

Barreras psicosociales para la vinculación laboral de excombatientes¹

Psychosocial Barriers to the Employment of Former Combatants

Soto Chima, Glenda C.; Trujillo Valencia, Manuela; Villa Gómez, Juan David

Glenda C. Soto Chima

Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

Manuela Trujillo Valencia

manuela.avendano@upb.edu.co

Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

 Juan David Villa Gómez

juan.villag@upb.edu.co

Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

Revista Kavilando

Grupo de Investigación para la Transformación Social Kavilando, Colombia

ISSN: 2027-2391

ISSN-e: 2344-7125

Periodicidad: Semestral

vol. 13, núm. 2, 2021

revistakavilando@gmail.com

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/377/3773182009/>

Nuestra revista y contenidos editoriales cuentan con acceso abierto y se rigen bajo la licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Resumen: En el marco de la firma del acuerdo de paz entre las FARC-EP y el gobierno colombiano, surge la inquietud de cómo se están dando los procesos de inclusión laboral de los desmovilizados y qué papel juegan las Barreras psicosociales para la paz, por lo que se hizo una revisión documental de los principales hallazgos que han tenido algunos investigadores con respecto a los procesos de reintegración de la población desmovilizada dentro del mundo laboral y las barreras psicosociales que se han construido en Colombia para que estos procesos puedan desarrollarse plenamente. Los hallazgos evidencian que, el sector laboral al estar inmerso dentro de las construcciones y discursos sociales sobre las personas desmovilizadas, han instaurado también procesos de estigmatización y rechazo dentro de sus procesos de contratación, que permiten evidenciar fuertemente la presencia de barreras psicosociales para la reintegración, la reconciliación y la paz, dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Inclusión laboral, Desmovilizados, DDR, Excombatientes, Barreras psicosociales para la paz.

Abstract: In the framework of the signing of the peace agreement between FARC-EP and the Colombian government, the concern arises about how the processes of labor inclusion of demobilized combatants are taking place and what role psychosocial barriers for peace play. Thus, a documentary review was made of the main findings that some researchers have had regarding the reintegration processes of the demobilized population within the labor world and the psychosocial barriers that have been built in Colombia so that these processes can be fully developed. The findings show that the labor sector, being immersed in the social constructions and discourses on demobilized people, has also established stigmatization and rejection processes within its hiring processes, which strongly evidence the presence of psychosocial barriers to reintegration, reconciliation and peace within the organizations.

Keywords: Labor Inclusion, Demobilized Population, Disarmament, Demobilization, and Reintegration, Former Combatants, Psychosocial Barriers to Peace.

INTRODUCCIÓN

La historia colombiana ha estado atravesada por diversos conflictos armados, uno de los más importantes ha sido el que se ha vivido entre el Estado Colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - FARC, que tuvo una duración de más de 50 años y que logró un cese al fuego y un acuerdo de paz con el gobierno colombiano en 2016. Según un análisis del Observatorio de Memoria y Conflicto, el conflicto armado ha tenido un saldo de 261.619 víctimas fatales desde 1958 hasta 2018, de los cuales 214.584 corresponden a civiles y 46.675 a combatientes; ha dejado a 37.165 secuestrados, cerca de 8 millones de desplazados según la red nacional de información, 17.778 menores de edad reclutados y un sin número de afectaciones a la infraestructura, bienes civiles y a la población en general. En el año 2020 se registraban 30.026 desmovilizados en la ruta de reintegración, que incluye la desmovilización de integrantes de grupos paramilitares, de las FARC e individuales. De estos el 22,4% están empleados en el sector formal, el 57,9% está en el informal y el 11,6 está desempleado (Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, 2020). Para octubre de 2019, 13.202 personas fueron acreditadas por la oficina del Alto Comisionado para la Paz como parte del proceso de paz con las FARC, 12.959 se encuentran en proceso de reincorporación, 9.222 residen fuera de espacios territoriales de capacitación y reincorporación (ETCR), 2.269 residen en ETCR y 765 están pendientes por ubicar (ARN, 2019; Andrade et al, 2021).

Para Naciones Unidas (s.f.) el Desarme, Desmovilización y Reinserción/Reintegración (DDR), es un proceso en el que se sientan bases para salvaguardar y mantener las comunidades a las que regresan los excombatientes, a la vez que crea capacidades para la paz, la seguridad y el desarrollo. Según lo expuesto por Fisas (2011), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha establecido unos objetivos para realizar un DDR exitoso: contribuir a la seguridad y la estabilidad, facilitar la reintegración a la vida civil, devolver la confianza a las partes enfrentadas, prevenir o mitigar futuras violencias, contribuir a la reconciliación, liberar recursos humanos y económicos para la reconstrucción y el desarrollo.

Naciones Unidas ha participado y supervisado cerca de 30 DDR alrededor del mundo (Fisas, 2011), que han dejado lecciones aprendidas y aspectos a tener en cuenta para futuras negociaciones y el restablecimiento de la paz en países que han sido azotados por años de violencia, como Colombia. Para efectos de este trabajo haremos hincapié en la reinserción y la reintegración. Se resalta que en algunos DDR se ha evidenciado poca formación vocacional para los desmovilizados en búsqueda de la inclusión laboral, falta de planificación relacionada con rutas y cumplimiento de éstas, escasa financiación, poca transparencia en cuanto a cifras de desmovilizados, poca implicación gubernamental y ‘autointegración’ por miedo a la estigmatización. (Fisas, 2010a; 2010b; 2011).

En Colombia, con la firma del acuerdo de paz se inicia un proceso de DDR de los miles de excombatientes de las FARC-EP, especialmente importante para lograr la transformación de un conflicto armado por vías no violentas. También contribuye a la construcción de las bases de una “paz duradera” al ofrecer nuevas oportunidades de vida a la población desmovilizada (Fundación Ideas para la Paz y CCB, 2015; CCB, 2020). Uno de los aspectos más importantes de este proceso en el cual centraremos esta investigación es la reintegración, esta última etapa consiste en generar las condiciones necesarias para que tanto los excombatientes y demás actores del conflicto puedan regresar a la vida civil, que logren una estabilidad y puedan subsistir en la sociedad sin la necesidad de empuñar un arma.

En el país, la entidad encargada del diseño, implementación y evaluación de los planes, programas y proyectos de incorporación del excombatiente, bien sean de las FARC-EP o aquellos que se hayan desmovilizado de manera individual o por fuera del Acuerdo, es la ARN (CCB, 2020). Esta institución, adscrita a la Presidencia de la República, trabaja en coordinación con el Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior y de Justicia y con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Si bien resulta imprescindible la implementación de un DDR y la adecuada ejecución de éste, los planes y rutas, muchas veces, no logran

cumplirse a cabalidad debido a unas dinámicas sociales que dan pie a la formación y sostenimiento de unas barreras psicosociales y unos mecanismos que mantienen y justifican la violencia.

Con respecto al primero, la psicología social crítica, principalmente en lo referido a las barreras psicosociales para la paz y la reconciliación, ha definido éstas como una serie de estrategias o repertorios lingüísticos, cognitivos y afectivos usados por algunos individuos o grupos (Bar-Tal, 2010; Barrera y Villa, 2018; Villa y Patiño, 2021; Villa et al, 2021) que permiten perpetuar unas condiciones que obstaculizan la reconstrucción, resolución y reconciliación tras la violencia, en otras palabras, dificultan la construcción de paz en la sociedad (Galtung, 1998, Barrera y Villa, 2018). Estas barreras se pueden organizar en tres aspectos principales que son: las narrativas del pasado, las creencias sociales y las emociones políticas (Bar-Tal, 2010; Barrera y Villa, 2018, Villa y Patiño, 2021).

Cuando hablamos de las narrativas del pasado, Villa y Barrera (2021) hacen referencia a ciertas prácticas sociales para un uso parcializado de las memorias colectivas, utilizadas para polarizar y legitimar versiones sectorizadas en pro de élites en el poder, a partir de procesos de ideologización, estableciendo imaginarios, prejuicios y estigmatización. Esto se manifiesta en el señalamiento que rodea a los excombatientes a la hora de buscar un contrato laboral dentro de alguna empresa, por haber pertenecido a un grupo armado ilegal.

En cuanto a las creencias sociales, Barrera y Villa (2018), Villa y Patiño (2021), siguiendo a Bar-Tal (1998, 2013) abordan aspectos como la justicia, la seguridad y vulnerabilidad, la deslegitimación del adversario y la desconfianza, además de las creencias sobre la paz y el realismo ingenuo. En este punto es muy común encontrarse con discursos en los que, dependiendo del “bando” al que perteneció el desmovilizado, es más factible que logre incorporarse a una organización, puesto que socialmente se han establecido prejuicios principalmente sobre los excombatientes guerrilleros, ya sea de las FARC o del ELN, al ser considerados no dignos de confianza, puesto que desde medios de comunicación y discursos políticos se refuerzan creencias que los califican como enemigo absoluto; por el simple hecho de haber pertenecido a estas organizaciones, sus intenciones no son genuinas (Villa, Velásquez, Barrera y Avendaño, 2020; Morales, Cartagena y Hernández, 2021; Gómez, Bohórquez y Villa, 2021; Villa, Bohórquez y Gómez, 2021).

Por otro lado, tenemos las orientaciones emocionales colectivas, que están a la base de narrativas y creencias sociales, dando pie a memorias parcializadas que buscan deslegitimar al adversario, actuando como sostén para la continuidad del conflicto, persuadiendo personas, con el fin de popularizar discursos que buscan cierto grado de empatía con soluciones armadas como alternativa de seguridad y bienestar, para lograr de esta manera volcar emociones que impiden que se cuestionen estos discursos o presenten puntos de vista alternativos (Andrade, 2021; Barrera y Villa, 2018; Martín-Baró, 1990; Patiño y Barrera, 2021; Halperin, 2013, 2014). Esto lleva a que se acreciente la desconfianza sobre los procesos de DDR y la reintegración de los excombatientes. Es por esto, que resulta necesario hacer énfasis, principalmente, en que cuando un acuerdo de paz se ve afectado o incumplido por alguna de las partes, estas creencias se van a anclar más, haciendo que se vuelva más difícil su transformación (Borja et al, 2009; Oren y Bar-Tal, 2006).

De otro lado, Galtung (2003) describe la violencia cultural como los aspectos de la cultura, lo simbólico, la religión, la política, la lengua, el arte, etc., que pueden utilizarse para legitimar violencia estructural o directa. Como violencia estructural entonces se entenderá el proceso donde se instauran pautas de explotación, que impide la formación de la conciencia y la fragmentación-marginación que impide la organización de las personas ante la represión. La violencia directa son los acontecimientos en los cuales ya se ataca de manera evidente la integridad psicológica y física, mediante muerte, amenazas y mutilaciones, entre otras.

Las expresiones de violencia cultural, afectan de manera significativa a las personas desmovilizadas en los diferentes entornos, en los que se puedan encontrar e igualmente al proceso de paz. Uno de esos ámbitos es el laboral. En el país se ha encontrado, según Pimiento (2019), que existen 1.500.000 micro, pequeñas y medianas empresas en el Registro Único Empresarial (RUES), pero sólo existen aproximadamente 650, es decir, un 0.4% que apoyan la reintegración a través de empleo, voluntariados o encadenamientos productivos. Además de lo anterior, según estudios realizados por la FIP (2014), el índice de vulnerabilidad de reincidencia

en actividades ilícitas es del 24% y hay un 14% en riesgo alto; resaltando que entre las causas de la reincidencia podemos encontrar temas de seguridad, traumas psicológicos, falta de cercanía con la familia, insuficiencia en el bienestar económico, comunitario y productivo.

Todo esto evidencia que en el país existen unas desventajas para los desmovilizados que ponen en riesgo los logros alcanzados por la firma de los acuerdos de paz, dado que la reincidencia es inversamente proporcional a la cantidad de oportunidades laborales (Gutiérrez, 2016). Así pues, falta mucho por hacer con la población desmovilizada para lograr su adecuada reintegración, sobre todo en el ámbito productivo, puesto que son personas que por lo general no tienen experiencia para un trabajo formal, no cuentan con formación académica suficiente y muchas veces tienen antecedentes penales que dificultan su contratación (CCB, 2020).

