrevistas con el área operativa, verificación de la información que

ellos nos suministran y algunos, digamos algunas certificaciones documentales que nos tienen que adjuntar y ya.

Entrevistador: tendrían en cuenta el certificado de (...)

Juan: antecedentes

Entrevistador: o no lo incluirían

Juan: en este caso el certificado de antecedentes nosotros lo revisamos verdad, pero digamos como esta personas hace parte de un proyecto por el gobierno, y muy seguramente si él se sometió a él debe tener algún tipo de certificado o documento emitido por el estado que así lo certifica, valga la redundancia, con ese documento nosotros manejamos las dos informaciones, el antecedente que él tiene y la justificación actual de que él está en un proceso o proyecto de resocialización.

Entrevistador: ok, vale. Ehh. Ya hablando un poco más a nivel empresarial, que acciones empresariales evitan en sus empleados la inconformidad (digamos que hacen para que sus empleados siempre se sientan a gusto dentro de sus sitios de trabajo o que se sientan a gusto con la empresa usted, que acciones usted maneja.

Entrevistador: como incentivos

Juan: en nuestra compañía tenemos un plan de bienestar que incentiva que haya un ambiente laboral bueno, sano, de amigos, de amigos laborales inicialmente, ya los que puedan transgredir eso pueden ser

Amigos ya personales, pero por lo menos el ambiente laboral, ehh es muy bueno, el tema del plan de bienestar incluyen muchas actividades como integraciones, fechas especiales, sus cumpleaños, permisos especiales como compensación a cosas positivas que hagan en pro del

bienestar de la compañía, entonces digamos que la tendencia siempre es a valorar y premiar lo que las personas eh hagan de manera positiva.

Entrevistador: ok. Y ya vámonos un poco hacia lo negativo, entonces cual es el motivo o cuales son los motivos que llevan a la empresa a desvincular a una persona

Juan: Digamos que la empresa, cual persona cuando de pronto se sale de los lineamientos de comportamiento laboral estableciendo dentro de nuestros manuales de convivencia. Si, digamos que no se suele hacer insuflado de una manera inmediata porque damos la oportunidad que la persona se defienda, escuchamos a nuestro empleado, porque finalmente es el cliente interno y hacemos una investigación, la investigación arroja algunas situaciones que entramos a interactuar con el empleado involucrado, y finalmente de acuerdo a esa situación y a lo grave que puede ser clasificada pues se toman las decisiones, obviamente tratamos es de tomar acciones preventivas mas no correctivas.

Entrevistador: estas mismas condiciones serán iguales para las personas desmovilizadas. Ósea si ellos llegan a faltar en algún punto del manual, serán sometidas igual que cualquier empleado

Juan: claro, porque ellos, para nosotros para ellos y para nosotros como empresa son un empleado más, normal, común y corriente ni va a tener privilegios que los que ya están laborando con nosotros no tienen y tampoco van a tener otro tipo de preventivas, simplemente ellos van a estar bajo las mismas condiciones laborales y de trato

Entrevistador: siguiendo como en esta línea de preguntas sobre la desvinculación, existen algunas citas externas a la empresa como la caída del dólar, la aplicación de una nueva ley

que han hecho que de pronto haya una desvinculación (no sé si en su empresa haya pasado esto, que de pronto una situación externa a la empresa haya provocado desvincular personas)

Juan: No digamos que los factores económicos el tema de comportamiento económico del país no afecta la compañía, que afecta la rotación o desvinculación del personal, es que nosotros como cualquier compañía tenemos contratos, durante un lapso de tiempo, pueden ser uno, dos, tres años hasta que el cliente lo permita, verdad, eh mientras este dentro de ese contrato tenemos un número de personas para atender ese servicio, ese contrato, pero digamos en el caso de que, o en ocasiones ocurre que los contratos se licitan , en el momento que se licitan ni puedo ser yo la compañía el que va a continuar con ese contrato sino otra, nosotros como agremiación de empresas de seguridad y vigilancia tenemos dos condiciones, una con el ánimo de no desmejorar al guarda y no afectarlo en su secuencia laboral yo como empresa si salgo del contrato, las personas que quieran seguir trabajando con nosotros la reubico en otros contratos que tengo, los que no, la empresa que llega hace la primera oferta, todos los que quieran continuar, ellos los retoman, los absorben digamos que es una política de concertación entre las compañías de seguridad.

Entrevistador: Ah ok. Mmm. Pues digamos un poco más desde su experiencia en el campo de la seguridad que podría aportarle al proceso de resocialización

Juan: nosotros podemos aportar al proceso de reinserción es eso, asimilar de una manera muy profesional muy ética la manera de que no tenga ningún tipo de tropiezos, la gente que se quiera vincular con nosotros pues que lo haga, eso es un apoyo yo creo que muy importante

Entrevistador: usted cree que todos sus empleados tienen esa misma visión sobre el tema

Juan: digamos que a cien por ciento no puedo asegurarte que tengan la misma visión como personas, cada quien puede opinar de la mejor manera que crea, pero como política de la compañía todo hablamos el mismo idioma y es lo que se debe hacer y así se va a hacer

Entrevistador: muy bien, y la última categoría es como caracterizar los beneficios, si entonces que digamos que usted digamos pueda e digamos desde su punto de vista desarrollar teniendo en cuenta la vinculación de estas personas si, entonces pues la primera pregunta es, pues ya habíamos conversado un poco sobre el bienestar que tiene, ósea que ofrece su empresa para los reintegrados. (Entonces no la vamos a hacer, pero digamos, porque ya entendemos que ustedes ofrecen beneficios que digamos motivan a las personas que hacen bien su trabajo o que hacen remuneraciones entonces un poco de esa primera pregunta ya que la habíamos abordado) y la segunda es, teniendo en cuenta un poco para promover la tolerancia en sus empleados sobre estas personas que podrían desarrollar.

Juan: mira la manera más fácil de aceptación de una comunidad es integrar, es conocer, dentro de eso está eh varias actividades dentro de las integraciones y dentro de las capacitaciones, al interactuar nosotros eliminamos muchos consejos, eh digamos llamémoslo así, opiniones subjetivas o conceptos subjetivos, cuando tu interactúas con la persona que de una u otra manera te registra que te cae mal muy seguramente ya al momento de dialogar o de hablar vas a cambiar la percepción que tenías, entonces eso es la dinámica

Entrevistador: Pero digamos que promoverían que digamos, como más información sobre estas personas, como se les informaría a sus empleados sobre procesos de reintegración, sobre la socialización, manejarían esos temas o

Juan: Cuando yo hablo que es una política de nosotros es porque ya está implementada dentro de nuestro sistema de gestión y calidad entonces cuando implementamos algo dentro de un

sistema debe quedar las dos evidencias la escrita y la de socialización, entonces digamos que eso es algo que en la compañía ya está implementado.

Entrevistador: Y en qué condiciones la implementan hoy en día para integrar a sus empleados

Juan: primero como te decía es de información, para que ellos sepan que es la política, que busca que conlleva, de que trata, verdad y como hacemos parte nosotros como compañía, si, y otro punto es como te digo la socialización de aceptación de esta clase de personas en esa condición

Entrevistador: ósea ¿lo están manejando actualmente?

Juan: si claro.

Entrevistador: ok. Emmm bueno ya teniendo un poco en cuenta los beneficios externos de la compañía, ehh, cuales creen que deben ser el acompañamiento que debe ofrecer el gobierno a la empresa, cuando se vinculan a estas personas

Juan: pues nosotros como empresarios creeríamos que la mejor manera de que el gobierno sepa cuál es el desarrollo de su política es más la interactuada con nosotros, no tenemos ningún inconvenientes que ellos hagan un acercamiento que deleguen algún funcionario público que haga un seguimiento un acompañamiento desde nuestra compañía, sería lo más sano para ellos y para nosotros, entonces digamos que eso genera un compromiso.

