

**Retos de las empresas colombianas, desde las áreas de gestión humana, para la inclusión
laboral sostenible de las personas en proceso de reintegración**

Sandra Milena Ortiz Silva

milena.ortiz@udea.edu.co

Sandra Milena Quintero Salgado

sandra.quinteros@udea.edu.co

Director:

Francisco Eladio Restrepo Escobar

francisco.restrepo@udea.edu.co

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el proceso de inclusión laboral de las personas en procesos de reintegración, desde las estrategias implementadas por tres empresas colombianas y desde los sentimientos y experiencias de estas personas en el proceso. Se realizó una investigación con enfoque mixto, de tipo cualitativo y cuantitativo, utilizando la técnica de entrevistas semiestructuradas a los directivos de gestión humana de las tres empresas y encuestas a las personas en procesos de reintegración vinculadas a la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN). La información recogida se analizó por medio de una matriz analítica y a través del programa estadístico SPSS. Los resultados obtenidos permitieron establecer retos a los que se ven enfrentadas las áreas de gestión humana para lograr una

inclusión laboral sostenible, así como experiencias y sentimientos que la inclusión laboral ha generado en las personas en proceso de reintegración. Esta investigación cobra relevancia por los aportes que brinda a las empresas vinculadas a la ARN, a las empresas con interés de contratar a personas en procesos de reintegración (PPR), a las PPR y a la ARN.

Palabras clave: inclusión laboral, diversidad, reintegración

Introducción

La inclusión laboral es una de las estrategias para vincular a la vida civil a las personas en proceso de reintegración, por lo cual se convierte en una herramienta para que la población reinsertada logre sus metas de calidad de vida y así no reincida en la delincuencia (Lozano, 2014), es decir, que la inclusión laboral se constituye en un mecanismo emancipador de la violencia en Colombia y al Estado le corresponde definir una serie de políticas públicas para promover la reinserción laboral de los grupos armados ilegales del país (Roldán, 2013).

Las investigaciones en torno a los grupos ilegales, permiten identificar dos actores principales para efectos del conflicto; los grupos guerrilleros y los grupos paramilitares. Las guerrillas colombianas surgen como respuesta al incumplimiento de la implementación de una reforma agraria que diera solución a la desigualdad social (1934-1938), al asesinato del líder político Jorge Eliecer Gaitán (1948) con lo que se originó el periodo de conflicto llamado “La Violencia”, a la exclusión del partido Comunista por parte del pacto entre Liberales y Conservadores llamado Frente Nacional (1958-1978) y finalmente el triunfo de la revolución Cubana (1959) (Giraldo, 2010). El otro actor del conflicto, surgió como grupos de autodefensas amparados por el Estado colombiano, que luego, debido a los procesos de

descentralización política y administrativa iniciada en 1980, la apertura política generada por la elección popular de alcaldes y gobernadores, sumado al contexto de negociación de paz del gobierno de Belisario Betancur con las guerrillas, fomentaron la transformación de esas autodefensas en paramilitares al servicio de élites regionales y narcotraficantes, alcanzando el suficiente poder para ser ente primordial en la disputa armada interna (Giraldo, 2010).

Para la solución del conflicto armado colombiano, el Estado ha logrado llegar a la concreción de acuerdos de paz que propenden por la entrega de armas de estos grupos, cesando su actividad delictiva y reinsertándolos a la legalidad y a la sociedad. En este sentido se hizo necesario crear un sustento legal que permitiera al Estado ofrecer garantías en la entrega de los combatientes, su reinserción a la sociedad, el paso a la legalidad sin impunidad, validación jurídica del desarme, incluida la reinserción económica y la inclusión laboral pues son unas de las estrategias con las cuales el Estado propende que el ex combatiente no regrese a las armas (CONPES, 2008).

A partir de las desmovilizaciones que se presentaron en Colombia desde el año 2002 con el grupo armado al margen de la ley denominado Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) y en el año 2016 con la firma de los Acuerdos para la terminación del conflicto y la construcción de una paz duradera con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), se generó un número importante de personas que requieren vincularse a la vida civil y cuya principal alternativa para lograr este cometido, es la vinculación al mercado laboral. En este sentido, las empresas colombianas juegan un papel significativo en el proceso de reintegración de los desmovilizados, especialmente teniendo en cuenta que el actual proceso de paz generó cerca de 12.500 desmovilizados de acuerdo con la ARN, lo que significa que la Agencia deberá realizar

una importante tarea de concienciación con las empresas del país para lograr que las mismas permitan el ingreso a estas personas que buscan la oportunidad de hacer parte de la vida civil en condiciones óptimas.