Para comprender de manera más clara cuáles son las implicaciones y la importancia que tiene el trabajo en la sociedad en general, a continuación, expondremos las reflexiones que se han llevado a cabo desde la psicología social del trabajo con respecto a esta actividad. Para autores como Aguirre, Galvis y Quintero (2017), el trabajo se define como la instancia a través de la cual las personas obtienen los recursos necesarios para realizar sus proyectos de vida de manera autónoma, definir la identidad propia; es un mecanismo de integración social y además una de las actividades mediante las cuales los individuos alcanzan sus aspiraciones personales y hacen su aporte productivo a la sociedad.

Otra definición sobre el trabajo es la propuesta por Quintanilla (2013), para esta autora el trabajo es un factor decisivo y determinante de las conductas psicosociales, debido a que sitúa a los seres humanos en el espacio público, desde el que se relacionan con otras personas, constituyendo grupos de pertenencia que van más allá del núcleo familiar. Además, el trabajo, posibilita el tránsito de lo individual a lo colectivo, facilitando la consecución de proyectos compartidos. También permite que los ciudadanos se puedan ubicar socialmente mediante la posición que ocupen en la estructura social, proporcionando un estatus y una identidad.

En ambas definiciones encontramos elementos comunes que nos permiten afirmar que el trabajo es una actividad que va más allá de la obtención de ingresos o la búsqueda de supervivencia, es un asunto que podría implicar crecimiento personal, socialización y afectación de la calidad de vida. El trabajo tiene significados y valores que generalmente son socialmente construidos, pero que tienen un gran impacto psicológico en las personas, puede elevar o disminuir: la autoimagen, la autoestima, el motivo de logro, el sentido de competencia y la autoeficacia, entre otros. También, permite la reinserción sociocultural, la asignación de nuevos roles y facilita o regula la interacción social que trascienden los ámbitos familiar y vecinal. (Blanch, s.f.).

En otras palabras, en los espacios laborales se involucran determinadas maneras de interactuar con cosas, herramientas, lugares, información, pero especialmente con personas, grupos, organizaciones y con la misma sociedad (Blanch, 2007). Es por esta razón que garantizar el derecho al trabajo no sólo trae beneficios y transformación a la persona, sino que mejora las condiciones de bienestar social. En este sentido, resulta más eficiente enfocar políticas públicas encaminadas a fomentar la creación de empleo, que políticas dirigidas a ofrecer beneficios monetarios directos (Gutiérrez, 2016).

Todos estos aspectos muestran la importancia que tiene para el periodo de posconflicto la vinculación laboral: se eliminan algunos riesgos para la reactivación del conflicto (Hassan y Özerdem, 2003), constituyendo formas en las que los desmovilizados pueden hacer su aporte productivo a la sociedad, adquiriendo nuevas habilidades, desarrollando su proyecto de vida, relacionándose con otras personas y obteniendo los recursos necesarios para asegurar el sustento propio y el de sus familias (García, 2015).

Lo anterior describe el papel fundamental que tienen las empresas en la restauración de la paz, ya que al permitir la reinserción de los excombatientes ayudan a que estos permanezcan en la vida civil. Ante esto, resulta pertinente entender cuáles han sido las barreras psicosociales y con qué obstáculos se han encontrado los desmovilizados, a la hora de acceder al mundo laboral para así lograr establecer una serie de reflexiones y propuestas que contribuyan a la construcción de paz y a regenerar el tejido social.

MÉTODO

Para la realización de este trabajo se hizo un rastreo bibliográfico por distintas bases de datos tales como: Sage, Taylor y Francis, Oxford, Latindex, Dialnet, Redalyc, Scielo y EbscoHost. Las Keywords utilizadas para esta búsqueda fueron Organizaciones: y excombatientes, paz, reinserción laboral; Gestión humana: y paz, excombatientes; empresarios y paz; Empresa y paz, excombatientes; Trabajo y excombatientes. Esto con la finalidad de recolectar los artículos que abordan la reintegración laboral de los excombatientes y las distintas barreras psicosociales que imposibilitan la reinserción de éstos.

Como resultado de esta búsqueda inicial, se lograron recopilar 220 artículos, los cuales fueron revisados sistemáticamente. De esta exploración se decidió descartar 128 artículos debido a que no contenían información que fuera relevante para esta investigación. Posteriormente realizamos un proceso de categorización de los 92 artículos seleccionados, con el cual organizamos la información y realizar un análisis de contenido por categorías siguiendo un enfoque hermenéutico, cruzando los aportes de cada texto según subcategorías emergentes.

En la primera categoría establecida se tratarán las características subjetivas de las personas en proceso de reintegración (de ahora en adelante PPR), exponiendo lo encontrado por los diversos autores acerca de las dificultades en las que se transforman estas características para esta población. Como segunda categoría se encuentran las vicisitudes en la vinculación laboral, esta, a su vez, se subdivide en varias subcategorías. La tercera corresponde a las políticas del gobierno, que agruparon hallazgos en relación con las políticas estatales existentes y sus dificultades de implementación. Como cuarta categoría, está la experiencia y testimonios de las PPR vinculadas laboralmente.

RESULTADOS

A partir de la firma de los acuerdos realizados entre el Estado Colombiano y las AUC (2003-2006) y las FARC-EP (2016), se han producido una gran cantidad de aportes académicos relacionados con los procesos de reintegración, que ofrecen información valiosa para identificar distintas barreras psicosociales para una vinculación laboral y, por ende, para la consolidación de una paz *duradera* y estable. Desarrollaremos los resultados según las categorías de análisis y las subcategorías emergente.

Características subjetivas de la población desmovilizada

Como primera categoría de análisis tenemos los aspectos subjetivos de esta población, en este apartado expondremos los puntos relacionados con su caracterización, con los que se logra establecer la forma cómo se instauran unas barreras para la inclusión laboral, a partir de imaginarios sobre estas personas que se confrontan con las exigencias que existen para su vinculación laboral, que al final terminan siendo las mismas que excluyen a millones de personas en un país desigual como Colombia y que son además barreras socioestructurales. Los aspectos más mencionados en los diversos artículos están ligados a: la edad, el nivel educativo, el género, la procedencia y residencia, ya sea esta rural o urbana.

La primera barrera para la inclusión laboral se instaura en el nivel educativo. Las diversas investigaciones consultadas han evidenciado que las exigencias que existen en cuanto a la formación académica que deben tener los candidatos a un cargo, más que un requisito, se han convertido en un mecanismo de exclusión que afecta claramente las posibilidades del excombatiente para encontrar un trabajo digno, limitando su estabilidad económica y, por ende, poniendo en riesgo su proceso de reintegración, lo que a largo plazo, puede afectar la implementación de los acuerdos de paz (Blanco, Moreno y Rojas, 2016; CCB, 2020; Muñoz, 2018;

Rosas, 2019; Ortiz y Quintero, 2019; Quintero y Bustamante, 2018; Cárdenas, 2016; Nussio, 2012; Álvarez y Sierra, 2019; Aguirre et al, 2017).

Los autores consultados, concluyen que, las personas desmovilizadas tienen una limitada formación académica: muchos son analfabetas, tienen primaria incompleta o son bachilleres, pero muy pocos tienen una formación técnica o universitaria (CCB, 2020; Delgado, 2017; Huertas y Ruiz, 2019; Lombana, Jiménez y Caro, 2017; Álvarez y Sierra, 2019). La poca educación formal en la mayoría de la población desmovilizada, junto con los altos niveles de desempleo y las exigencias que tienen las vacantes de trabajo, evidencian que las dificultades para acceder al mercado laboral legal de las PPR no se deben solo a sus propias particularidades, sino a que son sujetos que han estado expuestos a una violencia estructural previa (Galtung, 2003) y a un sistema que los ha invisibilizado y les ha brindado pocas oportunidades para poder contar con bienestar y con ingresos suficientes para una vida digna.

En su mayoría han vivido en regiones apartadas, excluidas, con muy pocas oportunidades de desarrollo, no cuentan con recursos para estudiar y mucho menos para desarrollar sus propios proyectos profesionales (Álvarez y Sierra, 2019; Valencia y Daza, 2010; Lesmes y Gómez, 2017). Así, este bloqueo estructural para el acceso a una educación digna fue en muchos casos, una de las causas de su vinculación al grupo armado, y de nuevo, al intentar reintegrarse se topan con este muro que cierra sus puertas a una vinculación laboral por ausencia de competencias educativas necesarias. Sobre estas dificultades, autores como Quintero y Bustamante (2019) afirman que muchas veces no logran ajustarse al perfil de las vacantes disponibles, al requerirse ciertos niveles académicos que las personas desmovilizadas no tienen. También, Álvarez y Sierra (2019) reconocen como obstáculo, que en la mayoría de los casos no cuentan siquiera con una formación académica básica que les permita desarrollarse adecuadamente en el ámbito laboral.

Estas barreras también generan consecuencias en la percepción que los desmovilizados tienen de sí mismos, en la medida que sus competencias educativas están por debajo de lo requerido por el mercado laboral, lo que les hace sentir una cierta inferioridad a la hora de presentarse a una vacante; por ejemplo, Nussio (2012) encontró que muchos de ellos se consideran estigmatizados por sus posibles empleadores, además afirman que sus habilidades y el nivel de educación que tienen no resultan apropiados. De esta forma los excombatientes se sienten excluidos, limitados y estigmatizados, con pocas oportunidades para, por medio de un trabajo digno, mejorar sus condiciones de vida.

Ahora bien, como se anotaba anteriormente, este es un problema estructural, que va más allá de ellos, pues afecta a millones de personas en Colombia, evidenciando que la dinámica estructural injusta de las relaciones sociales y económicas es un factor fundamental en la manifestación de la violencia directa del conflicto armado y de los grupos al margen de la ley. Se reafirma una discriminación histórica, al no considerar que, como personas con estas capacidades y saberes, pueden aportar al desarrollo económico, lo cual genera una exclusión primera que se transfiere al desmovilizado, por su procedencia de este sector social (Nussio, 2012; Blanco et al, 2016; Muñoz, 2018).

Así pues, “por lo general los desmovilizados que viven en la legalidad ‘viven mal’ (García, 2015, p. 80): la mayoría se encuentran en trabajos informales o afirman que los beneficios económicos entregados por la ARN no son suficientes para garantizar un sustento; sobre este aspecto, es importante destacar que la necesidad económica es la principal razón para la reincidencia, por encima de las amenazas, debido a la falta de oportunidades laborales o por el fracaso de los planes de negocio (García, 2015). En otras palabras, si los excombatientes no acceden a una fuente de ingresos que les permita satisfacer sus necesidades fundamentales y las de sus familias, a través de un trabajo digno, en un contexto donde las ofertas para integrar grupos al margen de la ley siguen siendo amplias, con ofertas económicas expeditas, esto puede convertirse en un acicate para volver a hacer parte de estos grupos (Fisas, 2011; García, 2015; FIP, 2014; Gutiérrez, 2016; Pachón, 2017; Roldán, 2013).

Otra dificultad estriba en la poca experiencia laboral que tienen conforme a los requisitos que exigen las distintas ofertas. Según un informe entregado por el Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH, 2017)

muchas personas pertenecientes a un grupo armado afirman que su reclutamiento tuvo lugar cuando aún eran menores de edad, además, su dimensión sociológica muestra que muchos de ellos suelen tener una experiencia previa y cotidiana de la guerra, debido a que tienen familiares o personas cercanas que están o han estado involucradas con un grupo armado. Como se mencionó antes, la falta de oportunidades que tenían para una vida digna y acceso a la educación precipitó su ingreso temprano.

En concordancia con esto, Luna-Amador, Padilla-Castilla y Escobar-Espinoza (2020) exponen la incidencia que tiene la edad sobre la empleabilidad de esta población, por un lado, se encuentra la creencia que a mayor edad mayor experiencia, por lo tanto, mayor atracción hacia el mercado laboral (Becker, 1993). Sin embargo, esto no se cumple completamente con las personas desmovilizadas, debido a que ellos no han logrado acumular experiencia laboral por su participación en el conflicto; además, estos autores encontraron que la tasa de participación de los reintegrados económicamente mayores de 51 años disminuye en un 6,38% lo que demuestra que cuando se alcanza lo que se conoce como madurez laboral (entre 31 y 50 años), se empieza a presentar participación decreciente en el mercado de trabajo (Kriger, 1999) debido a que los empresarios consideran que las personas que sobrepasan dicha edad son propensos a enfermedades, tienen menor adaptabilidad al cambio, menos habilidades físicas y mentales, bajos niveles de aprendizaje y rendimiento, entre otros (Luna-Amador et al, 2020).