Entrevistador: y respecto al factor económico. Usted cree que el gobierno debería apoyar las empresas económicamente o favoreciendo digamos en la reducción de impuestos para que las empresas se motiven para recibir estas personas

Juan: no, yo considero que no, no comparto ese punto de vista, porque finalmente nosotros como empresa tenemos una responsabilidad social empresarial y digamos que lo mínimo que podemos hacer es eso aportar a la sociedad y si yo como empresa soy un poco, digamos así apático a ese tipo de situaciones y quiero hacerlas a cambio de algo, entonces estaríamos perdiendo la esencia, no, yo considero que no, simplemente es bueno incentivar en qué sentido ya mayor no, simplemente que haya un acompañamiento, que el gobierno se dé cuenta de que compañías apoyamos esa actividad, pero sin nada a cambio porque finalmente, porque entonces se convertiría en otro tipo de actividad con otro tipo de opiniones otro tipo de intereses y eso es lo que no queremos nosotros o al menos nosotros no lo practicamos

Entrevistador: ok. Entonces que debería generar el gobierno para que otras empresas tengan esa misma visión, para que se motiven a recibir esas personas.

Juan: la más fácil, que haya un acercamiento que haya no se comités, comisiones, grupos de personas que vayan a las empresas, dialoguen, sensibilicen, socialicen, cuenten, hablen de que trata la ley y ya muy seguramente va a ser más fácil que prometerles que les van a bajar el impuesto, que van a tener algún tipo de bonificación por dicha actividad.

Entrevistador: ok muchas gracias. Y pues la última sería como que beneficios podría recibir a su empresa por vincular a estas personas, ósea que beneficio le pueden ofrecer ellos a ustedes.

Juan: no, yo creo que ellos nos pueden ofrecer lo mismo que nos puede ofrecer cualquier ciudadano que viene a trabajar con nosotros, yo creería que la clave está en simplemente capacitarlos, orientarlos, hacerles un acompañamiento un poco más puntual, llamémoslo así pero con el ánimo de crecimiento tanto personas como profesional yo creería finalmente nuestra política es muy clara, para nosotros el tema de la reinserción es algo tan común porque tenemos

algunas opiniones diferentes a lo que actualmente pasa en el país, la mayoría de nosotros los colombianos, piensan que la paz es terminar un conflicto, con un grupo al margen de la ley y desafortunadamente no, la paz de nosotros empieza por atacar la corrupción, la desigualdad social, la pobreza, la corrupción política, la falta de educación, falta promover muchas cosas, esa es la paz de nosotros, la gente infortunadamente tiene el concepto de porque hay un proceso de reinserción o porque va a haber paz con la guerrilla documentalmente, vamos a estar tranquilos, no mira el concepto personal, es que eso simplemente es una actividad que, como un acercamiento pero en su totalidad no, porque siempre va haber incidencia simplemente lo que va a hacer es que surgen o que manejen otro tipo de personas con características delictivos y con otro nombre pero si atacáramos la desigualdad la corrupción, la educación, muy seguramente no habría gente que este allá, entonces digamos que es la opinión de nosotros.

Entrevistador: ok, muchas gracias, que inspirador. Eso era todo.

Fin de la entrevista.

Anexo N° 8

Matriz De Análisis De Discurso.

Categoría: Construcciones sociales de empresarios frente al proceso de reintegración económica de las personas en proceso de reintegración de los grupos armados.

Subcategoría: El proceso de reintegración como transformación social.

Subcategoría: Los medios de comunicación como principal fuente de información.

Subcategoría: Las condiciones del puesto de trabajo, el mayor reto para los empresarios.

Subcategoría: Las PPR como generadores de violencia, el mayor prejuicio de los empresarios.

Subcategoría: Proyección de las empresas como generadoras de empleo a las PPR.

<u>Daniel- Gerente general. Empresa pequeña.</u>	<u>Juan- Gerente general. Empresa grande</u>	<u>Carlos- Gerente general. Empresa mediana</u>	<u>Lorena- Coordinadora de sostenibilidad Empresa ¿?</u>	ANALISIS
(Entrevista)	(Entrevista)	(Entrevista)	(Entrevista)	
“lógicamente que va a ver, un cre..., un trabajo	“el proceso de reintegración es una	“mmm no lo conozco al	“...el proceso de reintegración, porque ya	La reintegración, es un proceso a largo plazo donde el desmovilizado

psicológico, me política del estado, detalle pero creo han tenido ese de grupos armados al
 imaginó, porque pues... actualmente liderada por conocerlo, que es acompañamiento margen de la ley, ingresa
 yo me imagino que va el gobierno del buscar los medios, psicossocial y les quedan de forma paulatina a la
 haber mucha gente presidente Santos, es buscar personas que cuatro años más de ese vida civil, laboral y
 que... acostumbrada a la una política que sean capaces de acompañamiento económica de manera
 guerra, toda la vida, ehh conlleva a personas que recolectar esta psicossocial, ellos tienen sostenible a partir de dos
 el único oficio que saben han sido parte del información y luego que ir y asistir y tienen enfoques; el primero de
 hacer ellos es... utilizar conflicto, tanto desde la darles una secuencia como una trabajadora forma individual o grupal
 armas, cierto debe haber visión como víctima a para ver socialmente social y tienen que dirigidos al proyecto de
 un proceso donde haga acompañamiento ese orden de ideas, el rehabilitar y como los asistir a citas de esa vida, donde se trabaja las
 psicológico, por ehh y paradero es que... las pueden ayudar, a través del mismo bienestar como los pueden capacidades y actitudes
 social ¡no!..., para personas que han sido social del ministerio de educación, todos estos entes que están académicas, vocacionales
 poderlos integrar y ya parte de ese grupo social del ministerio de educación, todos estos entes que están y ciudadanas, permitiendo
 después de eso me tengan una oportunidad de re socializarse, de estructurar y organizar otra vez pues su vida y así la interacción pacífica
 imagino que... que empresarial que conocimiento entorno familiar en la sociedad, eso es el con el entorno social en el
 bueno que se van a poner a hacer, entonces empresarial que conocimiento entorno familiar en la sociedad, eso es el que se encuentra; el
 algunos se irán para el campo, otros se irán para las empresas, entonces es medio lo que manejamos nosotros segundo enfoque se
 es medio lo que conozco... realmente.” sobre esa política.” desarrolla en las comunidades que han
 sido víctimas por la
 violencia, donde se
 generan espacios de
 comunicación, para
 facilitar la adaptación de
 los desmovilizados a la
 vida civil con el uso de
 estrategias que
 promueven la buena
 convivencia la
 construcción de
 ciudadanía, reconciliación
 y la proyección socio-
 económica (Nussio,
 2012).

No, por noticias.

“Bueno lo que he escuchado en los medios y lo que he medio leído es ver como se le puede ayudar a las diferentes personas desmovilizarse y salir de los grupos al margen de la ley que quieren restituirse, que

“Nosotros tenemos dos modalidades para informarnos de la actualidad legal y círculo de lo que ocurre en nuestro país, y es el tema de informativo de

comunicaciones y quieren cambiar su obviamente el tema forma de ser, su informativo por el lado pensamiento, pero que legal de la compañía para esto necesitan que es la que se encarga ayuda de todos nosotros de estar actualizada de me imagino yo para que todos los cambios o puedan salir adelante.” situaciones especiales a nivel, digámoslo así a nivel gobierno, a nivel empresarial, pues que de una u otra manera nos compete”.

(Diario de campo)

“Bueno. Ehh ah, para mí no habría ningún problema, porque de todas maneras, uno necesita mano de obra, el problema que yo... tengo aquí en este instante es la mano de obra calificada... ¡cierto! Ehh va un proceso de entrenamiento de muchos años, cuando usted estén dando una vuelta por la empresa se van a dar cuenta, que tengo personal, que... es bastante, bastante edad, vamos a hablar de

“La mayoría de la información que adquieren es por medio de los medios de comunicación”

“No mira que como reto de pronto no tanto para nosotros, yo lo veo más como para la sociedad y el tipo de cliente que manejamos, como somos una empresa de seguridad generamos servicios de seguridad y obviamente emitimos sensación de seguridad

“Conocer la persona, conocer su entorno, que sabe hacer, que quiere hacer, para donde va, y poderlo encasillar dentro de una compañía en algo que a mí, me dé la confianza que esa persona pueda salir adelante.”

“Confianza primero que todo tener una persona que no de confianza, ya genera mucho trauma interno, una persona que no sea sincera, que no sea estable, que

supone que en seis años tú ya te reintegraste completamente a la sociedad.”

“En ese proceso llevamos cuatro largos años en donde ha habido casos de éxito pero también muchos aprendizajes y muchos puntos por mejorar de parte y parte, tanto de la ACR como de nosotros. ¿Porque les digo que es difícil? Porque nosotros llevamos cuatro años y a la fecha no tenemos más de 25 contratados.”