Por lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo principal identificar las estrategias que desde el área de gestión humana, utilizan las empresas Sodexo, Grupo Éxito y Enripan, para la inclusión laboral de las PPR, en el contexto de la desmovilización; así mismo, como objetivos específicos se conocieron las características de los convenios entre la ARN y las empresas del sector privado para la inclusión laboral y se analizaron las experiencias y sentimientos de las PPR, con respecto a su inclusión laboral al interior de las empresas donde han laborado.

Investigaciones recientes sobre inclusión laboral para desmovilizados, muestran que aún existe un estigma entre los empleadores para la contratación de éstos, por lo cual se dificulta el acceso al mercado laboral de las PPR (Roldán, 2013), por este motivo el desmovilizado opta por el empleo informal o autogestionable para buscar su sustento económico, lo que no le permite vincularse dignamente a la vida civil y se evidencia en la necesidad de trabajar en los estigmas con respecto a estos actores, para poder lograr una vinculación laboral con garantías. (Lozano, 2014).

Así las cosas, la presente investigación aborda un tema de actualidad, el cual es sensible y complejo desde ambos frentes (Empresa y PPR), por lo cual cobra gran relevancia al poder identificar lo que algunas empresas utilizan para la contratación de las PPR y además, lo que sienten estas personas contratadas con respecto al proceso de inclusión laboral y al desarrollo de su labor dentro de la organización; esto permitirá que otras empresas, y la misma ARN, puedan

analizar las estrategias que pueden ser utilizadas, para lograr una vinculación laboral sostenible y que podrán redundar en un impacto favorable en la contratación de PPR. Es así, como el marco teórico sintetiza los conceptos clave que dan sustento a la investigación en relación con la inclusión laboral, abordando conceptos desde la gestión humana y definiendo algunas dimensiones para comprender el fenómeno; posteriormente se explica el desarrollo metodológico que permitió la recolección de la información y el análisis de los datos y finalmente, se presentan los resultados, la discusión y conclusiones, las cuales dan respuesta a los objetivos de la investigación.

Marco teórico

La inclusión laboral constituye un mecanismo emancipador de la violencia en Colombia y el Estado debe definir una serie de políticas públicas para promover la reinserción laboral de los grupos armados ilegales del país (Roldán, 2013). Existen condiciones que obstaculizan o favorecen la inclusión laboral y la paz en Colombia, pero no puede haber proceso de paz en una sociedad con un mercado de trabajo deficiente, pues dicha ruptura afecta a los desmovilizados en su resocialización (Gómez, 2007).

Entre los obstáculos que se presentan en la inclusión laboral para los desmovilizados, se incluyen las exigencias del mercado laboral, la discriminación y el rechazo, lo que hace que aumente su vulnerabilidad. Los desmovilizados “se consideran estigmatizados por eventuales empleadores lo cual reduce sus posibilidades de ser contratados; (...) consideran que sus habilidades y nivel de educación no resultan apropiados para el nivel del mercado laboral legal” (Nussio, 2013), estas fallas propician un ambiente para que la persona desmovilizada reincida en

actividades delictivas (García, 2015). La desconfianza por parte de los empleadores es recurrente en los procesos de reintegración laboral, situación que inquieta sobre si la problemática de la reinserción económica va más allá de la normatividad de inclusión, y está más ligada a una necesidad de educación que incite en la inclusión social del reinsertado (Frayle, Reyes y Rodríguez, 2007).

Reintegración laboral.

La reintegración es el proceso a través del cual los desmovilizados adquieren un estatus civil y consiguen un empleo e ingreso económico de manera sostenible. La reintegración se lleva a cabo primordialmente a nivel local, hace parte del desarrollo general de un país y constituye una responsabilidad nacional que puede ser complementada con apoyo internacional (CONPES, 2008).

Para una verdadera reintegración laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia es necesario diseñar y ejecutar políticas públicas que promuevan la inclusión a través de diferentes mecanismos, y corresponde a la sociedad ofrecer las oportunidades laborales para que encuentren en la legalidad opciones para satisfacer sus necesidades (Roldán, 2013). Así mismo, en la gestión de la inclusión laboral, es necesaria una legislación que obligue o al menos que de beneficios a las empresas para que contrate a este tipo de población (Garavito, 2014). De igual forma, se requiere una disposición humana por parte de la administración de la empresa como de las demás personas que allí laboran (Torres y Samboni, 2015).