Según Valencia y Daza (2010); Lesmes y Gómez (2017) una vinculación voluntaria a temprana edad a estos grupos se encuentra impulsada por ambientes familiares poco saludables, además de una educación precaria; lo que trae consigo una carencia de competencias o habilidades para desempeñarse en algún campo laboral, así, se configuran barreras para esta población. De hecho, se ha encontrado que muchos desmovilizados consideran que su mayor dificultad a la hora conseguir empleo se debe a la poca experiencia laboral, su falta de cualificación y sus bajos niveles educativos; todo lo cual los lleva a ser poco competitivos frente a otros. Estas barreras mencionadas, pueden responder a discriminación y desinformación, que limitan las ofertas en las que pueden participar y les dificulta formar un proyecto de vida diferente (CONPES, 2008; Aguirre et al, 2017; Gallego et al, 2017; Delgado, 2017; Quintero y Bustamante, 2018; Camacho y Vargas, 2019; CCB, 2020).

Otro factor es la ubicación o procedencia de esta población, autores como Aguirre et al (2017) y Álvarez y Sierra (2019) establecen que es frecuente que muchas personas desmovilizadas provienen de zonas rurales, donde la presencia de grupos al margen de la ley es predominante y es limitado el acceso a la educación, a los servicios de salud o al derecho de una vivienda en condiciones dignas. Estas circunstancias no cambian con la desmovilización, lo que puede ser un factor de riesgo para la reincidencia (Álvarez y Sierra, 2019). Ya que, según Rosas (2020), a la hora de iniciar la reconstrucción de sus proyectos de vida, optan por migrar a las grandes ciudades, al considerar que cuentan con más oportunidades laborales, pero al iniciar los procesos formales contrastan con que no cumplen los requisitos suficientes para postularse. A lo anterior, se suma la percepción de muchos empresarios, quienes manifiestan que existe una predilección por la contratación de trabajadores locales, además de gran desconfianza a la hora de contratar a desmovilizados debido a su pasado, inestabilidad o la imprevisibilidad de la permanencia de estos en el municipio por periodos estables.

Otra barrera en relación con las características subjetivas de los desmovilizados, encontrada en los artículos consultados, está asociada al género, puesto que esta característica puede llegar a influir en las posibilidades de inclusión laboral que se tenga (Farr, 2002; Manjarrés, 2018; Bouta, 2005; García, 2015). Para Farr (2002) las mujeres excombatientes enfrentan barreras particulares para obtener de manera equitativa los mismos beneficios que reciben sus compañeros excombatientes de los medios de reintegración económica ofrecidos por el Estado. En muchos contextos, ellas no cuentan con el mismo acompañamiento por parte del estado y terminan con bloqueos en el acceso a determinados tipos de trabajo, quedando sólo la opción del trabajo doméstico y responsabilidades de cuidado en el ámbito privado, sin remuneración (Bouta, 2005) con pocas posibilidades para acceder a ámbitos educativos y de formación y al mercado de trabajo (ONU, 2006; citado en Manjarrés, 2018)

Según García (2015), las mujeres desmovilizadas tienen mayores dificultades para emplearse que los hombres y solo un porcentaje muy bajo de ellas logra vincularse en algún empleo formal. Sobre esta baja reintegración económica de las mujeres, los investigadores del Centro Nacional de Memoria Histórica (2015) encontraron que para algunas excombatientes esta situación se presenta debido a que los sectores económicos que suelen dar mayores oportunidades a excombatientes demandan alto trabajo físico, lo que da prioridad a los hombres. Los trabajos que suelen obtener las mujeres desmovilizadas son generalmente en servicio doméstico, trabajos temporales o confecciones, debido a que no pueden vincularse de tiempo completo a un empleo, en parte por tener que llevar a cabo actividades como el cuidado de los hijos o del hogar. En concordancia con lo anterior, un informe realizado en el año 2010 encontró que el 62% de las mujeres en proceso de reintegración estaban desempleadas en relación con un 25% en el caso los hombres (García, 2015). Asimismo, según la ARN (2017) de las 1.205 personas en proceso de reintegración que eran económicamente inactivas, 772 son mujeres y el resto eran hombres.

Por su parte, Manjarrés (2018) expone que para el 2016 el Sistema de Información para la Reintegración (SIR) mostró que la brecha laboral filtrada por género para ese año fue del 23,8%, la tasa de desempleo de las mujeres desmovilizadas se ubicaba en un 38,3%, mientras que para los hombres en el 14,5%; una de las razones principales se debe a que, a la población femenina se le han asignado responsabilidades de cuidado y labores del hogar (ARN, 2017) lo que dificulta su vinculación al mercado laboral. A pesar de que la participación de las mujeres dentro del conflicto oscila entre el 10 y el 30% de los combatientes (Bouta, 2005), es importante reconocer que esta minoría ha estado expuesta a la exclusión, incluso, en el marco de las políticas de atención, pues resultan inadecuadas para responder a sus necesidades, debido a que no se han tenido en cuenta sus roles y necesidades (Ball y Van de Goor, 2006).

Incluso, programas que tienen como propósito favorecer a las mujeres en la colocación laboral, se han enfocado más en la generación de ingresos a través de microcréditos, o en la provisión de asistencia y subsidios para iniciativas productivas. Estas iniciativas siguen siendo ineficaces debido a que estos programas, en ocasiones, terminan reforzando estereotipos de género; algunos ejemplos tienen que ver con empleos generados por actividades desempeñadas dentro de los Hogares Comunitarios del Bienestar Familiar, una labor que claramente está asociado a asuntos que se relacionan con el rol de la mujer, relacionados con la crianza y el cuidado de menores de edad, lo que finalmente no contribuye en gran medida a generar estrategias de inserción laboral que realmente fomenten la equidad y brinden mejores oportunidades a la población femenina desmovilizada (García, 2015).

Vicisitudes en la vinculación laboral

La segunda categoría establecida para este texto recoge una serie de elementos que, para los autores, dificultan que las personas desmovilizadas puedan integrarse de forma exitosa en el ámbito laboral. Dichas barreras, por ejemplo, están asociadas a aspectos como la baja oferta en empleo formal, también a un entorno laboral muy competitivo y a prejuicios que aún se encuentran de manera frecuente en la sociedad colombiana (Aguirre et al, 2017; Guáqueta y Orsini, 2007; Caballero y Llano, 2017; Rosas, 2019, 2020; Lombana et al, 2017). Estas barreras identificadas, a su vez, fueron clasificadas de la siguiente manera: falta de disposición de las empresas para contratar personas desmovilizadas, niveles de desempleo, políticas empresariales e imaginarios de empresarios y excombatientes.

La primera subcategoría corresponde a la falta de disposición de las empresas para contratar. Esta afirmación se refleja en muchas de las investigaciones, por ejemplo, autores como Blanco et al (2016) establecen que, en el país, de los más de 35.000 desmovilizados que existen, solo 1.000 de ellos han logrado conseguir un empleo estable; además sostienen que según una encuesta realizada a 30 empresas del país se obtuvo que, en sectores como el financiero ninguno de los encuestados estaría dispuesto a emplear a esta

población. Por su parte Pachón (2017) recoge que el 42% de los empresarios no estarían dispuestos, en ninguna circunstancia a contratarlos.

En cuanto a los empresarios de Mipymes de Tunja encuestados por Rosas (2020), estos manifiestan una serie de obstáculos y brechas para la contratación: falta de experiencia laboral, bajos niveles educativos o de cualificación laboral, falta de documentación para el proceso de selección y contratación, entre otros. Otro ejemplo, de las razones por las cuales los empresarios no estarían dispuestos a contratar desmovilizados lo exponen Gallego et al (2017), en una entrevista realizada a empresarios, en la que se evidenció que no estarían dispuestos a contratar desmovilizados, ya que no sería fácil conocer a cuál grupo pertenecieron ni sus antecedentes. Por otro lado, algunos afirman que no estarían dispuestos a capacitarlos y mucho menos desde cero, en su mayoría por estigmas o desconocimiento (Álvarez y Sierra, 2019).

Roldán (2013), realizó una encuesta en donde entrevistó a 30 empresas de distintas ciudades del país, dos de ellas pertenecían al sector de la construcción, cinco al agropecuario, trece al de servicios, uno al sector alimenticio, tres al industrial, uno al comercio, cuatro al financiero y uno al editorial; todas ellas generan 19.163 puestos de trabajo. Los resultados obtenidos arrojaron que, sólo hay disponibilidad de un 19% en los puestos de trabajo para perfiles similares a los de los desmovilizados, mientras el otro 81% de los puestos, de entrada, no serían accesibles para ellos. Los sectores de construcción y agropecuario tienen una disposición del 100% para vincular dentro de su nómina a personas desmovilizadas. Los sectores industriales y de servicios, si bien no muestran un consenso sobre la posición, gran parte de ellos se encuentran con una fuerte tendencia hacia la no contratación y sólo unas pocas empresas manifiestan que sí lo harían. Los sectores financiero y comercial sí manifiestan una negativa del 100% para contratarlos. Resulta importante mencionar que solo una de las empresas que fueron encuestadas tenía dentro de su personal contratado a un desmovilizado.

Así, algunos sectores tienen una tendencia a la no contratación, puesto que consideran que debido a su condición de desmovilizado generaría inseguridad en los clientes y en el personal, mala imagen a la empresa; adicional, se tiene el imaginario de que no son personas dignas de confianza debido a su pasado y profesionalmente no calificados. Evidenciándose temor y discriminación, que dificultan su reinserción y sus posibilidades de acceso al mercado laboral, este temor impacta toda la esfera social (Guáqueta y Orsini, 2007; Roldán, 2013; Aguirre et al, 2017; Bernal y Vaca, 2017; Caballero y Llano, 2017).

Muchas empresas han preferido ser discretas, por varias razones, entre las que se encuentra la posición de algunos desmovilizados que no quieren que su condición sea expuesta, debido a que la estigmatización les afecta de manera directa, por lo que optan por acordar con sus empleadores mantener anónimo su pasado. Asimismo, Maya, Flórez y Matabanchoy (2017) establecieron que, existen estigmas, prejuicios y temores entre las personas que conforman una organización, puesto que se cree que afectarían el clima organizacional, las relaciones interpersonales, la integración, la satisfacción laboral y el desempeño dentro de la empresa; de tal forma que no aceptan a esta población y la excluyen. Por tal razón, algunos de los directivos de las empresas entrevistadas, manifestaron que presentan dudas al momento de integrarlos, ya que buscan no afectar el clima. Esto lleva a que los empresarios los descarten sin una razón válida, impulsados por estigmas, sin darles la oportunidad de reintegrarse laboralmente, obstaculizando su retorno a la vida civil (Durán, García, Martínez y Parra, 2018; Quintero y Bustamante, 2018).

Por otro lado, Delgado (2017) afirma que muchos empresarios definen a los excombatientes como personas que solo poseen habilidades para la guerra, lo que genera en ellos temores frente a las reacciones agresivas asociadas con su pasado. Además, muestran preocupación por su salud mental, evidenciando sesgos, prejuicios y generalizaciones, sustentadas en que son personas con debilidades emocionales, sociales y educativas que limitan su compromiso en el trabajo (Durán et al, 2018; CCB, 2020). Adicional a este temor, autores como Lombana et al (2017) encontraron, que algunos empresarios desconocen cuál es el manejo que se le tiene que dar a esta población en relación con estos aspectos.

Por su parte, Pimiento (2019), evidencia diversos estigmas en torno al haber sido combatientes y a su pasado en la guerra: creen que los hábitos militares no desaparecen, que la violencia se convierte en un estilo

de vida y que buscarán generar ingresos por este medio. Además, que pueden presentar dificultad cultural, psicológica y económica, en el momento de pasar de las armas al trabajo no violento, representando así, una dificultad para poder reintegrarse a la vida civil. Para el autor, los guerrilleros y soldados que no saben “trabajar”, son personas perseguidas y torturadas, que temen por su vida, por lo que, al volver a su espacio familiar, muchos de ellos ejercen violencia a sus hijos y a su cónyuge.