En este orden de ideas, de acuerdo al análisis de la información obtenida de los empresarios de las Pymes y grandes empresas que aún no tienen experiencia de trabajar con las PPR, deja entrever que el conocimiento que tienen sobre el proceso de reintegración en general, se basan en supuestos, sin tener certeza de cómo se lleva a cabo esté en Colombia, se encuentra que frente al tema de reintegración a la vida civil y económica estos tienen opiniones similares, pues afirman que es una transformación social la cual se debe realizar mediante un acompañamiento gubernamental, dando ayuda y apoyo psicológico y social; como lo evidencia Daniel, Gerente general de la pequeña empresa “... *debe haber un proceso donde haga*

señoras que tienen entre 45 a 60 y 65 años, ¡sí!” “es... estas personas, han tenido, han trabajado en el sector, durante muchos años, ¡sí!, entonces para aprender ese oficio, es bastante complejo, hay oficios que no, que no requieren tanto... conocimiento y se pueden entrenar. ¡Cierto!. Pero hay otros oficios que... son bastante es bastante complejo, entonces... no... no, para mí es indiferente si sean desmovilizados o no. Sino lo importante para mí es que... para darles trabajo en esta área, tienen que tener, tienen que tener la capaci, los conocimientos y ser capacitados en ese... es esas áreas.”

a nuestros clientes, el tema es que nuestros clientes cuando hacen contrato de servicio con nosotros dan unas características específicas del perfil de las personas de seguridad que quieren que hagan parte dentro de su núcleo de seguridad, si bien es cierto estas personas son reinsertadas y están en ese proceso, hay clientes que muy seguramente no van a estar de acuerdo con que le coloquemos gente que ha tenido de pronto ciertos antecedentes en el tema de seguridad para que trabaje con ellos y de parte de ellos dependa su esquema de seguridad, entonces digamos que el reto como tal empresarial, ehh podíamos llamarlo que no es tan conflictivo para nosotros, es más para el cliente, obviamente nosotros entramos a apoyar la

emocionalmente no se halle puede generar mucho conflicto”.

acompañamiento psicológico, por ehh y social ¡no!... para poderlos integrar...” cuyo discurso es influenciado por el conocimiento común que se tiene de las PPR. Por otro lado Carlos Gerente general de la mediana empresa, expresa “...es buscar los medios, buscar personas que sean capaces de recolectar esta información y luego darles una secuencia para ver socialmente como los pueden rehabilitar y como los pueden ayudar a través del mismo bienestar social del ministerio de educación...”

Y así mismo, la opinión de Juan Gerente general de la grande empresa “...entonces en ese orden de ideas, el paradero es que... las personas que han sido parte de ese grupo tengan una oportunidad de re socializarse, de estructurar y organizar

iniciativa a hablarle de la política, darles como una seguridad de que es una persona que ya hemos verificado su comportamiento y que ha pasado por un proceso de admisión el cual les deja entrever si tiene ehh digamos así problemas de carácter psicológico, psiquiátrico, de salud, en fin, entonces digamos que es esa parte ese complemento nosotros ante el cliente apoyando la política de inserción.”

“un prejuicio si puede ser que... el... no sé... qué de pronto en el momento que se le llame la atención, ohh deporte que tenga un conflicto con algún otro trabajador, usted sabe que en las empresas, siempre hay conflicto entre... entre... entre... compañeros, si existen cosas de chismes, de comentarios, entonces no sé... si de pronto ahí halla un... que de pronto esta persona desmovilizada valla a reaccionar de forma violenta, es lo único que uno pensaría ahí”

“Básicamente por su condición. Porque somos una sociedad un poco, bueno desde mi punto de vista, una sociedad un poco escéptica de creer en el cambio de las personas, entonces el tema es que la gente va a ser

“apenas entren van a ser así o sea la persona llega sistematiza aquí sin haberla conocido, sin haber dialogado con ellos ya trae algo en la espalda que le está diciendo ojo con esta persona, pero es por la misma sociedad en la que estamos, entonces es muy difícil decirle a las personas oiga deje de pensar así sabiendo que cada uno de nosotros vemos el mundo de una manera distinta y pensamos de otra manera, entonces yo pienso que de entrada vamos a tener ese problema, es entrar a ver como convencemos nosotros mismos a nuestros empleados para ver cómo podemos interactuar con esta persona cuando llegue.”

“Ellos se encuentran con todo el problema de la estigmatización de hacer un reintegrado sí.. Que pasa pues en cualquier escenario, yo creo que no solamente en una organización también sino en un bus, si tú sabes que el de al lado es reintegrado, tú piensas de entrada que este puede ser el que me vaya a robar, puede que este me vaya a pedir el teléfono para hacerme algo, porque hay una estigmatización que es normal, porque somos un país pues que hemos vivido en guerra por más de 60 años.” “Resulta que nosotros creemos

otra vez pues su vida y entorno familiar en la sociedad, eso es el conocimiento empresarial que manejamos nosotros sobre esa política...”. Estas opiniones en comparación con los empresarios que tienen experiencia en trabajar con las PPR dejan evidenciar que existe un mayor dominio sobre el proceso. Como lo menciona Lorena, coordinadora de sostenibilidad de una grande empresa “...ya han tenido ese acompañamiento psicosocial...asistir a citas de esa trabajadora social, no sé qué les pregunten ahí si no tengo ni idea,...yo supondría que esa asesoría es sobre términos de familia, manejo de dinero, manejo personal, de sanar heridas y de poder salir adelante, yo me imagino que ese es el proceso...”que a pesar tener un conocimiento

<p>(Campo de diario) “temen por la seguridad y por las reacciones violentas que puedan tener estas personas.”</p>	<p>digamos apática va a tener como cierto celo en dejar que una personas que antes hacía cosas delictivas quiera hacer cosas positivas digámoslo así, entonces digamos que esa es como la barrera que se genera, de pronto no lo dicen directamente pero lo tratan de evitar que esa clase de personas lleguen a donde ellos están.”</p>	<p>(Campo de diario) “Su mayor temor es que estas personas retornen a la delincuencia”</p>	<p>que la mayor inclusión es no excluir, entonces cuando tú tienes dos hojas de vida y tu aquí tienes la del reintegrado y aquí la de una persona normal, pues tú de entrada eres el que tienes que elegir, tú vas a decir pues este porque hay pobrecito no tiene trabajo y este ampón pues como se piensa así lamentablemente, entonces lo que hacemos es recibir las hojas de vida y lo que hacemos es el proceso normal.”</p>	<p>más estructurado no está informada a profundidad de lo que realmente se trabaja en este proceso.</p>
<p>“no... ósea lo mismo, ósea si veo que las personas que están desmovilizadas, funcionan en su labor pues...se continúa o no... la idea no es..., no es discriminar y tampoco es darle un... un trato preferencial. Mm, si la persona funciona en su trabajo. Está bien.”</p>	<p>(Campo de diario) “considero que son un riesgo por el estilo de vida que llevaban antes y es algo complejo”. “piensa que son personas delincuentes, sin escrúpulos entonces no sabe cómo vullan a reaccionar y vuelvan a recaer en lo mismo”</p>	<p>“claro pero es por el mismo medio en el que estamos trabajando” “esto es una empresa que presta servicios de seguridad cuando se presta servicios de seguridad el personal tiene que estar calificado y tiene que pasar unas bases o unos filtros para poder llegar a ser contratado por nosotros una de esas bases es el filtro de estudio de seguridad y el otro son los polígrafos.”</p>	<p>“Hemos tenido muchos aprendizajes, hemos empezado, retrocedido, hemos vuelto a empezar, hemos replanteado el tema de vinculación laboral, ahorita les cuento para poder seguir con nuestro apoyo a la reconciliación, no nos hemos quedado en vinculación laboral, sino hemos hecho otros programas con</p>	<p>Por otra parte, el medio por el cual los participantes se informan del proceso de reintegración, y de otras políticas, es a través de los medios de comunicación nacional (noticias), a su vez el participante Juan manifiesta que su equipo de trabajo que maneja los aspectos legales de la empresa, está informado del proceso y de otras políticas. “...<i>Es el tema de informativo de comunicaciones y obviamente el tema informativo por el lado legal de la compañía que es la que se encarga de estar actualizada de todos los cambios o situaciones especiales a nivel, digámoslo así a nivel gobierno...</i>”, así como lo expresan sus empleados “..<i>La mayoría de la</i></p>

“De todas maneras, aquí tenemos unas directrices, si, ehh dan unas pautas, y... unas políticas de la compañía no. Y se dan a conocer y si está bien, pues continúan con el proceso si no, no habría ningún problema. La idea es que conozcan, las políticas, los reglamentos internos, y de pronto socialización no.”