Igualdad y gestión de la diversidad.

La diversidad hace referencia a la «variedad, desemejanza, diferencia» (Real Academia Española, 2017). Desde la diversidad, existen caracteres que pueden influir en menor o mayor medida en las relaciones laborales y en el desempeño laboral: caracteres visibles o externos, que incluyen aspectos sociodemográficos como el sexo, la edad, la etnia y las capacidades físicas, y caracteres internos, que incluyen aspectos como la formación, la trayectoria, los valores, las creencias, las actitudes, las preferencias -sexuales, políticas, religiosas- (Castillo y Suso, 2012).

El término diversidad aplica para el concepto de desmovilizado, puesto que cumple con la condición de ser una población especialmente definida dentro de los caracteres internos. Para el Estado colombiano, desmovilizado es toda aquella persona que siendo parte de un grupo armado al margen de la ley, abandona el ejercicio de éste, y se entrega a las autoridades pertinentes, sea de manera grupal o individual (CONPES, 2008).

Desde el ámbito empresarial, la diversidad, es relevante cuando afecta la relación de las personas con el resto del equipo de trabajo (Castillo y Suso, 2012). Por esto, uno de los grandes retos de las organizaciones consiste en identificar y desarrollar una cultura organizativa desde la misma estructura de la organización, que permita identificar objetivos, funciones y tareas alineadas con la diversidad en donde todos los miembros sean valorados y se identifiquen objetivos que permitan gestionar la pluralidad (García-Morato, 2012).

La gestión correcta de la diversidad puede convertirse en una ventaja competitiva para la organización. López et al. (2014) indica que para gestionar la diversidad se deben seguir las siguientes etapas: diagnóstico, planificación, formación, comunicación, seguimiento y

evaluación, las cuales hacen parte de la inclusión laboral y están enfocadas en el desarrollo de las personas. Una manera de dar valor agregado a las organizaciones, es gestionar de manera correcta la diversidad, aprovechando los puntos en común y las diferencias que puedan presentarse con las personas que hacen parte de la misma (García-Morato, 2012).

Alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas hacen referencia a las relaciones cooperativas entre diferentes organizaciones, las cuales nacen ante las oportunidades o incertidumbres del entorno y la necesidad de las empresas para adaptarse a él (Abarca, 2010). Estas alianzas comparten objetivos comunes y buscan un beneficio común, pero las operaciones de las organizaciones se mantienen independientes entre sí (Wang y Miao, 2005).

En este sentido, las empresas que han decidido iniciar procesos de inclusión laboral con PPR han tenido como aliado estratégico a la ARN, desde el inicio, seguimiento y mantenimiento del proceso de reintegración laboral de esta población.

La Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas (ACR) se creó en el año 2011 como una Unidad del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE), con el objetivo de fortalecer la implementación de la política de reintegración. Hoy la ACR pasa a ser Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) gracias al Decreto Ley 897 de mayo de 2017 y tiene como objeto gestionar, implementar, coordinar y evaluar de forma articulada con las instancias competentes, la política, programas, planes, proyectos y programas de reincorporación y normalización de los

integrantes de las FARC –EP conforme a los acuerdo de paz establecidos por el Gobierno Nacional.

Entre sus funciones, la ARN se encarga de diseñar ejecutar y evaluar procesos de reintegración, de fortalecer el proceso de reconciliación con las comunidades receptoras de la población desmovilizada con el fin de lograr una verdadera reintegración y promover alianzas con organismos de cooperación nacional e internacional para el proceso de reintegración. Así mismo, la ARN diseña programas y estrategias que permitan una verdadera reincorporación a la sociedad de las personas desmovilizadas, a través de las alianzas con diferentes empresas del país.

La ARN tiene definidas tres herramientas administrativas para la gestión de la empleabilidad que tienen como objetivo aumentar la cobertura de empleos para las PPR, generar confianza en las empresas aliadas y reducir costos relacionados con la gestión humana en el proceso de inclusión laboral: 1. Preselección de personal, que se realiza de acuerdo al perfil y necesidad de la empresa y con base en los resultados de la aplicación de pruebas psicotécnicas y de evaluación de aspectos como el consumo de SPA –Sustancias Psicoactivas-, el entorno familiar y el proyecto de vida, 2. Acompañamiento laboral para el que se asigna un psicólogo quien acompaña el proceso de adaptación a la organización procurando una inclusión sostenible en el marco de la confianza entre la Agencia y la empresa y 3. Fondo Regional de Empleo –FRE, con recursos de la Organización Internacional para las Migraciones –OIM- que permite apalancar los procesos productivos de las empresas contratantes de PPR relacionados

directamente con la actividad productiva que genera este empleo (Programa Paz y Reconciliación, Secretaría de Gobierno y DDHH, 2011).