Otro aspecto que resulta importante abordar son las políticas empresariales, puesto que diversos autores convergen en que una de las principales barreras con las que se encuentra esta población a la hora de iniciar procesos de vinculación laboral está ligada a los requisitos que la mayoría de las empresas demandan a los postulantes para las vacantes, en donde se pide una gran experiencia laboral, tecnificación específica, competencias laborales y ajuste de su perfil; en estos procesos se revisan asuntos como nivel académico, habilidades para hacer algo, trabajo en equipo, comunicación, rasgos de personalidad, entre otros. (Quintero y Bustamante, 2018).

Una posibilidad podría abrirse a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En un inicio este término solo apuntaba a la generación de utilidades y el cumplimiento de normativas que regulaban a las empresas. Posterior a esto se empiezan a tener en cuenta todas las partes interesadas y entra la ética empresarial como uno de los factores clave para la ejecución de proyectos empresariales; hasta llegar a lo que entendemos hoy como RSE, en donde la empresa empieza a ser un agente importante que busca involucrarse en el cuidado del medio ambiente y ser un agente de cambio en las problemáticas sociales que aquejan a la población en la que se encuentran inmersos (Barrios, 2016).

Las empresas como sistema social tienen una gran influencia sobre las dinámicas sociales y un gran impacto en el entorno en el que se encuentran. Guédez (2002), dice que las empresas tienen la responsabilidad de participar en la solución de problemas que le atañen como miembro de la comunidad donde operan; buscando no solo tomar conciencia del medio ambiente, sino de problemas con los cuales coexisten: la pobreza, la inseguridad, la salud, la educación, la cultura. Es decir, las organizaciones no pueden ser ajenas a la sociedad, a sus problemas e intereses. Por ello, se busca que se involucren en la construcción de paz en el país, en donde su papel principal está relacionado con la generación de empleos y oportunidades para que las PPR puedan acceder a un empleo formal y digno, que les permita reintegrarse a la vida civil y continuar por el camino de la legalidad. Barrios (2016), en su investigación evidencia cómo la RSE se ha vuelto más un asunto comercial, en donde las empresas buscan mejorar su imagen ante el consumidor y poder adquirir de esta manera mejores ingresos, beneficios tributarios y cumplir con las leyes existentes; sin tener la necesidad de adaptarse y poder contribuir a la mejora de condiciones de vida para estas poblaciones.

Ahora bien, los obstáculos para la inclusión laboral no son exclusivos de los empresarios, puesto que en algunos artículos se ha evidenciado que a la hora de la postulación para puestos de empleo la percepción que tienen muchos excombatientes de sí mismos y de su situación, instaura y refuerza los prejuicios existentes. Nussio (2012) a partir de las entrevistas realizadas a un grupo de desmovilizados llegó a la conclusión que, la dificultad principal que afrontan a la hora de conseguir un empleo se debe a dos razones principalmente: la primera de ellas es que se consideran estigmatizados por eventuales empleadores lo cual reduce sus posibilidades de ser contratados; en segundo lugar, consideran que sus habilidades y nivel de educación no resultan apropiados para el nivel del mercado laboral legal.

Lo anterior evidencia las creencias y prejuicios que funcionan como barreras psicosociales, puesto que se les caracteriza y señala por el rol que han representado por años, se les asocia con el dolor causado, el contenido emocional que genera en el otro, la marca o estigma impuesto socialmente (Quintero y Bustamante, 2018). Esta situación ha llevado que dentro de las organizaciones privadas se establezcan unas barreras que obstaculizan vincular personas desmovilizadas dentro de su nómina, por esta razón se considera que “las entidades del Estado son fundamentales para la generación de procesos de sensibilización en todas las esferas de la comunidad especialmente en los entornos empresariales, deben servir de mediadores para permitir esa adecuada reintegración del desmovilizado.” (Quintero y Bustamante, 2018, p. 76).

Otro fenómeno que dificulta la incorporación laboral de las personas desmovilizadas es la situación de empleabilidad en Colombia, otra situación estructural, marcada por el desempleo y la falta de oferta de empleo formal. Autores como Aguirre et al (2017) afirman que esta población encabeza la participación en la informalidad laboral, el subempleo y suelen ser víctimas de desigualdades salariales; como muestra de lo anterior, entidades como la ARN (2019) y autores como Delgado (2017) y Rosas (2019) han encontrado que de la población desmovilizada, aproximadamente del 50% al 74% de los desmovilizados están en el sector informal y solo el 26% en el formal; asimismo, la Cámara de Comercio de Bogotá (2020) afirma que el 22,4% de los desmovilizados que están en la ruta de reintegración están empleados en el sector formal, el 57,9% está en el informal y el 11,6 está desocupado, estas cifras expuestas permiten evidenciar su situación laboral y es probable que no cuenten con las condiciones necesarias para tener una vida digna, con el consecuente riesgo de reincidencia.

Del mismo parecer es Rodríguez (2015) quien considera que una de las dificultades por las cuales no pueden acceder a empleos es la falta de oportunidades y los niveles de desempleo en el país, lo que responde a un problema complejo y estructural. Para autores como Páez (2018), esta situación implica una serie de dificultades como la inestabilidad laboral, la carencia de un contrato que garantice un salario fijo y las prestaciones de ley, irregularidad en sus ingresos mensuales, entre otros elementos, que se convierten en potenciales factores que constituyen un riesgo para su continuidad en actividades legales, debido a que al no poder contar con un empleo estable que garantice su subsistencia y la de sus familias, es muy probable que se vean involucrados de nuevo en conductas delictivas, amenazando de esta manera la paz. El reto radica en aumentar el número de excombatientes empleados en el sector formal y poder ofrecerles un contrato y garantizándoles ingresos fijos además de estabilidad. En concordancia con lo anterior, Delgado (2017) establece que el Estado todavía tiene mucho que hacer para involucrar a más sectores económicos que generen empleo y puedan apostar a la paz.

Los informes muestran que los desmovilizados tienen dificultades al momento de asumir el eje de reintegración económica, el mayor porcentaje de sus economías se encuentran fijadas en el sector informal, sus escasos ingresos los logran con actividades económicas que, si bien en la actualidad cubren sus necesidades básicas, no corresponden con las garantías de bienestar. Por esto se requiere de una participación comprometida de los generadores de empleo decente y digno para que el logro de la Paz sea duradero en el país. Para García (2015) el empleo es una de las modalidades más relevantes para propiciar la permanencia de las personas en la legalidad y de esta manera, evitar la reincidencia en organizaciones armadas ilegales.

Políticas de Estado

Teniendo en cuenta lo anterior, se han desarrollado diferentes acciones desde los Gobiernos, ya sea por medio de la creación de políticas públicas, leyes o estrategias que incentiven la contratación de personas en proceso de reintegración por parte del sector privado. A pesar de estos esfuerzos mencionados, la situación del empleo para desmovilizados sigue presentando problemáticas relacionadas con su ubicación laboral en la informalidad, con el subempleo o incluso, con la imposibilidad de encontrar un puesto de trabajo. En relación con esta problemática, el Estado ha constituido distintas entidades y mecanismos que pretenden garantizar el acceso al trabajo de los excombatientes, sin embargo, las medidas generadas o bien, no son aplicadas adecuadamente, o bien, no existen garantías para su ejecución.

Las expectativas sobre el apoyo estatal para la reintegración no llegan a verse reflejados en la realidad. Para Álvarez y Sierra (2019) conseguir el apoyo y la entrega de una serie de beneficios económicos del Estado a los desmovilizados, como parte de un acuerdo, resulta en muchas ocasiones un proceso burocrático y demorado, donde por ejemplo, entregar una serie de documentos y testimonios para llegar a obtener un subsidio que en algunos casos es por un tiempo limitado y que no todos ellos pueden recibir, genera serias dificultades en el proceso; puesto que estas personas se ven enfrentadas a la inequidad. Se evidencia entonces, que esta medida

que inicialmente buscaba contribuir al bienestar de esta población termina nuevamente por ubicarlos en una situación de vulnerabilidad.

Las limitada aplicación de políticas públicas en los programas de reintegración, en consecuencia, provocan la desconfianza de los desmovilizados “frente a la efectividad del proceso de reintegración y las posibilidades reales de inclusión que podrían tener, previendo el incumplimiento que han visto a lo largo de su proceso de desmovilización y reinserción/resocialización” (Muñoz, 2018, p. 19). Además, Rodríguez et al (2017) en Risaralda identifican que “los desmovilizados al ingresar al proceso de reintegración presentan una serie de necesidades insatisfechas: subsistencia, entendimiento, participación, identidad, afecto y protección que deben atenderse” (p. 100), y que, dependiendo del grado de satisfacción o insatisfacción, los resultados del proceso mejoran o empeoran, respectivamente.

Por otro lado, se ha observado que el apoyo económico se convierte en muchos casos en la razón más importante para estar en el proceso de reintegración, y cuando dejan de recibir estas ayudas vuelven a incurrir en las actividades ilegales como su fuente de ingreso. Los excombatientes al finalizar sus procesos no logran alcanzar una reintegración plena al contexto social, económico y político donde se ubican que les permita obtener autonomía y participación. Delgado (2017) afirma que el 48.02% de la población desmovilizada no logra adherirse al proceso de reintegración, este dato demuestra un nivel de efectividad bajo por parte de la política de reintegración. Mientras García (2015), encontró que las personas desmovilizadas “no sienten que el programa de reintegración les aporte integralmente a la resolución de las condiciones que les impone la desmovilización, generando una mayor susceptibilidad frente a la reincidencia” (García, 2015, p. 81)

Tampoco han sido plenamente efectivas las políticas de apoyo financiero en proyectos empresariales, la capacitación e intermediación con empresas privadas, ni los beneficios tributarios para aquellas empresas o personas que generen empleos o vinculen laboralmente a PPR. Por esta razón, autores como García (2015) afirman que, todavía en Colombia, se encuentra una ausencia de una política de empleo efectiva enfocada en las personas desmovilizadas. A lo que se añade que, el apoyo financiero del gobierno se ha centrado más en las grandes empresas que en las pequeñas y medianas, con la errada idea que, al ser las mayores generadoras de empleo en el país, captarían mayor cantidad de excombatientes. La cuestión es que no se examina el gran aporte que las pequeñas empresas realizan a la solución de la problemática. Por esta razón, el gobierno debería implementar estrategias diferentes que vinculen a las pequeñas empresas y no sólo mejorar la legislación al respecto, sino generar los medios para hacerla efectiva (Aguirre et al, 2017).

El modelo de empleo inclusivo que se encuentra actualmente en Colombia solo recoge mecanismos básicos de inclusión laboral, pero no ha incorporado después del acuerdo de paz elementos asociados a la reconciliación, el perdón y la incorporación integral tanto para las víctimas como para los reinsertados (Álvarez y Sierra, 2019). En muchos casos se observó que las empresas y los promotores por parte del gobierno en la iniciativa de reincorporación, no realizan los seguimientos correspondientes al tiempo de vinculación de las personas a la empresa y en algunos casos puede llegar a faltar el apoyo necesario en aquellas situaciones que lo ameritan, por ejemplo, cuando en el mismo lugar laboran víctimas y victimarios. Estos seguimientos tampoco se realizan al interior de las empresas y muy pocas veces se tiene un manejo adecuado por parte de la gestión de talento humano. A pesar de ello, Álvarez y Sierra (2019) y Andrade et al (2021) lograron establecer dos casos de éxito, respectivamente, en el cual se ha instaurado un modelo de inclusión laboral que vincula a víctimas y desmovilizados, en donde no solo estén los componentes ya existentes del modelo tradicional, sino que también se incorporen elementos claves para lograr una inclusión productiva; además, de los mencionados anteriormente como la competitividad y sostenibilidad de paz.

García (2015) concluye que las falencias, inconformidades y desaciertos de la implementación de la Política de Reintegración, posibilita la reincidencia en nuevos grupos armados ilegales, debido a que si los programas de reintegración fallan, tienen vacíos o cambian constantemente las reglas pactadas al inicio del proceso de DDR, los desmovilizados tienden a “elegir nuevamente el camino de la ilegalidad, bien sea regresando a las estructuras de sus ex grupos armados o involucrándose en otras modalidades de criminalidad”.

Responsabilidad Social Empresarial

Bedoya, Salas y García (2019), señalan que uno de los mecanismos más significativos para la construcción de paz en el país, está mediado por la capacidad que tienen las empresas para brindar una nueva oportunidad, tanto a las víctimas como a los desmovilizados, por medio de la contratación con el fin de garantizar bienestar por medio de un ingreso económico. Para lograr esto, es importante que las empresas se replanteen su estructura y sus prácticas de gestión humana, con el fin favorecer la vinculación de esta población. Basados en los cinco macroprocesos de gestión humana planteados por García (2009), los tres mecanismos que resultan pertinentes replantearse con el fin de evitar las barreras para la inclusión son: organización y planificaciones del área de gestión humana, incorporación y adaptación de las personas a la organización y desarrollo personal.