“No digamos que la proyección teniendo en cuenta esta nueva modalidad llamémoslo así de servicio con apoyo en la política, eh nada, una compañía competente, lo estamos demostrando porque somos amigos, o somos muy positivos a los cambios emitidos por el gobierno, somos receptivos, entonces digamos que no es ningún problema y la compañía tiene que avanzar y proyectarse positivamente.” “mira, el tema normal y es política general de una relación mancomunada verdad, donde nosotros como empresa nos beneficiamos de nuestros colaboradores pero que también ellos se beneficien de la compañía de algunos beneficios de unas situaciones en partículas

reintegrados y con la ACR, porque nuestro compromiso es amplio pero no es visible entonces queremos hacerlo real y visible y sentirnos como compañía que podemos dar más que 25 personas.”

información que adquieren es por medio de los medios de comunicación...”, de esta manera Daniel menciona “...por noticias...” de igual forma, no es clara la información que poseen al respecto, el único que profundiza un poco sobre la desmovilización es el participante Carlos “...Bueno lo que he escuchado en los medios y lo que he medio leído, es ver como se le puede ayudar a las diferentes personas desmovilizarse...”

Al indagar sobre los retos que se generarían de la contratación de las PPR, si estos trabajaran en sus empresas, serían para la compañía y para las PPR, puesto que se desconocen las habilidades que tienen para poder desempeñar un cargo y de esta manera asignarles una labor. En este caso, como lo menciona Daniel “...yo... tengo aquí en este

que hacen parte de su plan de bienestar pues para que tengan un ciclo más de permanencia en nuestra compañía y evite dar la rotación del personal que al final eso impacta tanto al empleado como a la compañía.”

instante es la mano de obra calificada... para darles trabajo en esta área, tienen que tener... los conocimientos y ser capacitados en... esas áreas.”, por otro lado Carlos cree que la confianza es el mayor reto para su compañía por el servicio que prestan “...Conocer la persona, conocer su entorno, que sabe hacer, que quiere hacer, para donde va, y poderlo encasillar dentro de una compañía en algo que a mí, me dé la confianza que esa persona pueda salir adelante...”

También tienen en cuenta los clientes externos que poseen, es decir para ellos no hay problema en integrar una persona en proceso de reintegración, pero piensan que para el cliente sí, por el servicio que presta la compañía como es el caso de Juan “...No mira que como reto de pronto no tanto para nosotros, yo lo veo

más como para la sociedad y el tipo de cliente que manejamos...”. Por otro lado para Lorena, desde su experiencia cree que el mayor reto para la compañía es tener personal sobre formado para las vacantes que ellos ofrecen a las personas en proceso de reintegración. “...lo ponen a terminar el bachillerato, ...les dan la oportunidad de tener un estudio técnico y tecnológico, incluso profesional... ...hasta doctorado...entonces resulta que de una u otra manera tienen una población muy preparada y esa población preparada no quiere una estación de servicio. “Así mismo comenta que el proceso es un reto constante “ha habido casos de éxito pero también muchos aprendizajes y muchos puntos por mejorar de parte y parte, tanto de la

ACR como de nosotros.”.

Referente a las dificultades que tendrían como empresa al contratar personal reintegrado, Juan y Carlos manifiestan un temor hacia el comportamiento de los clientes debido a que sus trabajadores sean personas que antes delinquían y ahora realizan una labor que favorece a la comunidad. En este caso como lo menciona Juan

“...entonces el tema es que la gente va a ser digamos apática va a tener como cierto celo en dejar que una persona, que antes hacía cosas delictivas quiera hacer cosas positivas digámoslo así, entonces digamos que esa es como la barrera que se genera, de pronto no lo dicen directamente pero lo tratan de evitar que esa clase de personas lleguen a donde ellos están....”, así como también lo expresan sus

empleados “considero que son un riesgo por el estilo de vida que llevaban antes y es algo complejo” “son personas delincuentes, sin escrúpulos.. y vuelvan a recaer en lo mismo”. En ese mismo orden de ideas Carlos comenta “es muy difícil decirle a las personas oiga deje de pensar así sabiendo que cada uno de nosotros vemos el mundo de una manera distinta y pensamos de otra manera, entonces yo pienso que de entrada vamos a tener ese problema es entrar a ver como convencemos nosotros mismos a nuestros empleados para ver cómo podemos interactuar con esta persona cuando llegue..”, así como también sus empleados lo expresan “es que estas personas retornen a la delincuencia”. Por otro lado, Daniel comenta su temor hacia los como las

PPR puedan asumir los conflictos internos; “...que de pronto esta persona desmovilizada vaya a reaccionar de forma violenta, es lo único que uno pensaría ahí...”, así como también sus empleados lo expresan “temen por la seguridad y por las reacciones violentas que puedan tener estas personas.” Desde su experiencia Lorena afirma que la mayor dificultad que han enfrentado en este proceso es la estigmatización que tienen estas personas en la sociedad, “...Ellos se encuentran con todo el problema de la estigmatización de ser un reintegrado sí... Que pasa pues... en cualquier escenario...”

En la contratación de personas reintegradas en términos de proyección, los participantes Daniel y

Juan manifiestan no tener problema, ellos lo contemplan como una oportunidad de crecimiento y de no discriminación. En su discurso Daniel manifiesta; “...*funcionan en su labor pues...se continúa o no... la idea no es..., no es discriminar y tampoco es darle un... un trato preferencial...*” así mismo Juan comenta; “...*una compañía competente, lo estamos demostrando porque somos amigos, o somos muy positivos a los cambios emitidos por el gobierno, somos receptivos, entonces digamos que no es ningún problema y la compañía tiene que avanzar y proyectarse positivamente...*” Por otro lado, Carlos en su discurso ha mantenido una posición positiva frente a la incorporación de personas en proceso de reintegración, el comenta que al ser una

empresa de seguridad, se le realizaran verificaciones de antecedentes, y esta dará como negativo a la incorporación de esta persona. “...esto es una empresa que presta servicios de seguridad cuando se presta servicios de seguridad el personal tiene que estar calificado y tiene que pasar unas bases o unos filtros para poder llegar a ser contratado por nosotros...”. En contraste se puede identificar que desde la experiencia de Lorena; “Hemos tenido muchos aprendizajes, hemos empezado, retrocedido, hemos vuelto a empezar, hemos replanteado el tema de vinculación laboral, ...seguir con nuestro apoyo a la reconciliación, no nos hemos quedado en vinculación laboral, sino hemos hecho otros programas con reintegrados y con la ACR, porque nuestro

*compromiso es amplio
pero no es visible
entonces queremos
hacerlo real y visible y
sentimos como compañía
que podemos dar más que
25 personas...”*

Anexo N° 9

Matriz análisis de contenido.

Categoría: políticas empresariales que promueven el mantenimiento y la adaptabilidad.

Subcategoría: Incentivos económicos y de acompañamiento como planes de bienestar para generar adaptabilidad y mantenimiento.

Subcategoría: El mayor factor de despido es por incumplimiento del reglamento empresarial.

Subcategoría: las PPR como un empleado normal.

Subcategoría: La capacitación como la mayor estrategia para fomentar la tolerancia entre los empleados y las PPR.