Así mismo, los convenios entre la ARN y las empresas que le apuestan a la reintegración laboral se formalizan a través de los siguientes mecanismos de vinculación establecidos por la Agencia: voluntariado, encadenamiento productivo-proveeduría, práctica laboral y empleabilidad. Por lo anterior, la ARN se convierte en un aliado estratégico para las organizaciones, especialmente para las áreas de gestión humana, pues el trabajo conjunto permite realizar un proceso de inclusión laboral no sólo desde lo técnico, sino también desde el enfoque particular de cada PPR, es decir, desde lo humano.

Gestión humana.

La gestión humana es un proceso de gran complejidad, dada la multiplicidad de procedimientos que requiere para hacer efectiva la coordinación laboral dentro de una organización. En Colombia el surgimiento de la gestión del recurso humano se da a partir del proceso de industrialización cuando la administración de personal empieza a reconocerse como una función administrativa específica en las organizaciones (Cabuya, 1999).

Anteriormente, la gestión humana era vista sólo desde los procesos técnicos tradicionales de contratación de personal, no obstante, la misma ha evolucionado permitiendo un enfoque más humano.

El gran desafío para el área de la gestión humana, tiene que ver con su responsabilidad de cambiar la concepción tradicional del trabajo y diseñar organizaciones capaces no solamente de producir bienes materiales, sino ante todo de generar oportunidades de humanización de la

sociedad, de dignificación y de potencialización del desarrollo humano. (Cabuya, 1999, p.149)

Este llamado a la humanización en las organizaciones va más allá de entender y ver al subordinado como humano, que de hecho lo es desde el punto de vista biológico tanto como el directivo, sino desde lo cultural y lo social. El reto para las organizaciones es entonces lograr disminuir la distancia que separa el “nosotros” (los dirigentes) y el “ellos” (los dirigidos), dejar la resistencia que supone la disminución de las brechas que atañen el tejido de las relaciones de subordinación al interior de las organizaciones (Cruz, 2003).

Clima Laboral.

El clima laboral es una forma de evidenciar un estado psicológico de los empleados en relación con los valores y los objetivos de una organización (Domínguez, Ramírez y García, 2013). Las empresas buscan medir el clima laboral como factor clave en el desarrollo organizacional para fortalecer su gestión interna, así el clima laboral ha sido en los últimos años objeto de estudio a través de diversas técnicas e instrumentos (García, 2009). Desde las teorías de las relaciones humanas, algunas variables que han permitido medir el clima son los objetivos organizacionales, el liderazgo, la cooperación, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la motivación (Méndez, 2005).

La relación entre empleado y empresa, con respecto a sus relaciones personales, a las percepciones y apreciaciones que se tienen de los procesos y procedimientos, de la infraestructura y de los elementos de trabajo, influye de manera positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos empresariales (García, 2009). Es así, como las organizaciones han

dado más importancia al conocimiento sobre las percepciones que tienen sus empleados sobre el ambiente laboral y esto ha tenido como consecuencia que el trabajador fortalezca su compromiso organizacional (Soberanes y De la Fuente, 2009).

Satisfacción laboral.

La satisfacción es una actitud positiva que experimenta una persona al realizar un trabajo; como activo estratégico, el recurso humano no solo debe estar calificado para cumplir una labor, sino también debe estar motivado y satisfecho para cumplir de manera adecuada con ésta, igualmente está relacionada con aspectos afectivos, juicios e ideas (Salessi y Omar, 2017) y con la productividad y el desempeño (Salessi, 2014). La satisfacción es calificada como un sentimiento individual que experimentan las personas durante su permanencia en las organizaciones con respecto a la expectativa de lo que consideran deberían recibir a cambio de su desempeño (Bonillo y Nieto, 2002).

Existen diferentes modelos teóricos para el estudio de la satisfacción laboral; las teorías del contenido asumen que la satisfacción de necesidades y el logro de valores pueden conducir a la satisfacción; las teorías del proceso, asumen que la satisfacción laboral puede ser explicada investigando la interacción de variables tales como las expectativas, los valores y las necesidades; finalmente, las teorías de modelos situacionales asumen que la interacción de variables tales como las características de las tareas, las características de la organización y las características del individuo influyen en la satisfacción laboral (Bonillo y Nieto, 2002).