El primer macroproceso consiste en la organización y planificaciones del área de gestión humana, según García, (2009) el objetivo estaría encaminado a la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos: planeación estratégica y definición de políticas orientadas al talento humano, análisis y entendimiento del marco legal laboral que rige a la organización, y análisis y diseño de cargos. Es aquí donde las empresas establecen dentro de sus políticas su compromiso o no, con un modelo de empleabilidad con enfoque de responsabilidad social empresarial y más importante aún, a la construcción de paz (Agudelo et al, 2019; Bedoya, et al, 2019). De acuerdo con lo anterior, es importante que los empresarios tengan claro a qué población van a estar dirigidas las estrategias planteadas, además de conocer sus condiciones particulares: nivel educativo, habilidades y competencia para flexibilizar perfiles y evitar la exclusión de estos actores en los procesos de inclusión y selección.

En cuanto al segundo macroproceso de mayor interés y que se ha visto poco fortalecido a la hora de la inclusión de excombatientes, es la incorporación y adaptación de las personas a la organización (García, 2009). Si bien desde la literatura es muy poco lo que se logra encontrar acerca de este punto, principalmente de cómo son establecidos los parámetros y cómo es llevado a cabo, por parte de las organizaciones, la requisición y selección de personal, lo que sí se pudo identificar es que en muchos casos se da una gran exigencia en torno a requisitos académicos, configurándose como una barrera para la inclusión. Puesto que, como se indicó en sus características sociodemográficas, cuentan con un deficiente historial académico (Agudelo et al; 2019; Rosas, 2020).

El macroproceso de desarrollo personal tiene como objetivo, según García (2009), el crecimiento de los individuos dentro de la organización, a nivel personal y profesional, mediante procesos de formación y potenciación de sus habilidades y destrezas. Es en este punto en el que se debe reconocer que los excombatientes vinculados laboralmente, pueden tener desventaja en cuanto a la tecnificación, comparado con cualquier otro actor que pueda acceder al empleo, por lo cual resulta esencial que dentro de las empresas se den procesos de aprendizaje y capacitación, en los que se atiendan sus particularidades y logren aportar laboralmente (Rosas, 2020; Agudelo et al, 2019; Cristancho y Otálora, 2018).

Gallego et al (2017), identificaron que algunos empresarios reconocen haber realizado cambios en el sistema de gestión humana y en los procesos de capacitación, por ejemplo, en el tema salarial, donde uno de los empresarios considera que es indispensable tener “un buen plan de talento humano para los empleados”, que incluya antes que otra cosa un buen pago, no solo de acuerdo con la ley sino también con lo que necesita una persona para tener una vida digna. Consecuentemente, se generan garantías para la familia, llamada también “la red” de la PPR. Es importante tener en cuenta otros aspectos como el ambiente laboral y la salud ocupacional (Andrade et al, 2021). Estos procesos muestran que es fundamental el apoyo financiero estatal, sobre todo con las PYME, empresas que normalmente no tiene los recursos para reestructurar su organización en pro de beneficios sociales. Si bien en la actualidad algunas empresas están interesados en contratar a personas que de alguna manera han pertenecido al conflicto armado en Colombia, este interés no logra concretarse en la medida en que en el proceso de vinculación y en la etapa de empleabilidad no manejan

programas de sensibilización, adaptación y capacitación para que víctimas o desmovilizados se incorporen y desarrollen su trabajo. (Rosas, 2020; Álvarez y Sierra, 2019).

Las experiencias de las PPR vinculadas y de las empresas que los contratan

En consonancia con el punto anterior y a pesar de que existe una cantidad significativa de empresas que no han iniciado un proceso en el que tengan como propósito contratar a personas víctimas y desmovilizadas, es importante resaltar las organizaciones que sí lo han hecho, cuáles han sido sus logros, sus aprendizajes y las experiencias de las personas de esta población que ha sido contratada.

Sobre el clima laboral, la ACR —hoy en día la ARN (ACR, 2003)— citado en Blanco et al (2016), en una entrevista realizada a las empresas, encontraron que es normal que se estigmatice y se vea a los desmovilizados como una amenaza, sin embargo, también se encontró que algunas personas pueden llegar a tener empatía y comprender las situaciones particulares que pudieron pasar los desmovilizados (que algunos fueron llevados por algún grupo desde niños y fueron obligados, que no tuvieron opción; otros que sencillamente en sus regiones no tenían otra posibilidad), también se logra reconocer que la mayoría de estas personas que se encuentran en proceso de reintegración cuentan con muchas competencias y habilidades para desempeñarse en diferentes labores, siguen órdenes de manera puntual, son disciplinados y tienen experiencia en diferentes ramos adicionales al de los estudios de los programas que ellos decidan tomar.

Gallego et al (2017) encontraron que el seguimiento realizado no solo al buen desempeño del cargo sino a la persona desmovilizada en sí misma es mucho más estricto que el seguimiento a los demás empleados de una empresa, aunque esta situación no sea percibida por los desmovilizados e inclusive, muchas veces, el mismo empresario tampoco lo nota. Esto se debe a que, en ocasiones, una PPR, tiene mayores dificultades para resolver problemas de manera asertiva, poca tolerancia a la frustración y dificultad para comunicarse. En relación con lo anterior, Arias, Hernández y Ortiz (2018) concluyeron que esta población debe tener un seguimiento y acompañamiento diferencial, pues como indica una de las empresas, los procesos de aprendizaje, socialización y adaptación son distintos, entonces se les debe brindar acompañamiento y seguimiento según sus requerimientos.

Con respecto a lo anterior, Velasco y Londoño (2009) afirman que los procesos de reintegración para muchas de las personas desmovilizadas representan el comienzo de nuevas oportunidades y experiencias, pero también de retos y exigencias a nivel emocional, cognitivo, familiar, etc. Cada desmovilizado entonces afronta de formas particulares el hecho de reintegrarse a la vida civil, y hace esfuerzos cognitivos y conductuales orientados a manejar las demandas internas y externas de ésta situación estresante, ante esto, estos autores consideran que es importante no excluir a los desmovilizados de este tipo de actividades debido a que se puede llegar a deteriorar su calidad de vida y tiene un efecto directo sobre las condiciones de vida que tendrán en el futuro; por esta razón, se evidencia nuevamente que el aspecto laboral demanda una mayor atención y seguimiento en los alcances reales del programa.

Por otro lado, Bernal y Vaca (2017) concluyen que según la experiencia de empresas que han trabajado con las PPR es mejor no divulgar la procedencia de estas personas, como un mecanismo que permitirá la no exclusión desde el comienzo, como una manera de protegerlas del señalamiento o discriminación que puedan sufrir en sus puestos de trabajo; pero es importante que los jefes sí sean conocedores de la situación para que de algún modo ellos realicen un seguimiento oportuno a estas personas en sus puestos de trabajo. Asimismo, Ortiz y Quintero (2019) encontraron en las empresas que analizaron que, al establecer la igualdad en el trato y no querer etiquetar a las PPR, se garantiza generar un ambiente de confianza en el que se les permita ir sanando su pasado y fortalecer el crecimiento personal, que los vincule positivamente a la vida civil. Esta estrategia ha logrado disminuir índices de discriminación, alcanzar una real inclusión y fortalecer la confianza entre las PPR y las empresas.

En un estudio de caso realizado por Escobar, Marín y Ramírez (2017) encontraron que si bien existen empresas que señalan a la persona excombatiente y que este es un asunto que para la persona no fue fácil de manejar, también se evidenció que cuando se logra superar esos aspectos se identifica que la persona excombatiente puede generar una connotación de familiaridad con la empresa, esto le permite intercambiar experiencias, naturalizar su condición de desmovilizado con valores como la confianza, el respeto y la tolerancia. Estos aspectos son importantes para la persona, porque le permite fortalecer su espíritu colaborador dentro de la organización. En esta investigación se concluyó que el sujeto siente satisfacción en la organización, en la medida que en su entorno laboral le posibilita crecimiento personal y profesional a través del desarrollo de cualidades que se adaptan tanto a las necesidades de la organización como de él mismo. (Escobar et al, 2017).

Arias et al (2018) y Andrade et al (2021) lograron caracterizar las prácticas de gestión humana que se han implementado en ciertas organizaciones para la vinculación laboral de PPR, dichas entidades han establecido políticas que se ajustan a las características específicas de la población, por ejemplo, en el proceso de selección en aspectos de seguridad son flexibles con los antecedentes disciplinarios y tampoco exigen experiencia laboral en los requisitos del perfil de cargo. Estos ajustes evidencian una necesidad por cambiar las políticas de la empresa, para que así se puede garantizar la atención de sus particularidades:

admitir sus antecedentes judiciales, flexibilidad en los horarios para que ellos puedan continuar de forma paralela su proceso de reintegración, o continuar con su proceso de formación profesional. Además de esto, desarrollar un ambiente laboral propicio con los empleados de la organización que reciben al PPR, puesto que es un factor que incide en la adaptabilidad al contexto laboral (Arias et al, 2018, p. 43).

Por otra parte, Ortiz y Quintero (2019) manifiestan que las empresas estudiadas, que se han vinculado en procesos de reintegración laboral, han tenido logros positivos como la motivación para el trabajo, han establecido espacios de socialización que posibilitan una adecuada reintegración social por medio de relaciones interpersonales apropiadas, también han logrado generar ambientes de participación activa para las PPR, “le ha permitido a las PPR fortalecer relaciones, restablecer deberes y derechos y desarrollar habilidades y capacidades, que antes, por su condición, no era posible. De igual manera, los procesos de vinculación laboral han favorecido la construcción de identidad y la satisfacción personal de las PPR” (Arias et al, 2018, p. 43)

Un ejemplo sobre las medidas que han sido implementadas y facilitan la vinculación laboral de la población desmovilizada se da en una empresa del sector de servicios de Medellín, entre las estrategias para la contratación que ha aplicado esta organización están que antes que evaluar conocimientos técnicos se interesan más por indagar los aspectos actitudinales que tienen los candidatos desmovilizados, por esta razón no se da tanta relevancia ni a la formación académica ni a los antecedentes. Si los candidatos se encuentran dentro del programa de reintegración, para esta empresa también es importante conocer las historias de vida de los candidatos, para así conocer las capacidades que tienen y lograr ubicarlos en una vacante que se relacione con una actividad que conozcan. Además, se les pueda orientar sobre su presentación personal u otras recomendaciones para los procesos de entrevista, si resultan contratados reciben un acompañamiento grupal, individual e incluso familiar para de esta forma facilitar su reinserción, no sólo en la empresa sino en su vida en general, también se les brinda la oportunidad de asistir a talleres para el fortalecimiento de habilidades sociales y se les hace un seguimiento adecuado a sus características, todos estos aspectos mencionados permiten obtener resultados positivos para lograr una adecuada inclusión laboral (Andrade et al, 2021)

Las empleabilidades para personas en proceso de reintegración benefician a las empresas en la medida en que contribuyen a generar vínculos laborales duraderos, compromiso y sentido de pertenencia. También favorecen de manera directa a los desmovilizados al brindarles estabilidad económica y contribuyen indirectamente a su reintegración en las comunidades y al fortalecimiento de sus redes de apoyo. Otro beneficio para las empresas que opten por este camino es que pueden llegar a aumentar sus negocios (FIP y CCB, 2015).

DISCUSIÓN

Las creencias sociales alrededor de la población desmovilizada se perpetúan y se toman como ciertas, en diversos sectores de la sociedad, sin cuestionarse (Barrera y Villa, 2018). Estas creencias van a estar ligadas a la justicia, a la seguridad y vulnerabilidad, permitiendo la deslegitimación del adversario y la desconfianza, permeando las creencias sobre la paz. Si bien, es muy común encontrarse con distintos discursos dependiendo del “bando” al que pertenecieron, todos están transversalizados por la desconfianza. Los medios de comunicación juegan un papel fundamental en su reforzamiento, reafirmando la creencia de que ellos inician los procesos de desmovilización, pero lo hacen porque hay un plan oculto o son una especie de infiltrados que buscan información para luego volver a vincularse a sus grupos y sacar “provecho”, identificándolos como ‘enemigo absoluto’ (Guáqueta y Orsini, 2007; Villa et al, 2020; Morales et al, 2021; Gómez et al, 2021). En gran parte de las investigaciones consultadas, los empresarios afirman que una de las razones por las que son reacios a la contratación de los desmovilizados tiene que ver con la desconfianza que sienten hacia ellos, puesto que creen que pueden sacar información de sus empresas o de los clientes, con el fin de beneficiar a los grupos armados (Roldán, 2013; Aguirre et al, 2017; CCB, 2020).