<u>DANIEL PARDO</u> <u>Gerente general</u>	<u>JUAN BENITEZ</u> <u>Gerente general.</u>	<u>CARLOS DUQUE</u> <u>Gerente general.</u>	Lorena- Coordinadora de sostenibilidad Empresa ¿?	ANÁLISIS
(Entrevista) “Pues yo digo...que acciones no. Ehh aquí en la empresa siempre se hay motivaciones económicas ehh... creo	(Entrevista) “en nuestra compañía tenemos un plan de bienestar que incentiva que haya un ambiente laboral bueno, sano, de	(Entrevista) “Acá es sencillo acá a nuestro empleado lo consentimos mucho ósea mis técnicos son técnicos de 10 años, tengo un	“trabajan mejor como para poder obtener beneficios que hay en la estaciones de	Las políticas empresariales son una característica importante en términos de organización del trabajo, puesto que determina la dinámica relacional entre

<p>que somos unas de los poquitos empresas que... ehh por ejemplo pagamos las horas extras... en las horas que... de pronto ósea en la misma hora que termina su hora de trabajo... se aplican las horas extras... ehh tienen todos sus prestaciones sociales... si... todas las personas.. Entonces yo creo que eso sería un incentivo...”</p>	<p>amigos, de amigos laborales inicialmente, ya los que puedan transgredir eso pueden ser Amigos ya personales, pero por lo menos el ambiente laboral, ehh es muy bueno, el tema del plan de bienestar incluyen muchas actividades como integraciones, fechas especiales, sus cumpleaños, permisos especiales como compensación a cosas positivas que hagan en pro del bienestar de la compañía, entonces digamos que la tendencia siempre es a valorar y premiar lo que las personas ehh hagan de manera positiva.”</p>	<p>técnico que se acabó de pensionar de 63 años y sigue trabajando con nosotros entonces acá hay una estabilidad laboral muy impresionante acá nuestro objetivo es la familia entonces le decimos a ellos sabemos que acá se contratan 100 pero tenemos que ver por 400 teniendo en cuenta que cada uno tuviera un núcleo familiar de 4 personas ehh se les da mucho apoyo a sus hijos estamos pendientes de sus estudios se les ayuda económicamente para los estudios a los que quieren estudiar eso si con un complemento yo le doy tú me das entonces si quieren que le den muestre notas muestre calificaciones también hay unas bonificaciones con la tabla de desempeño de cada persona tienen una evaluación de desempeño final que se hace a final de año y dependiendo de ese desempeño hay una</p>	<p>clientes como los empleados, puntos, premios como de un sin número de cosas que no podrían tener en otro momento de su vida lo que agradecen mucho eso, eso sí es algo positivo de la experiencia como tal.”</p>	<p>los empleados, potencializándolas y fortaleciendo los sistemas de compensación, la evaluación, el rendimiento, la gestión, y la rotación del personal de trabajo dentro del sistema laboral (Muñoz; Cabrita; Ribeiro da Silva & Diéguez, 2015). A través del discurso de los participantes se puede identificar que cada empresa maneja diferentes estrategias que permiten que sus empleados en general, se adapten y se mantengan en la misma durante años, las cuales permiten entender que se han construido a partir de la experiencia e historia. En términos de bienestar hacia los empleados, se tienen diferentes concepciones que envuelve esta palabra por ejemplo para Daniel lo denomina más como un incentivo económico</p>
<p>(Diario de campo)</p>				
<p>“...a veces con las primas y las vacaciones se demoran y sacan muchos peros y también a veces no hay trabajo y ahí son días sin pago...”</p>				<p>“...aquí en la empresa siempre se hay motivaciones económicas...”</p>
				<p>estas las relaciona al pago legal que</p>

<p>“Más que todo, yo digo que es todo general y le puedo decir aquí en las empresas siempre pasa eso comentarios y problemas de comentarios, ósea el chisme de pasillo, ni mama lo llama chisme de pasillo.” “mm, lo que también se ha presentado es...por ejemplo, el empleado han... no es constante en su trabajo eh... puede llegar con... que llega por ejemplo ebrio... si, con estado de licor, llega con su bueno no se... con su consumo de drogas..., entonces no puedo recibir unas personas de... en ese estado, y ya</p>	<p>“Digamos que la empresa, cual persona cuando de pronto se sale de los lineamientos de comportamiento laboral estableciendo dentro de nuestros manuales de convivencia. Si, digamos que no se suele hacer insuflado de una manera inmediata porque damos la oportunidad que la persona se defienda, escuchamos a nuestro empleado, porque finalmente es el cliente interno y hacemos una investigación, la investigación arroja algunas situaciones que entramos a interactuar con el empleado involucrado, y</p>	<p>bonificación entonces acá la gente permanece y vive muy a gusto.”</p> <p>(Diario de campo)</p> <p>“..Ayudan a los empleados de forma económica y académico...”</p> <p>“Faltas es que no cumplan con sus funciones o labores asignadas eh... personas que también tienen que entregar algunos trabajos en x tiempo no lo hacen personas que comenten faltas eh... consecutivamente ósea no va hoy no va mañana ni pasado mañana”</p>	<p>“Les voy a contar un caso que nos sucedió y es que llevábamos con alguien no sé cómo cinco meses, era bueno, era pilo, pero en nuestras estaciones, a ti te hacen prueba de alcoholemia aleatoria un día, era un lunes y pues esa persona un domingo se había tomado yo no sé cuántas cervezas porque estaba con su familia y pues le salió positiva la prueba de alcoholemia y esa persona debe irse de la estación.”</p>	<p>esta empresa hace a sus empleados por su trabajo “...pagamos las horas extras... todos sus prestaciones sociales...”, pero cuando se indago esto con los empleados se pudo identificar que “a veces con las primas y las vacaciones se demoran y sacan muchos peros y también a veces no hay trabajo y ahí son días sin pago” Por otro lado la concepción de bienestar por parte de Carlos desde la mediana empresa, está dirigida al apoyo y acompañamiento al empleado como su familia, “...acá nuestro objetivo es la familia... apoyo a sus hijos estamos pendientes de sus estudios...”, también emplean estrategias dirigidas a incentivar al empleado como “...bonificaciones con la tabla de desempeño... acá la gente permanece y vive muy a gusto...”, así como también lo expresan sus empleados “ayudan a los empleados de forma económica y académico”, y</p>
---	---	--	---	---

eso es la mayor causa de despido.”

finalmente de acuerdo a esa situación y a lo grave que puede ser clasificada pues se toman las decisiones, obviamente tratamos es de tomar acciones preventivas mas no correctivas.”

“ehh... lo que yo tendría... ósea no tendría otros motivos... ósea se aplican las mismas políticas, si... de todas maneras, ehh no habrían tratos preferenciales, ni nada... ósea, se aplicarían las mismas políticas...”

“claro, porque ellos, para nosotros para ellos y para nosotros como empresa son un empleado más, normal, común y corriente ni va a tener privilegios que los que ya están laborando con nosotros no tienen y tampoco van a tener otro tipo de preventivas, simplemente ellos van a estar bajo las mismas condiciones laborales y de trato.”

“yo creo que si nos tocaría tener un perfil distinto por lo que uno ya sabe quiénes son ellos entonces no es lo mismo el típico que tu formas de cero a la persona que ya viene contaminada por x o y motivo entonces a esa persona hay que darle un trato distinto no quiere decir que sus condiciones laborales cambien ni su contrato porque casi que nuestro contrato esta tan permeabilizado que puedo meterlo hay sin ningún problema pero entonces a la menor falta posible no tendría ningún trato que a la de la otra persona.”

“...normales, sus compañeros de trabajo no saben que ellos son reintegrados y te voy a decir por qué y te voy a decir como es el proceso acá, resulta que nosotros creemos que la mayor inclusión es no excluir”
 “pero su jefe sí, porque si necesitamos nosotros, no que tenga un trato especial porque de ninguna manera queremos que tenga un trato especial, pero si necesitamos que entienda la

por ultimo Juan concibe el bienestar como el ambiente de la empresa en términos de comodidad cercanía y acompañamiento “...*un ambiente laboral bueno, sano, de amigos...*” además implementan un plan estratégico para promover el bienestar de los empleados dentro de su empresa “...*plan de bienestar incluyen muchas actividades como integraciones, fechas especiales, sus cumpleaños, permisos especiales como compensación...*”. Desde su experiencia Lorena admite que el mayor beneficio para las PPR es la estabilidad que pueden tener estos por medio de un trabajo formal; “...*beneficios que hay en la estaciones de clientes como puntos, premios, como de un sin número de cosas que no podrían tener en otro momento de su vida. lo que agradecen mucho eso, eso sí es algo positivo de la experiencia como tal*”.

En este mismo orden de

“bueno si... ehh si de todas maneras mm, ahorita con estos nuevos impuestos a la riqueza, y... también el dólar ha sido un factor primordial se ha desvinculado... ósea he cerrado puestos de trabajo y buscan a que el empresario mejore sus procesos de producción, para tener más... ósea ser competitivo, ¡sí! tener todos... todas estas cosas en contra entonces lo que obliga es que el empresario se vuelva más... ósea mejore sus procesos... entonces al mejorar sus procesos lógicamente va a quitar líneas de producción entonces tiene que despedir gente por eso.”