No obstante, independiente del modelo a seguir para la medición de la satisfacción laboral, las consecuencias siempre serán las mismas, pues los resultados o beneficios serán

negativos o positivos, de pendiente del grado de satisfacción de la relación empleados y organización (Salessi, 2014). Sin embargo, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva, con respecto a las personas, cuando éstas alcanzan un grado de satisfacción alto, pues las mismas generará un mayor compromiso con la organización, lo que permitirá obtener mejores resultados (Domínguez, Ramírez y García, 2013).

Experiencias y sentido del trabajo.

El sentido del trabajo está relacionado con la experiencia de cada empleado. El empowerment psicológico hace alusión a estados y procesos psicológicos internos de tipo cognitivo que definen la percepción de un empleado sobre sí mismo y sobre el contexto laboral en el que se encuentra (Orgambídez, Pérez y Borrego, 2015). A sí mismo, la cultura, la relación con los valores, las costumbres, las formas de ver la realidad y los contextos, también tiene implicaciones sobre la vida laboral de las personas y su bienestar (Requena, 2000).

El trabajo propicia la integración social y constituye una de las formas de aprendizaje de la vida en sociedad, es una dimensión de la sociabilidad que se produce en las organizaciones, en los encuentros de equipos de trabajo y que son distintas de las relaciones jerárquicas (Méda, 1995). Desde una concepción marxista, a través del trabajo, el ser humano desarrolla su proceso de interacción social, por lo cual se convierte en parte de la realización del ser social; desde el capitalismo, el trabajo es degradado y envilecido, se convierte en un medio de subsistencia, dejando de ser una forma de humanización, para convertirse en una forma reduccionista para la subsistencia, contrario a ser una forma de realización humana (Antunes, 2001).

Sin embargo, durante el transcurso de la vida las personas definen criterios, conceptos y valores que se establecen en torno al trabajo y por ende en la configuración de los sentidos del mismo. El vínculo con el trabajo es variable según el contexto y experiencias vivenciadas por los trabajadores y en este proceso, tiene gran importancia la socialización que el individuo realiza en cada contexto específico, en particular la familia, la cual influye en la manera de asumir posteriormente el trabajo. (Ávila y Castañeda, 2015).

Metodología

La presente investigación es de naturaleza mixta, la cual busca una comprensión del fenómeno objeto de estudio a partir de los resultados que ofrecen la integración de ambos métodos. La parte cualitativa de la investigación tiene alcance de tipo descriptivo, la cual busca recoger información del fenómeno, para comprender la realidad a partir de las experiencias de los protagonistas en relación con su contexto (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014) y su alcance permite definir conceptos y categorías relacionados que tienen incidencia en la investigación, para validar tendencias y comportamientos de las personas participantes. Igualmente, se orienta principalmente a investigaciones de tipo social, en donde los actores principales son los sujetos y sus diferentes formas de ver la realidad desde la singularidad del sujeto y la subjetividad del mismo (Galeano, 2012).

Por su parte, el enfoque cuantitativo está orientado al análisis estadístico de la información, buscando comprender de manera objetiva, la realidad de un fenómeno a partir de un sustento teórico. Dentro de este enfoque se realizó un estudio de alcance descriptivo, buscando identificar las características del fenómeno analizado. Hernández, Fernandez y Baptista (2014) indican que

“los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, sucesos, comunidad, contexto o situación” (p.92). Para este alcance se utilizaron variables categóricas ordinales, donde la herramienta utilizada para su análisis fue la regresión canónica con con el objetivo de identificar correlaciones significativas entre las variables.

Con el objetivo de tener un mayor conocimiento de los aspectos relacionados con el fenómeno y para lograr una mejor comprensión del mismo, se realizó inicialmente un rastreo bibliográfico del tema, lo cual ligado posteriormente, a la participación del Asesor de Corresponsabilidad de ARN encargado de coordinar, asesorar y ejecutar procesos de reintegración, permitió que se identificaran tres dimensiones para el análisis cualitativo (ver tabla 1), aplicado a tres empresas de la ciudad de Medellín y cuatro dimensiones para el análisis cuantitativo (ver tabla 2), aplicado a personas en proceso de reintegración.