Dentro de las investigaciones, también se evidenciaron algunas creencias sociales y narrativas del pasado que dificultan la formación de nuevos proyectos de vida o que se termine por anular o condicionar las posibilidades de reintegración. Dichos aspectos se convierten en barreras psicosociales para la paz, puesto que imposibilitan que los excombatientes puedan encontrar espacios para la reconciliación y su transformación, lo que provoca un cúmulo de creencias sobre sí mismos, sus cualidades y posibilidades, las cuales tienden a ser negativas. Por ejemplo, algunos artículos evidencian que ellos creen que su falta de educación y experiencia los hace poco aptos para las vacantes de las empresas o que se sientan estigmatizados ante las eventuales personas que podrían contratarlos, si se conoce su condición de desmovilizado (Nussio, 2012; Blanco et al, 2016; Muñoz, 2018).

Sobre lo anterior, Bar-Tal (2001, 2007) afirma que la sociedad provee contextos, informaciones, modelos e instrucciones que influyen en las emociones de sus miembros, en las que se termina privilegiando una o más de ellas. Esto se evidencia en los artículos revisados, puesto que, se privilegian procesos de convocatoria, selección de personal y contratación laboral marcados por formas de discriminación de manera implícita o explícita. Así, los excombatientes no solo deben enfrentar y sobrepasar las barreras que les son “impuestas”, sino que también deben lidiar con estereotipos sociales sobre aspectos subjetivos que limitan sus oportunidades de reinserción. Se evidenció, por ejemplo, que las mujeres excombatientes tienen mayores posibilidades de estar desempleadas, compelidas a labores domésticas o empleadas en actividades atribuidas al género femenino. Así mismo, se encontró que la edad también puede ser un obstáculo, debido a que, cuanto más adultos, es más difícil asimilar los cambios, adaptarse y generar acciones encaminadas a ser competitivos en un mundo laboral, que lastimosamente exige ciertos parámetros para ingresar (Manjarrés, 2018; Camacho y Vargas, 2019; Quintero y Bustamante, 2018; Luna-Amador et al, 2020).

Partiendo de lo expuesto, a la hora de identificar cuáles han sido los factores contribuyentes para el establecimiento de las vicisitudes con las que se encuentran los desmovilizados a la hora de iniciar su proceso para la inclusión laboral, encontramos que las narrativas del pasado juegan un papel importante, debido a que son promotoras de aquellos imaginarios que van a obstaculizar el proceso de reinserción, reforzando las creencias de que son una población, que, ‘por ser peligrosa’ debe estar excluida. Barrera y Villa (2018), señalan que hay ciertas dinámicas sociales que crean y perpetúan versiones parcializadas de las memorias colectivas, las cuales son usadas para legitimar aquellas creencias que dan pie al establecimiento de imaginarios, prejuicios y estigmatizaciones.

Encontramos, por tanto, una paradoja en los empresarios colombianos, la mayoría dice estar de acuerdo con brindarles una segunda oportunidad a los excombatientes para “reiniciar” su vida, pero, al mismo tiempo, no estarían dispuestos a contratarlos, ya que no confían en ellos o simplemente creen que es responsabilidad

de los demás y que es mejor no involucrarse (Guáqueta y Orsini, 2007; Rosas, 2020; Quintero y Bustamante, 2018; Bedoya et al, 2019). Estos imaginarios y discursos generan sentimientos de minusvalía y anomia. Muchos de ellos, han estado a lo largo de su vida expuestos a la desigualdad, al conflicto armado y han sido carentes de condiciones dignas de vida. Adicional, provienen de zonas rurales, por lo que las oportunidades de educación o trabajo digno eran escasas. Lo que contribuyó significativamente a que ingresaran a los grupos ilegales, pero luego de desmovilizarse siguen enfrentando una sociedad que continúa discriminándolos, encontrándose con políticas que en teoría, han sido creadas para garantizar su reinserción y lograr un verdadero proceso de inclusión, pero que no tienen mayor trascendencia en la práctica, que pueden incluso llegar a convertirse, por la burocracia y la falta de voluntad política, más en obstáculos que en facilitadores de la reintegración, en muchos casos, ahondando los mecanismos de estigmatización (Ortiz y Quintero, 2019; CCB, 2020; ARN, 2017; Gallego et al, 2017).

Las empresas, sin importar su tamaño, influyen directamente en el funcionamiento del país, en sus habitantes e impactan en la realidad socioeconómica. Es por ello, que resulta de vital importancia su participación en el posconflicto. Por lo que resulta imperativo que se dé una mayor difusión de los proyectos que se están llevando a cabo con la ARN, los programas exitosos que han surgido a raíz de la vinculación de los desmovilizados en las organizaciones e incluso los resultados no tan exitosos, para que tanto empresarios como los desmovilizados tengan conocimiento y se pueda dar una mayor apropiación por parte de esta población, para lograr que los procesos de vinculación laboral formal, puedan ser cada vez más positivos (Andrade et al, 2021).

Por otro lado, las emociones políticas y la orientación emocional colectiva (OEC), son claves en los procesos de deslegitimación de los excombatientes en cuanto portadores de maldad y “adversarios”, de la gente “de bien”. Como el arma principal en la perpetuación del conflicto ha sido el miedo y la estigmatización del actor armado, la movilización de emociones negativas, desde sectores sociales y políticos cuyo fin es salvaguardar el discurso dominante para impedir el cuestionamiento de poderes hegemónicos establecidos, ahonda el señalamiento, el temor, la desconfianza y hacen parte de los prejuicios y barreras que se deben afrontar para la reconciliación y la reintegración (Barrera y Villa, 2018; Martín-Baró, 1990).

Estas emociones colectivas exacerbadas de miedo, vulnerabilidad e incertidumbre en contra de las personas desmovilizadas (Bar-Tal y Halperin, 2014; Halperin y Bar-Tal, 2011) están acompañadas de narrativas estigmatizantes en torno a los riesgos que los desmovilizados podrían representar en una organización, aunque no existan pruebas que soporten esta afirmación. Por lo anterior, es posible establecer cómo siguen siendo estigmatizados por la creencia de que pueden tener reacciones agresivas o que sería difícil entablar un diálogo con ellos dentro del entorno laboral. Se les sigue considerando un riesgo, ya que podrían destruir la reputación e imagen de la organización, sus valores y tradiciones. Bajo el discurso de la seguridad, como eje central de estas narrativas y creencias, subyace la justificación para mantener estos mecanismos de exclusión (Villa, 2019; Villa, Bohórquez y Gómez, 2021; Morales et al, 2021). La legitimación y uso de estos mecanismos excluyentes fomentan elementos de la violencia cultural y ahondan la violencia estructural padecida por estos actores durante toda su vida. Lo cual se convierte en un factor que reedita nuevas formas de violencia directa (Galtung, 2003; Quiceno, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que se termina por facilitar que las personas desmovilizadas opten por no querer enfrentarse y aceptar su pasado, curar las marcas que dejó la experiencia de la guerra en ellos, que se marginen a sí mismos dentro de la sociedad y, por ende, que se imposibilite un proceso de reconocimiento, sanación y reconciliación, proceso clave para la construcción de una paz estable y duradera. Para lograr hacerle frente a la creación y al mantenimiento de estas barreras psicosociales para la reintegración laboral, resulta indispensable que dentro de las organizaciones se abran espacios para la inserción de esta población, posibilitando nuevas experiencias, informaciones y narrativas alternativas con respecto a este colectivo. Creando de esta manera un espacio semilla que permita el inicio de reconocimiento del otro, con

el fin de penetrar la esfera social en donde se permita una conversación con el discurso ideológico establecido (Morales et al, 2021; Andrade et al, 2021).

Para lograr hacerle frente a la creación y al mantenimiento de estas barreras psicosociales para la paz, que fomentan la violencia cultural y la directa, resulta indispensable, además, de una conversación más consciente sobre el discurso ideológico establecido, la generación de una información más completa, integral e imparcial sobre el posconflicto y los desmovilizados, para que las personas y organizaciones puedan asumir una postura más crítica y reflexiva con respecto a estos temas. Sin embargo, es importante no dejar de lado que estos procesos deben estar acompañados de cambios estructurales, que disminuyan las condiciones de desigualdad que viven las PPR, además de la mayoría de la población, para así lograr una mayor transformación hacia una sociedad incluyente.

Cuando dentro de las organizaciones se abren espacios de inserción laboral para las personas desmovilizadas se posibilita entonces la formación de nuevas experiencias, informaciones y narrativas alternativas con respecto a esta población que puedan ser el inicio de un cambio social, tal como lo mostró la investigación de Andrade et al (2021). Para lograr esto, es menester generar procesos educativos y comunicativos no sólo con los excombatientes, sino con toda la sociedad, basados en la reflexión, en la crítica y en la toma de conciencia; de tal manera que emerjan nuevos sentidos subjetivos y nuevas representaciones sociales dirigidas hacia la transformación de la cultura bélica y la configuración de una cultura de respeto y de paz. Algo que se hace fundamental en Colombia y que implica la generación de procesos educativos, relacionales y colectivos que apunten a la empatía, la solidaridad, el apoyo mutuo y la reconstrucción del tejido social (Cogollo y Durán, 2015). Además de lo anterior, se hace necesario buscar una mayor divulgación de la política pública de reintegración, con el fin de que se tenga conocimiento de todo el proceso que se realiza. Esta difusión debe ser de manera bilateral, en donde las PPR conozcan la oferta en cuanto a lo psicosocial, educativo, económico y de oportunidades de generación de ingresos y las organizaciones y la sociedad en general puedan romper los estigmas y crear condiciones para la reintegración y la reconciliación.

El trabajo tiene significados y valores que generalmente son socialmente construidos pero que tienen un gran impacto psicológico en las personas (puede elevar o disminuir: la autoimagen, la autoestima, el motivo de logro, el sentido de competencia y autoeficacia, etc.) y puede llegar a afectar de manera significativa la calidad de vida, el grado de satisfacción, el bienestar físico y social experimentado por las personas, permitiendo la reinserción sociocultural, que se le asignen nuevos roles, facilitando y regulando interacciones sociales que trascienden los ámbitos familiar y social (Blanch, s.f.); produciendo determinados modos de constitución de los sujetos, modificando y configurando la subjetividad (Tittoni y Nardi, 2011). Por lo cual, el trabajo se convierte en un espacio central en la socialización y reincorporación a la vida civil de las personas excombatientes. Es por lo anterior, que se deben reforzar la labor de inclusión y los esfuerzos para lograr una correcta vinculación laboral de los excombatientes.

Como reflexión final nos preguntamos: ¿Qué tan dispuestos estamos para asumir cambios en nuestras rutinas, concepciones de vida, hábitos, creencias, etc. para lograr deconstruir esas barreras que con el paso del tiempo hemos creado, bloqueando posibilidades de construcción de paz, reconciliación y reintegración? Queremos paz, exigimos derechos, pero las organizaciones y diversos colectivos no logran aportar a su construcción, pues se les dificulta participar y ser parte de la solución. A partir de la cooperación entre sociedad, empresariado, Estado y excombatientes, entre otros, se podrían destruir muchas de las barreras y minimizar la posibilidad de que los reinsertados regresen a la guerra, ya que al final termina siendo, en la mayoría de casos, la única salida que resulta viable, ya que la no reincidencia depende, en gran parte, de su estabilidad económica obtenida por un trabajo estable. Es ahí, cuando nos cuestionamos y consideramos necesario el apoyo de diversas instituciones y del Estado Colombiano, para generar canales de comunicación asertivos, que permitan romper las barreras entre gobierno, empresarios y desmovilizados.