No digamos que los factores económicos el tema de comportamiento económico del país no afecta la compañía, que afecta la rotación o desvinculación del personal, es que nosotros como cualquier compañía tenemos contratos, durante un lapso de tiempo, pueden ser uno, dos, tres años hasta que el cliente lo permita, verdad, eh mientras este dentro de ese contrato tenemos un número de personas para atender ese servicio, ese contrato, pero digamos en el caso de que, o en ocasiones ocurre que los contratos se licitan, en el momento que se licitan ni puedo ser yo la compañía el que va a continuar con ese contrato sino otra, nosotros como agremiación de empresas de seguridad y vigilancia tenemos dos condiciones, una con el

situación.”

“si acá también puede pasar porque yo puedo tener un contrato grande donde me exigió ese contrato contratar 100 personas esa persona por un factor cambiario de dólar se pueden caer y nos pueden decir chao hasta aquí llegamos y son 100 personas que quedaron por fuera que nosotros no tenemos como reubicar con otros contratos que nos lleguen a salir en X tiempo nos tocara decirles a cada uno chao chao. pero no es que me quitaron el contrato y ahí mismo nosotros primero acá tratamos de oiga venga busquemos algo para meter esta gente porque sabemos que es gente muy buena nosotros también evitamos sacar la gente porque aquí se forma mucho el personal y el grado de aprendizaje de mi gente no lo tienen en ninguna parte entonces

ideas existen otra serie de políticas que ejercen las empresas sobre sus empleados, cuando las cosas no funcionan y deben ser despedidos, de acuerdo al discurso existen diferencias en cuanto a los motivos como del proceso. Por un lado Daniel comenta que los motivos se deben a una serie de dificultades del entorno laboral “...problemas de comentarios, ósea el chisme de pasillo...” “no es constante en su trabajo...con estado de licor...su consumo de drogas...” siendo estos últimos las principales causas de despido en la empresa “...eso es la mayor causa de despido...”. Desde la experiencia de Lorena, uno de los incidentes por los cuales se han desvinculado a las PPR de la organización son por motivos que suceden con cualquier empleado así como lo comenta; “le salió positiva la prueba de alcoholemia y esa persona

ánimo de no desmejorar al guarda y no afectarlo en su secuencia laboral yo como empresa si salgo del contrato, las personas que quieran seguir trabajando con nosotros la reubico en otros contratos que tengo, los que no, la empresa que llega hace la primera oferta, todos los que quieran continuar, ellos los retoman, los absorben digamos que es una política de concertación entre las compañías de seguridad.”

“Se podrían hacer talleres de mm, socialización con todos los empleados y pues mostrar lo que... como ha cambiado y como esta persona se ha reintegrado a la vida social. Para darle la oportunidad. Ósea es mostrarles... que es darle la oportunidad a alguien como también ellos la tuvieron en su momento.”

“mira la manera más fácil de aceptación de una comunidad es integrar, es conocer, dentro de eso está eh varias actividades dentro de las integraciones y dentro de las capacitaciones, al interactuar nosotros eliminamos muchos consejos, eh digamos llamémoslo así, para mi es más costoso formar porque yo no puedo salir ahorita a la esquina cojo un técnico y le digo venga siéntese aquí a trabajar porque no mis técnicos son de mucha experiencia de mucha convivencia.”

“yo creería que es algo motivacional para los empleados llevarlos al esquema del trabajo que van a llevar estas personas y es poder interactuar entre las dos partes y decirles miren esto es así y así y podemos trabajar así para darnos un margen de tolerancia entre unos y otros no es fácil” “si talleres pero no somos los expertos nos tocaría contratar personas ...”sus compañeros de trabajo es decir, otros isleros de la estación de servicio no saben que él es reintegrado pero su jefe si...” “las capacitaciones que ellos toman son las mismas capacitaciones que toman cualquier vacante que ocupe la vacante de islero...”

debe irse de la estación.” siendo esta una falta grave. Por otro lado Juan comenta que en su empresa los mayores motivos son por incumplimiento a las normas establecidas “*se sale de los lineamientos de comportamiento laboral estableciendo*” el proceso que se realiza es por medio de una investigación interna de la situación “*...la investigación arroja alguna situaciones que entramos a interactuar con el empleado involucrado...*” “*...toman las decisiones... tomar acciones preventivas mas no correctivas...*”. Por ultimo para Carlos en su empresa los mayores causas de despido son cuando no cumplen con sus funciones “*...que no cumplan con sus funciones o labores asignadas...personas que comenten faltas eh... consecutivamente...*”.

Además existen factores externos a la compañía que podrían generar algún tipo de despido o reducción de personal, siendo este un

opiniones subjetivas o conceptos subjetivos, cuando tu interactúas con la persona que de una u otra manera te registra que te cae mal muy seguramente ya al momento de dialogar o de hablar vas a cambiar la percepción que tenías, entonces eso es la dinámica”

“Cuando yo hablo que es una política de nosotros es porque ya está implementada dentro de nuestro sistema de gestión y calidad entonces cuando implementamos algo dentro de un sistema debe quedar las dos evidencias la escrita y la de socialización, entonces digamos que eso es algo que en la compañía ya está implementado.”

expertas para hacer eso porque no tenemos acá un grupo humano que se capaz de dar ese manejo a pesar de que hay un área de recursos humanos pero es que nuestra área es muy enfocada al día día y no a ese tipo de formaciones o de cómo decirle a la gente como va ser ese proceso.”

riesgo para la estabilidad laboral de los empleados. Frente a este aspecto, los empresarios tienen ideas diferentes desde su experiencia profesional ya que para Daniel, existen factores económicos que en algún momento le han obligado a reducir la mano de obra y así lo expresa “...ahorita con estos nuevos impuestos a la riqueza... ha sido un factor primordial se ha desvinculado...ósea he cerrado puestos de trabajo...el empresario mejore sus procesos de producción...” siendo esto un alto riesgo para las empleados como para la empresa.

En compañías como la de Juan y Carlos factores económicos nacionales e internacionales no afectan la compañía directamente, para ellos el mayor riesgo es perder un contrato con las empresas a las cuales prestan el servicio, por ue esto genera una desvinculación directa y en gran escala de varios de los

trabajadores cuando no hay la posibilidad de vincularlos. Como lo expresa Juan *“el tema de comportamiento económico del país no afecta la compañía...afecta la rotación o desvinculación del personal... tenemos contratos, durante un lapso de tiempo, pueden ser uno, dos, tres años hasta que el cliente lo permita... en ocasiones ocurre que los contratos se licitan”*

Así mismo Carlos expresa *“...puede pasar porque yo puedo tener un contrato grande donde me exigió ese contrato, contratar 100 personas, esa persona por un factor cambiario de dólar se pueden caer y nos pueden decir chao hasta aquí llegamos...”* generando un alto riesgo para los empleados como las empresas, por que el personal con el que ellos cuentan son por lo general de mucha experiencia como dice Carlos *“...porque aquí se forma mucho el personal y el grado de aprendizaje*

de mi gente no lo tienen en ninguna parte entonces para mí es más costoso formar...”.