La mayoría de colombianos anhela ver el cese al fuego y sentirse seguros en un país que ha sido víctima de los enfrentamientos armados por décadas. Sin embargo, en el caso estudiado, muchos no están dispuestos

a ser parte de procesos decisorios, que incidirán significativamente en la construcción de paz. Sin embargo, muchos, desde su posición de empresarios y generadores de condiciones económicas y sociales, podrían superar los temores, deconstruir los estigmas y proponer acciones más asertivas, lo que les permitiría ser promotores de inclusión para la población de desmovilizados y por lo tanto fomentar una paz duradera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Colombiana para la Reintegración [ACR]. (2003). *Reseña Histórica*. Agencia Colombiana para la Reintegración. <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Paginas/resena.aspx>
- Agencia para la Reintegración y la Normalización [ARN]. (2019). *ARN en cifras corte mayo 2019*. Agencia Colombiana para la Reintegración. <http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Paginas/ARN-en-cifras.aspx>
- Agencia para la Reintegración y Normalización [ARN]. (2017). *Anuario de Reintegración. El momento de afianzar lo aprendido*. Agencia Colombiana para la Reintegración. <http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Anuario%20ARN%202017.pdf>
- Agudelo, N., Sánchez, J., Arias, A., y Hernández, G. (2019). Prácticas de gestión humana implementadas por las organizaciones con personas en proceso de reintegración en Colombia. En M. F. Caballero, J. C. Montoya Rendón y G. N. Delacruz (Comps.) *La nueva gestión pública frente a los desafíos de Colombia en el siglo XXI* (pp. 75-90). Cali: Universidad Libre de Colombia. https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15926/NUEVA%20GESTION%20PUBLICA%20_DIGITAL.pdf?sequence=1#page=76
- Aguirre, H; Galvis, L y Quintero, A. (2017). *Oportunidades laborales para los desmovilizados de las FARC en el postconflicto, brindadas por el sector privado* [Tesis de pregrado]. Villavicencio: Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/4130/1/2017_oportunidades_labores_desmobilizados.pdf
- Álvarez, S y Sierra, S. (2019). *Modelo empresarial de inclusión laboral para víctimas del conflicto armado* [Tesis de maestría]. Bogotá: Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/20308/SierraRinc%c3%b3n-SaraMarcela-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andrade, J. (2021). Usos emocionales de la violencia y barreras psicosociales para la paz y la reconciliación en el eje cafetero. En J.D. Villa, V. Andrade y Quiceno, L. (edt y comp.) *Orientaciones emocionales colectivas y polarización sociopolítica como barreras psicosociales para la paz, la reconciliación y la reintegración en Colombia*. (pp. 187-232). Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- .Andrade, V., Gómez, M., Botero, L. y Orozco, A. (2021). inclusión laboral de reintegrados en la ciudad de Medellín, un estudio de caso. En J. D. Villa, V. Andrade y L. Quiceno (Eds.) *Orientaciones emocionales colectivas y polarización sociopolítica como barreras psicosociales para la paz, la reconciliación y la reintegración en Colombia*.(pp. 455-493) Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Arias, A., Hernández, G., y Ortiz, K. (2018). *Caracterización de las prácticas de gestión humana que se han implementado en las organizaciones, para la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración (PPR) en Colombia* [Tesis de pregrado]. Cali: Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5023/1/2018_caracterizacion_practicas_gestion.pdf
- Ball, N., y Van de Goor, L. (2006). *Disarmament, Demobilization and Reintegration. Mapping Issues, Dilemmas and Guiding Principles*. The Netherlands: Netherlands Institute of International Relations. https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20060800_cru_paper_ddr.pdf
- Barrera, D. y Villa Gómez, J, D. (2018). Barreras psicosociales para la paz y la reconciliación. *El Ágora USB*, 18(2), 459-478. <http://dx.doi.org/10.21500/16578031.3828>
- Barrios Hernández, R. (2016). Responsabilidad social empresarial: el papel de las empresas en el postconflicto colombiano. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 9(1). <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/61276>
- Bar-Tal, D. (1998). Societal beliefs of intractable conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 9(1), 22-50. <https://doi.org/10.1108/eb022803>

- Bar-Tal, D. (2001). Why Does Fear Override Hope in Societies Engulfed by Intractable Conflict, as It Does in the Israeli Society?. *Political Psychology*, 22(3), 601-627.
- Bar-Tal, D. (2007). Sociopsychological Foundations of Intractable Conflicts. *American Behavioral Scientist*, 50(12), 1430-1453. <https://doi.org/10.1177/0002764207302462>
- Bar-Tal, D. (2010). Culture of conflict: involvement, institutionalization, and consequences. *Personality, Human Development, and Culture: International Perspectives on Psychological Science*, 2, 183-198.
- Bar-Tal, D. (2013). *Intractable Conflicts: Socio-Psychological foundations and Dynamics*. Cambridge: University Press.
- Bar-Tal, D., y Halperin, E. (2014). Barreras sociopsicológicas para la paz e ideas para superarlas. *Revista de Psicología Social*, 29(1), 15-30.
- Becker, G. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference of education. University of Chicago Press. Recuperado de https://www.academia.edu/35396287/HUMAN_CAPITAL_A_Theoretical_and_Empirical_Analysis_with_Special_Reference_to_Education_THIRD_EDITION
- Bedoya, C., Salas, L., y García, M. (2019). Gestión humana y construcción de paz: Una aproximación teórica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño*, 20(2), 138-162. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v20n2/2539-0554-tend-20-02-138.pdf>
- Bernal, A., y Vaca, S. (2017). *Reintegración económica desde la estrategia de la empleabilidad, un análisis desde el sector empresarial y la psicología del trabajo* [Tesis de pregrado]. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004052.pdf>
- Blanch, J. (2007). Psicología Social del Trabajo. En M. Aguilar y A. Reid (Coords.), *Tratado de Psicología Social. Perspectivas Socioculturales* (pp. 210 - 238). Barcelona: Anthropos. de: https://www.academia.edu/26358751/Psicolog%C3%ADa_social_del_trabajo
- Blanch, J. (s. f). *Dimensión psicosocial del trabajo*. Universitat Oberta de Catalunya. http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/78829/2/Psicolog%C3%ADa%20social%20del%20trabajo%20y%20las%20relaciones%20laborales_M%C3%B3dulo%201_Dimensi%C3%B3n%20psicosocial%20del%20trabajo.pdf
- Blanco, A., Moreno, B., y Rojas, M. (2016). *Propuesta de estrategia de inserción laboral en el post conflicto para ladrillera Santafé S.A.* [Tesis de especialización]. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/960/Propuesta%20de%20estrategia%20de%20insercion%20laboral%20en%20el%20post%20conflicto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Borja, H., Barreto, I., Alzate, M., Sabucedo, J., y López, W. (2009). Creencias sobre el adversario, violencia política y procesos de paz. *Psicothema*, 21(4), 622-627. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72711895020>
- Bouta, T. (2005). *Gender and Disarmament, Demobilization and Reintegracion*. The Netherlands: Netherlands Institute of International Relations. <https://www.oecd.org/derec/netherlands/35112187.pdf>
- Caballero, M., y Llano, S. (2017). Problemática de la reinserción laboral en el sector privado colombiano de los desmovilizados de la guerrilla. En R. Cetina, F. Gutiérrez y L. Corredoira (Eds.), *Periodismo de frontera y dignidad humana* (pp. 114-136). Madrid: Universidad Complutense de Madrid. https://eprints.ucm.es/id/eprint/43869/1/Cetina_Periodismo_de_Frontera_Dignidad_Humana.pdf
- Camacho, A., y Vargas, M. (julio-diciembre de 2019). Inclusión laboral y posconflicto en Colombia: la telecapacidad como herramienta estratégica. *Ius Comitalis*, 2(4), 149-167. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/27860/13186-205-53460-1-10-20191230.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá [CCB]. (2020). *Guía práctica. Empleabilidad de personas afectadas por el conflicto armado y la violencia*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25514>
- Cárdenas, N. (2016). *Responsabilidad social empresarial: Un análisis de la reinserción laboral en el post conflicto en Colombia* [Tesis de especialización]. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15953/CardenasBola%c3%b1osNahali2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2017). Una guerra sin edad. Informe nacional de reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes en el conflicto armado colombiano. Bogotá: Centro Nacional de Memoria Histórica. http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2018/una_guerra-sin-edad.pdf
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2015). *Desmovilización y Reintegración Paramilitar: Panorama de Posacuerdos con las AUC*. Bogotá: Centro Nacional de Memoria Histórica. <https://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2015/desmovilizacionDesarmeReintegracion/desmovilizacion-y-reintegracion-paramilitar.pdf>
- Cogollo, S., y Durán, N. (2015). Paz y posconflicto: compromiso de los ciudadanos para un horizonte imaginado. En S. Cogollo, *Imaginar la paz en Colombia: cavilaciones desde la academia* (pp. 62-71). Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Cristancho, L., y Otálora, A. (2018). Inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto armado en Colombia. *Tendencias sociales. Revista de Sociología*, 1(1), 169-196. <https://doi.org/10.5944/ts.1.2018.21366>
- Delgado, A. (2017). Oportunidades laborales para excombatientes: percepciones de los generadores de empleo en el Quindío y Risaralda. *Revista Digital de Historia de la Educación*, (20), 53-64. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/heuristica/article/viewFile/14910/21921926007>
- Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Defensa Nacional, y Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2008). *Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) N. 3521*. Bogotá.
- Durán, S., García, J., Martínez, H., y Parra, M. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 36-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025046>
- Escobar, N., Marín, S., y Ramírez, D. (2017). *Significado de inclusión laboral para un excombatiente vinculado laboralmente en la ciudad de Pereira en el año 2017* [Tesis de pregrado]. Pereira: Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/4386/1/DDMPSI61.pdf>
- Farr, V. (2002). Gendering demilitarization as a Peacebuilding Tool. *Bonn International Center for Conversion*, (20). https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/5F2EE8E0FC1DB8DBC12574390037252E-bicc_jun2002.pdf
- Fisas, V. (2010a). El proceso de paz en Colombia. *Quaderns de Construcció de Pau*, (17). https://escolapau.uab.cat/img/qcp/procesos_paz_colombia.pdf
- Fisas, V. (2010b). Introducción a los procesos de paz. *Quaderns de Construcció de Pau*, (12). https://escolapau.uab.cat/img/qcp/introduccion_procesos_paz.pdf
- Fisas, V. (2011). Introducción al Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de excombatientes. *Quaderns de Construcció de Pau*, (24). https://escolapau.uab.cat/img/qcp/introduccion_ddr.pdf
- Fundación Ideas para la paz y Cámara de comercio de Bogotá. (2015). Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14038/13%20reintegracion%20economica%20y%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fundación Ideas Para la Paz. (2014). Retorno a la legalidad o reincidencia de excombatientes en Colombia: Dimensiones del fenómeno y factores de riesgo. Bogotá: Fundación Ideas Para la Paz, Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Retorno%20a%20la%20legalidad%20o%20reincidencia%20de%20excombatientes%20en%20Colombia%20Resumen%20Ejecutivo.pdf>
- Gallego, J., González, M., y Montoya, J. (2017). Bases para un programa de inclusión empresarial en los procesos de reintegración de excombatientes a la vida civil, en el Eje Cafetero. *Revista Gestión y Región*, (24), 93-114. <https://revistas.ucp.edu.co/index.php/gestionyregion/article/view/89/86>
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia 3R: Reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos invisibles de la guerra y la violencia*. Bakeaz.
- Galtung, J. (2003). *Violencia cultural*. Bizkaia, España: Gernika Gogoratuz. <https://www.gernikagogoratuz.org/wp-content/uploads/2019/03/doc-14-violencia-cultural.pdf>

- 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 de maestría]. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/54698/andreamilenagarciahernandez.2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006
- Gómez, D., Bohórquez, L., y Villa, J. D. (2021). Entre la ley del talión y la coexistencia armónica Creencias sociales sobre justicia, reconciliación y reintegración en ciudadanos del área metropolitana de Bucaramanga. En J. D. Villa, V. Andrade, y L. Quiceno (Eds.), *Ethos del conflicto y creencias sociales como barreras psicosociales para la paz y la reconciliación en Colombia* (pp. 323-364). Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Guáqueta, A., y Orsini, Y. (2007). *Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones*. Fundación Ideas Para la Paz. https://www.files.ethz.ch/isn/151588/empresarios_web.pdf
- Guédez, V. (2002). *La Ética Gerencial. Instrumentos Estratégicos que facilitan decisiones correctas. Colección Temas Gerenciales*. Caracas: Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Gutiérrez, E. (2016). Formación de agentes escoltas: una apuesta efectiva en la reincorporación de exguerrilleros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia. *Revista de Derecho* (55), 135-155. <http://www.scielo.org.co/pdf/dere/n53/2145-9355-dere-53-133.pdf>
- Halperin, E. (2013). Emotion, Emotion Regulation, and Conflict Resolution. *Emotion Review*, 6(1), 68-76.
- Halperin, E. (2014). Collective emotions and emotion regulation in intractable conflicts. En: C. Von Scheve, y M. Salmela, *Collective Emotions* (pp, 281-296). Oxford: Scholarship Online.
- Halperin, E., y Bar-Tal, D. (2011). Socio-psychological barriers to peace making: an empirical examination within the Israeli Jewish Society. *Journal of Peace Research*, 48(5), 637- 651. <https://doi.org/10.1177/0022343311412642>
- Hassan Babiker, M., y Özerdem, A. (2003). A future disarmament, demobilisation and reintegration process in Sudan: lessons learned from Ethiopia, Mozambique and Uganda. *Conflict, Security & Development*, 3(2), 211-232. <https://doi.org/10.1080/1467880032000126921>
- Huertas, O., y Ruiz, A. (2019). En búsqueda de visibilización experiencias y necesidades de las mujeres excombatientes de las FARC-EP en el escenario de construcción de paz. *Reflexión Política*, 21(42). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7247254>
- Krigger, J. (1999). *British Politics in the Global Age: Can Social Democracy Survive?*. New York: Oxford University Press. <https://books.google.co.in/books?id=BNbksZgl5a4C&lpq=PR4&chl=es&pg=PR7#v=onepage&q&f=false>
- Lesmes, A., y Gómez, C. (2017). *Reintegración Laboral de los desmovilizados. Diagnóstico a empresarios* [Tesis de pregrado]. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. <https://repositorio.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14426/4/Reintegraci%C3%B3n%20Laboral%20de%20los%20desmovilizados%20-%20Diagnostico%20a%20.pdf>
- Lombana, J; Jiménez, R y Caro, Z. (2017). *Caracterización del modelo de vinculación laboral de excombatientes en una empresa de Bogotá* [Tesis de especialización]. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. <http://repositorio.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/5032/51221%20-%20Caro%20Avila%20Zuny%20-%20Lombana%20Romero%20Jennie-%20-%20Jimenez%20Aguirre%20Ruth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luna-Amador, J., Padilla-Castilla, A., y Escobar-Espinoza, A. (2020). Determinantes de la reintegración económica en excombatientes del departamento de Bolívar, Colombia. *Sociedad y Economía*, (40), 6-27. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i40.7385>
- Manjarrés, D. (2018). *La inserción laboral de las mujeres excombatientes en Colombia: un análisis desde la Política Nacional de Reintegración Social y Económica (PRSE)* [Tesis de maestría]. Bogotá: Universidad de Los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/34734/u808432.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martín-Baró, I. (1990). *Psicología social de la guerra: trauma y terapia*. San Salvador: UCA Editores.

- Maya, D., Flórez, Y., y Matabanchoy, S. (2017). Retos del área de talento humano frente a la inserción laboral de personas en proceso de reintegración. *Informes Psicológicos*, 19(1), 163-180. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7044219>
- Morales, M; Cartagena, C y Hernández, E. (2021). ¿Reintegración o integración sociolaboral de excombatientes? Significados del trabajo, barreras psicosociales y prácticas de integración laboral de excombatientes en proceso de reincorporación y normalización en Colombia. En J. D. Villa, V. Andrade y Quiceno, L. (Eds.), Orientaciones emocionales colectivas y polarización sociopolítica como barreras psicosociales para la paz, la reconciliación y la reintegración en Colombia. (pp. 407-453) Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Muñoz, D. (2018). *Expectativas de un grupo de desmovilizados del Bloque Central Bolívar recluidos en la Cárcel Modelo de Bucaramanga sobre su reintegración económica y social* [Tesis de maestría]. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga. https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/2202/2018_Articulo_Diego_Alfredo_Mu%c3%b1oz_Rios.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Nussio, E. (2012). *La vida después de la desmovilización. Percepciones, emociones y estrategias de exparamilitares en Colombia*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Oren, N., y Bar-Tal, D. (2006). Ethos e identidad: expresiones y cambios en la sociedad judía israelí. *Estudios de Psicología*, 27(3), 293-316.
- Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). *Desarme, desmovilización y reintegración*. Naciones Unidas - Mantenimiento de la paz. <https://peacekeeping.un.org/es/disarmament-demobilization-and-reintegration>
- Ortiz, S., y Quintero, S. (2019). *Retos de las empresas colombianas, desde las áreas de gestión humana, para la inclusión laboral sostenible de las personas en proceso de reintegración* [Tesis de maestría]. Medellín: Universidad de Antioquia. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/12849/1/OrtizSandra_2019_RetosEmpresasColombianas.pdf
- Pachón, G. (2017). Retos y estrategias de recursos humanos de la empresa colombiana, para la inclusión laboral de desmovilizados del proceso de paz: un enfoque desde las experiencias de actores que superaron el postconflicto. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16366/PACHON%20OYOLA%20GENEFER%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Páez, F. (2018). *La realidad laboral de los desmovilizados en Colombia en un escenario de posconflicto* [Tesis de especialización]. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21059/PaezVargasFerneymauricio2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Patiño, C. D., y Barrera, D. (2021). Orientaciones emocionales colectivas y el carácter colectivo de las emociones: un referente teórico para el estudio de las barreras psicosociales para la paz. En J. D. Villa, V. Andrade, y L. Quiceno (Eds.), Orientaciones emocionales colectivas y polarización sociopolítica como barreras psicosociales para la paz, la reconciliación y la reintegración en Colombia. (pp. 28-65). Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Pimiento, O. (2019). *Incidencia del postconflicto en los procesos de contratación de personal desmovilizado en una empresa de seguridad privada, de la ciudad de Bogotá, en el año 2019* [Tesis de especialización]. Cali: Universidad de San Buenaventura. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35749/PIMIENTOGALVISOSCARMAURICIO2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quiceno, L. (2021). Procesos de DDR en el marco de múltiples procesos de paz en Colombia: Contextualización y barreras. En J. D. Villa, V. Andrade, y L. Quiceno (Eds.), Orientaciones emocionales colectivas y polarización sociopolítica como barreras psicosociales para la paz, la reconciliación y la reintegración en Colombia. (pp. 371-405). Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Quintanilla, I. (2013). *Psicología social del trabajo*. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.consultaremota.upb.edu.co:8443/es/ereader/bibliotecaupb/114727?page=9>.
- Quintero, L y Bustamante, A. (2018). El papel del Psicólogo Organizacional en el postconflicto. *Revista Reflexiones y Saberes*, (9), 74-80. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/download/1026/1470#:~:text=En%20el%20contexto%20del%20posconflicto,objetivamente%20a%20las%20personas%20que>

- Rodríguez, E. (2015). "Si hemos sido capaces de ir a manejar un arma, por qué no ir a trabajar" *Inserción laboral de mujeres excombatientes de grupos armados FARC y AUC en la ciudad de Bogotá entre 2005 y 2015* [Tesis de maestría]. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76989/1018409190.2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, P., Sarria, A., Santana, M., Acevedo J., y Arango. A. (2017). Reintegración económica de excombatientes desde el análisis de los determinantes de motivación hacia al trabajo. *Revista Perfiles gerenciales*, 6(1), 100-112. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/per_ger_humano/article/view/4518/3846
- Roldán, L. (2013). La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: Auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. *Universitas Estudiantes*, (10). <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/44738/6%20la%20inclusi%3%b3n%20la%20boral%20107-124.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rosas, N. (2019). *Propuesta de estrategias pedagógicas para la formación de la población víctima y excombatiente frente a su vida laboral y empresarial en Tunja (Boyacá)* [Tesis de maestría]. Tunja: Universidad Santo Tomás. <https://repositorio.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18240/2019NatalyRosas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rosas, N. (2020). *Manual para la inclusión efectiva de víctimas y desmovilizados en las mipymes de Tunja: soluciones desde las empresas*. Tunja: Ediciones USTA. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/23344/manual%20desmovilizados%20Admon%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tittoni, J., & Nardi, E. (2011). Sujetividade e Trabalho. En L. Holzmann & A. Cattani (Orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (pp. 375-378). Porto Alegre: Zouk Editora.
- Valencia, O., y Daza, M., (2010). Vinculación a grupos armados: un resultado del conflicto armado en Colombia. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6(2), 429-439. <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v6n2/v6n2a15.pdf>
- Velasco, M y Londoño, C. (2009). Determinantes psicosociales de la permanencia en el programa de reintegración social en desmovilizados. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 2(2), 17-32. <https://revibropsicologia.ibero.edu.co/article/view/rip.2202/332>
- Villa, J. D., y Barrera, D. (2021). Narrativas del pasado como barreras psicosociales para la paz y la reconciliación en Medellín y tres municipios de Antioquia. En S.V. Alvarado, A. K. Runge-Peña, J. J. Jaime-Salas, M. C. Ospina-Alvarado, y J. A. Loaiza de la Pava, *Educación y pedagogías críticas para la paz en Colombia en tiempos transicionales* (pp. 197-241). Manizales: Editorial Universidad de Manizales.
- Villa, J. D., y Patiño, C. D. (2021). Barreras psicosociales para la paz: una lectura dialógica desde diferentes perspectivas teóricas. En J. D. Villa Gómez, L. M. Quiceno, y V. Andrade (Eds.), *Ethos del conflicto y creencias sociales Barreras psicosociales para la paz y la reconciliación en Colombia* (pp. 60-91). Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Villa, J. D. (2019). Representaciones sociales del enemigo como barreras psicosociales para la construcción de la paz y la reconciliación en Colombia. En J. Carmona (Ed.), *Cátedra Mercedes Rodrigo 2019* (pp. 365-387). Manizales: Editorial Universidad de Manizales.
- Villa, J. D. (2020). Creencias y representaciones sociales sobre el perdón, la justicia y la reconciliación en ciudadanos de Medellín y tres municipios del Oriente Antioqueño. En A. Ruiz Gutiérrez, A. Valderrama López, y A. Galindo Hervás, *Justicia, memoria e integración: debates teóricos en el marco de las instituciones sociales* (pp. 227-273). Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Villa, J. D., Bohórquez, L., y Gómez, D. C. (2021). Orientaciones emocionales sobre la justicia y la reconciliación en ciudadanos del Área Metropolitana de Bucaramanga. En J. D. Villa, V. Andrade y L. Quiceno (Eds.), *Orientaciones emocionales colectivas y polarización sociopolítica como barreras psicosociales para la paz, la reconciliación y la reintegración en Colombia*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Villa, J. D., Díaz-Pérez, I. Barrera, D., Velásquez, N., y Avendaño, M. (2021). ¿Por qué hablar de barreras psicosociales para la paz en el contexto colombiano? En J. D. Villa Gómez, L. M. Quiceno, y V. Andrade (Eds.), *Ethos del conflicto y creencias sociales Barreras psicosociales para la paz y la reconciliación en Colombia* (pp. 24-58). Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Villa, J. D., Velásquez, N., Barrera, D., y Avendaño, M. (2020). El papel de los medios de comunicación en la fabricación de recuerdos, emociones y creencias sobre el enemigo que facilitan la polarización política y legitiman la violencia. *El Ágora USB*, 20(1), 18-49. <https://doi.org/10.21500/16578031.4642>

NOTAS

- 1 Créditos:** El presente artículo hace parte de la macro investigación “Barreras psicosociales para la construcción de la paz y la reconciliación en Colombia”, ejecutado por la Universidad Pontificia Bolivariana–Medellín (Grupo de Investigación en Psicología: sujeto, sociedad y trabajo –GIP–) y la Universidad de San Buenaventura-Medellín (GIDPAD y Grupo de Estudios Clínicos y Sociales en Psicología), que además cuenta con la participación de Grupos de investigación de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga; la Universidad Surcolombiana, la Fundación Universitaria Claretiana y la Pontificia Universidad Javeriana, Cali. Esta investigación busca comprender la construcción de estas barreras que limitan la construcción de la paz en Colombia. En este caso nos centramos en las barreras psicosociales para que se pueda dar la reintegración laboral de excombatientes. El texto base hace parte del trabajo de grado de las dos psicólogas co-autoras.