En cuanto a, si las PPR deben ser tratados como cualquier empleado, algunos empresarios tiene una concepción similar al asegurar que si en dada oportunidad llegara a trabajar una PPR a su empresa serán tratados como un empleado normal, Daniel “...se aplicarían las mismas políticas...”, Juan “son un empleado más, normal, común y corriente ni va a tener privilegios que los que ya están laborando”, pero otros afirman que estas personas deben estar bajo condiciones especiales por el perfil de las PPR, pero que aun a si serán estarán bajo las mismas condiciones laborales, Carlos “...la persona que ya viene contaminada ...hay que darle un trato distinto, no quiere decir que sus condiciones laborales

cambien ni su contrato”, dejando entre ver que existen diferencias en cuanto al trato recibirían y la concepción de las PPR dentro de la compañía. Pero en contraste frente a la experiencia de Lorena, las PPR son tratados como empleados normales, donde se cuida su identidad para facilitar un mejor entorno laboral en su puesto de trabajo,

Así como lo afirma; *“sus compañeros de trabajo es decir, otros isleros de la estación de servicio no saben que él es reintegrado pero su jefe si...”*

En relación a lo anterior en el entorno laboral ¿que se podría generar? entre las PPR y los empleados ante una posibilidad de contratación, los empresarios creen que para generar una buena convivencia entre estos se pueden implementar varias estrategias. Para Carlos es necesario educar a las dos partes *“...Se podrían hacer*

talleres de mm, socialización con todos los empleados... es darle la oportunidad a alguien como también ellos la tuvieron en su momento...”

por su parte Juan cree “...la manera más fácil de aceptación de una comunidad es integrar, es conocer... dentro de las integraciones y dentro de las capacitaciones” y por ultimo Carlos cree “...yo creería que es algo motivacional... llevar estas personas y es poder interactuar entre las dos partes y decirles miren esto es así y así y podemos trabajar... nos tocaría contratar personas expertas para hacer eso porque no tenemos acá un grupo humano que se capaz de dar ese manejo...” deja entrever que no hay claridad en las herramientas u formas para dar un manejo adecuada en fortalecer o fomentar la tolerancia entre los empleados y las PPR. Desde la experiencia de

Lorena, afirma que los talleres o capacitaciones que reciben las PPR dentro de la organización son como las de cualquier empleado ya que como se guarda la identidad de estos no es necesario reforzar la tolerancia entre pares así como lo menciona; *“las capacitaciones que ellos toman son las mismas capacitaciones que toman cualquier vacante que ocupe la vacante de islero”*.

Anexo N° 10

Matriz análisis de contenido.

Categoría: Beneficios internos y externos que promoverían mayor apoyo del sector empresarial.

Subcategoría: Las entidades que manejan el proceso de reintegración como garantes del seguimiento de las PPR, dentro de la empresas.

Subcategoría: El apoyo y respaldo económico como principal incentivo por parte del Gobierno Nacional.

Subcategoría: Las PPR, como generadores de beneficios como cualquier empleado.

Subcategoría: Las empresas como facilitadoras de la reintegración social de las PPR.

<u>DANIEL PARDO.</u> <u>Gerente general.</u>	<u>JUAN BENITEZ.</u> <u>Gerente general.</u>	<u>CARLOS DUQUE</u> <u>Gerente general.</u>	Lorena- Coordinadora de sostenibilidad Empresa ¿?	ANALISIS
(Entrevista)	(Entrevista)	(Entrevista)	(Entrevista)	Con la intención de caracterizar los beneficios que podrían esperar los empresarios para ser partícipes del proceso de reintegración económica de las PPR, se pudo identificar en el discurso de los participantes que prima en ellos, la
“Si, hacer el seguimiento. De todas maneras están... contratando personas desmovilizadas lógicamente tienen un proceso de adaptación... pero continuar con el	“Pues nosotros como empresarios creeríamos que la mejor manera de que el gobierno sepa cuál es el desarrollo de su política es más la interacción con nosotros, no tenemos ningún	“pues que entren personas ya listas para que finalmente los contratistas o empleadores no vayan a sufrir en el camino impases tendrían que dejarlos bien formados y	“ese es un problema, la ACR después de que tú acabas la ruta de reintegración que es de seis años te deja libre.” “Esas personas tienen compañía	

<p>proceso de seguimiento. Si, si está funcionando o no está funcionando eso sería muy importante. Para hacerle seguimiento a estas personas.”</p>	<p>inconvenientes que ellos hagan un acercamiento que deleguen algún funcionario público que haga un seguimiento un acompañamiento desde nuestra compañía, sería lo más sano para ellos y para nosotros, entonces digamos que eso genera un compromiso.”</p>	<p>bien estructurados para saber bien que van a hacer en la nueva sociedad”</p>	<p>como hasta los seis años, tú cumpliste los seis años puede que estés trabajando con éxito o estés sin trabajo, tú sales del proceso de reintegración porque se supone que en seis años tú ya te reintegraste completamente a la sociedad.”</p> <p>“nosotros la ACR lo que hizo fue ofrecernos y según acordamos pues lo van a ofrecer a todas las empresas es que la ACR si va a ser una retoma de dos años o tres años más, hacer el acompañamiento como para garantizarle al sector empresarial que esas personas hay muchos que en seis años les hace falta, siguen con un acompañamiento en diferentes escenarios.”</p>	<p>importancia que tienen estas entidades para que se genere un seguimiento al proceso que lleven las PPR dentro de las organizaciones así como lo expresa Daniel “...continuar con el proceso de seguimiento. Si, si está funcionando o no...” Así mismo Juan “...que deleguen algún funcionario público que haga un seguimiento un acompañamiento desde nuestra compañía...”, pero por otra parte también expresan que es importante que se genere la capacitación o formación necesaria para que las PPR tengan un buen proceso así como lo menciona Carlos “... tendrían que dejarlos bien formados y bien estructurados... personas ya listas...” en este sentido para que se logre un adecuado proceso de integración entre las empresas y estas entidades debe haber según lo menciona Juan una</p>
<p>“Si claro que si, por que si le digieran a una</p>	<p>“yo considero que no, no comparto ese punto de</p>	<p>“yo creo que más que</p>		

empresa, que bueno le vamos a dar excepciones de impuesto, si tienen a una o dos personas desmovilizadas, laborando... serían fantástico... ayudarían a muchísimas empresas.” “Claro que sí, por que ellos del parte del gobierno de todas maneras van a entrar a la vida laboral y la vida laboral no es muy fácil. Ósea me refiero yo que hay que trabajar, hay que distribuir estos recursos que son tan escasos sí, en... de pronto en una empresa no, eh va a tener los mismos ingresos que me imagino... a los ingresos a los que estaban en la selva... eran muy distintos sí... entonces para sobre vivir aquí con un mínimo, es bastante complicado entonces tendrían que tener un apoyo mientras que se ubican mientras, aprenden como utilizar sus finanzas, como

vista, porque finalmente nosotros como empresa tenemos una responsabilidad social empresarial y digamos que lo mínimo que podemos hacer es eso aportar a la sociedad y si yo como empresa soy un poco, digamos así apático a ese tipo de situaciones y quiero hacerlas a cambio de algo, entonces estaríamos perdiendo la esencia, no, yo considero que no, simplemente es bueno incentivar en qué sentido ya mayor no, simplemente que haya un acompañamiento, que el gobierno se dé cuenta de que compañías apoyamos esa actividad, pero sin nada a cambio porque finalmente, porque entonces se convertiría en otro tipo de actividad con otro tipo de opiniones otro tipo de intereses y eso es lo que no queremos nosotros o al menos nosotros no lo practicamos.” “la más fácil, que haya un acercamiento que haya no

todo credibilidad. Más proceso, no tanto el apoyo económico, pues el apoyo económico estaría más incentivado de pronto a cruces con impuesto. osea usted me contrata a tantas personas y sus impuestos pueden bajar X o Y puntos cosas como esas”

“Nosotros si tenemos un beneficio tributario en una presentación que ya se las doy, cuanto es el beneficio tributario para la empresa, que es importante decirlo para motivar a pequeñas y grandes empresarios a que se vinculen, porque frente a reformas tributarias y frente a tributarios de todo el país pues puede sonar bastante sexy, bastante atractivo debe vincularse con una excepción de impuestos.”

“...interacción con nosotros, no tenemos ningún inconveniente que ellos hagan un acercamiento...”. Desde la experiencia de Lorena respecto a los beneficios o acompañamiento que ofrece el ACR para un adecuado proceso es pobre y eso ha generado dificultades así como lo expone; *“tienen compañía como hasta los seis años ...puede que estés trabajando con éxito o estés sin trabajo ...tú ya te reintegraste completamente a la sociedad ...según acordamos ...ofrecer a todas las empresas es que la ACR si va a ser una retoma de dos años o tres años más, hacer el acompañamiento como para garantizarle al sector empresarial ...siguen con un acompañamiento en diferentes escenarios.”*

En cuanto a los beneficios

trabajar con sus finanzas. Y adaptarse a ellas... a la vida social... pensaría yo que si debería el gobierno darles un subsidio, para... para que en ese transcurso que puede ser ya después de que estén laborando de un... del mes, al año, año y medio. Tengan ese subsidio, pensaría yo que ese sería una ayuda del gobierno. Necesaria.”

“bueno yo digo que recibir, ósea no es un beneficio general para mi empresa, sino un beneficio general para todos... si por que se están... estamos reintegrando a la vida social personas desmovilizadas, entonces sería, no solamente para mi empresa sino para toda la comunidad.”

se comités, comisiones, grupos de personas que vayan a las empresas, dialoguen, sensibilicen, socialicen, cuenten, hablen de que trata la ley y ya muy seguramente va a ser más fácil que prometerles que les van a bajar el impuesto, que van a tener algún tipo de bonificación por dicha actividad.”

“no, yo creo que ellos nos pueden ofrecer lo mismo que nos puede ofrecer cualquier ciudadano que viene a trabajar con nosotros, yo creería que la clave está en simplemente capacitarlos, orientarlos, hacerles un acompañamiento un poco más puntual, llamémoslo así pero con el ánimo de crecimiento tanto personas como profesional yo creería finalmente nuestra política es muy clara, para nosotros el tema de la reinserción es algo tan común porque tenemos algunas opiniones

“Pues yo pienso que el modo de beneficio de cualquier persona si la persona es productiva nos ayuda a surgir acá tenemos el lema que este es un gana ganan de todos acá ustedes me dan y yo le doy y todos ganamos y el crecimiento laboral el crecimiento personal de las personas es lo que ha sacado a flote a las empresas.”

que podrían recibir directamente del Gobierno Nacional, se pudo identificar que los empresarios tienen diferentes puntos de vista, el primero de ellos es el factor económico así como le expresa Daniel “...*excepciones de impuesto, si tienen a una o dos personas desmovilizadas...*” que es un poco la lógica que comenta Lorena desde su experiencia ya que admite que su organización recibe beneficios económicos a través del trabajo con las personas en proceso de reintegración además cree que es un buen motivo para llamar la atención de otros sectores empresariales “*si tenemos un beneficio tributario ...es importante decirlo para motivar a pequeñas y grandes empresarios a que se vinculen ...bastante atractivo debe vincularse con una excepción de impuestos.*” en cambio para Juan y Carlos creen

diferentes a lo que actualmente pasa en el país, la mayoría de nosotros los colombianos, piensan que la paz es terminar un conflicto, con un grupo al margen de la ley y desafortunadamente no, la paz de nosotros empieza por atacar la corrupción, la desigualdad social, la pobreza, la corrupción política, la falta de educación, falta promover muchas cosas, esa es la paz de nosotros, la gente infortunadamente tiene el concepto de porque hay un proceso de reinserción o porque va a haber paz con la guerrilla documentalmente, vamos a estar tranquilos, no mira el concepto personal, es que eso simplemente es una actividad que, como un acercamiento pero en su totalidad no, porque siempre va haber incidencia simplemente lo que va a hacer es que surgen o que manejen otro tipo de personas con características delictivos y

que existen otras formas de incentivar a las empresas para que estas participen en el proceso de reintegración por un lado Juan comenta “...*que haya un acompañamiento... pero sin nada a cambio...*” y así mismo Carlos menciona “...*yo creo que más que todo credibilidad; más proceso, no tanto el apoyo económico...*” lo cual permite entender que más allá del factor económico buscan es el beneficio tanto para la empresa como para la PPR, desde un proceso y acompañamiento adecuado.

Respecto a los beneficios que les pueden ofrecer las PPR a las empresas, se pudo observar que el discurso de los participantes es similar ya que expresan que los beneficios que ellos pueden generar son los mismos que los de cualquier persona o

con otro nombre pero si atacáramos la desigualdad la corrupción, la educación, muy seguramente no habría gente que este allá, entonces digamos que es la opinión de nosotros.”

ciudadano dentro de la organización como lo menciona Carlos “...es un gana gana de todos acá, ustedes me dan y yo le doy y todos ganamos...” así mismo Daniel “...un beneficio general para todos...” y por ultimo Juan “ellos nos pueden ofrecer lo mismo que nos puede ofrecer cualquier ciudadano que viene a trabajar con nosotros”.

Respecto a la proyección que tienen estas personas frente a la posible contratación permanente de las PPR, los empresarios creen que el aporte que ellos pueden generar a estas personas puede ser de diferentes formas. Por ejemplo para Daniel, “Pues... *reintegración a la vida...darse cuenta como es la vida... pues en la vida normal. En la vida de ciudad...*” sería este el único aporte que le pueden generar al proceso y a estas personas, por otro

“Pues... reintegración a la vida, a la vida civil. Si... ehh al momento que estén trabajando... se puedan integrar con

“Nosotros podemos aportar al proceso de re inserción es eso, asimilar de una manera muy

“yo pienso que si lo podemos hacer de nuestra forma directa, pues es ayudar a las personas que más se puedan, como yo te decía este es un núcleo familiar no muy raro, no son personas solas, son personas que también

“decidimos como compañía crear todo un programa de reconciliación que lo llamamos RESTAURANDO SUEÑOS es el programa de terpel, una de las opciones es vinculación

<p>los otros empleados si... y darse cuenta como es la vida... pues en la vida normal. En la vida de ciudad por ejemplo.”</p>	<p>profesional, muy ética la manera de que no tenga ningún tipo de tropiezos, la gente que se quiera vincular con nosotros pues que lo haga, eso es un apoyo, yo creo que muy importante.”</p>	<p>quieren tener su hogar, que tienen sus hijos. Que tienen todo entonces desde la medida que nosotros podemos hacer y si no podemos directamente, lo podemos hacer indirectamente, que es a través de fundaciones, o a través de otros entes que lo hagan, porque nosotros también hacemos eso, ósea si nosotros tenemos ehh algo que podamos hacer por acción social, lo hacemos también por fundaciones entonces lo que no entre por acá también se puede hacer de otras formas.”</p>	<p>laboral que es de lo que estamos hablando, otra opción es el tema de proveeduría, es abrir la puerta de nuestra organización a tema de proveeduría porque en esa ruta de reintegración.”</p>	<p>lado Juan cree “...<i>asimilar de una manera muy profesional, muy ética la manera de que no tenga ningún tipo de tropiezos... eso es un apoyo, yo creo que muy importante...</i>”. Por otro lado Carlos cree que además de vincularlos directamente existen otras formas de apoyar el proceso y a las PPR, “...<i>desde la medida que nosotros podamos hacer y si no podemos directamente, lo podemos hacer indirectamente, que es a través de fundaciones, o a través de otros entes que lo hagan...</i>”. Esto permite entender la disponibilidad que tienen los empresarios de ser partícipes del proceso de reintegración y del compromiso que este implica para todos. Desde la experiencia de Lorena y la empresa para la que trabaja, se proyectan como una empresa comprometida con el proceso de reintegración “<i>decidimos como</i>”</p>
---	--	--	---	--

*compañía crear todo un
programa de
reconciliación que lo
llamamos*

RESTAURANDO

*SUEÑOS...es abrir la
puerta de nuestra
organización...en esa ruta
de reintegración...”.*

**FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN
INVESTIGACION.**

Anexo 11

**REINTEGRACIÓN ECONÓMICA UN ANÁLISIS DESDE EL SECTOR
EMPRESARIAL Y LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.**

CUIDAD Y FECHA: _____

Señor (a)

Participante.

Nosotras estudiantes de pregrado de psicología de la Universidad Piloto de Colombia, como parte de nuestro de proyecto de investigación de tesis; se llevara a cabo una investigación la cual tiene como objetivo: Analizar las construcciones sociales y las estrategias empresariales que pueden desarrollar diferentes organizaciones, frente a la posible vinculación laboral de personas que se encuentran en proceso de reintegración. Usted ha sido seleccionado para participar en esta investigación, la cual consiste en una entrevista semi-estructurada y observación participante sobre el entorno, usted puede responder las preguntas que desee donde se utilizará como medios de obtención de la información grabaciones de las entrevistas y fotografías de la observación participante.

La información obtenida a través de este estudio, será manejada bajo estricta confidencialidad y su nombre y el de su empresa no será utilizado. Usted tiene derecho de retirar el consentimiento informado en cualquier momento si así lo desea.

Esta investigación no conlleva ningún riesgo ni beneficio, es decir que no recibirá ninguna compensación de este proyecto. Los resultados estarán expuestos en la Facultad de psicología de la Universidad si desea conocerlos cuando termine la investigación.

He entendido el procedimiento y las indicaciones de las estudiantes, me han respondido dudas e interrogantes. Voluntariamente doy mi consentimiento informado para participar en la investigación. SI _____ NO _____

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____

CC:

FIRMA: _____

NOMBRE DE LA ESTUDIANTE: _____

CC:

FIRMA: _____