En el enfoque cualitativo se utilizó como instrumento la entrevista semiestructurada, a partir de una guía de preguntas que permitiera identificar las estrategias implementadas por las empresas Sodexo, Grupo Éxito y Enripan en la inclusión laboral de las PPR. Hernández, Fernandez y Baptista (2014) refiere que “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información”. Por lo tanto, con el fin de que las preguntas fueran acorde con el tema de investigación y pudieran generar un aporte importante a la misma, la entrevista se sometió a revisión por parte de dos expertos en el tema, quienes hicieron sus observaciones y aportaron con sus comentarios para la construcción final.

Las empresas objeto de estudio fueron elegidas de manera intencionada, teniendo en cuenta la trayectoria en el proceso de vinculación laboral de las PPR, los excelentes resultados obtenidos en la implementación de este modelo y el deseo de contribución a la paz del país.

Posteriormente, y a través del acompañamiento de la ARN se coordinaron las citas para las entrevistas con cada una de las empresas, entrevistando directamente al líder de Gestión Humana encargado del proceso de inclusión laboral y se procedió a la ejecución de las mismas, las cuales quedaron grabadas con autorización de la persona entrevistada y posteriormente transcritas por las investigadoras.

El análisis de los datos se hizo a través de una matriz analítica en donde se buscó agrupar las estrategias de cada empresa para identificar los puntos en común y los valores agregados que cada una pueda aportar para el proceso.

Tabla 1
Matriz analítica

Instrumento	Objetivo Específico	Dimensión	Categoría	Subcategoría
ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS	Identificar las estrategias de inclusión laboral, desde el área de Gestión Humana, implementadas por las empresas Sodexo, Grupo Éxito y Enripan para las personas en proceso de reintegración.	Programas de inclusión laboral para personas en proceso de reintegración	Inclusión laboral sostenible	<p>¿Cuáles son las estrategias que tiene diseñada la empresa, para la inclusión laboral de las PPR?</p> <p>¿Se realiza seguimiento al desarrollo de las estrategias planteadas?</p> <p>¿Cómo se mide la efectividad de la estrategia?</p> <p>¿Cuáles han sido los mayores retos en la implementación de estas estrategias?</p> <p>¿Qué perspectivas tiene la empresa con sus estrategias, en el corto, mediano y largo plazo?</p>
		Igualdad de condiciones laborales	Equidad en la contratación y en el trato	<p>¿Las condiciones de contratación de las PPR son las mismas que para los demás trabajadores o existen diferencias?</p> <p>¿Al interior de la organización se han presentado actos de discriminación a las PPR por su condición?</p> <p>¿El seguimiento y supervisión realizado a la labor desarrollada por las PPR, es el mismo que se realiza a personas que no tienen esta condición?</p>
	Conocer las características de los convenios entre la ARN y las empresas del sector privado establecidos desde el área de Gestión Humana para la inclusión laboral de las personas en proceso de reintegración.	Aliados estratégicos, que permiten la sostenibilidad de la inclusión laboral de las PPR	Herramientas administrativas	<p>¿Cuáles son las alianzas que se han contruido, para que el programa de inclusión laboral pueda ser sostenible?</p> <p>¿Cómo funciona la sinergia con los aliados estratégicos?</p> <p>¿Cuál es el aporte para el programa de inclusión laboral?</p> <p>¿Existen proyecciones con estos aliados para atender la demanda que se espera de las PPR, dado los nuevos acuerdos de paz?</p>

Fuente: Elaboración propia.

En el enfoque cuantitativo, se utilizó como instrumento la encuesta (Ver anexo 1).

Chasteauneuf (como se citó en Hernández, Fernandez y Baptista, 2014) indica que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” y las mismas deben tener relación con el objetivo que se pretende analizar. Por lo tanto, la encuesta realizada en esta investigación se elaboró con preguntas cerradas, la cual está integrada por cuatro dimensiones y cada una de ellas está catalogada con un nombre principal y se encuentra subdividida en categorías que ayudan a identificar mejor el objeto de investigación. La primera dimensión es de tipo demográfico, en donde se indaga la información básica de cada

participante; la segunda dimensión hace referencia al clima social de trabajo, para identificar el ambiente laboral en el cual conviven las PPR; la tercera dimensión es la satisfacción en el trabajo, que como su nombre lo indica, busca identificar la satisfacción de las PPR con la empresa en la cual labora o ha laborado; y por último, la cuarta dimensión hace referencia a la experiencia y sentido del trabajo, para validar el aporte que la vinculación laboral ha traído a la vida de las PPR. Igualmente, la encuesta se sometió a revisión por parte de dos expertos en el tema, quienes hicieron sus observaciones y aportaron con sus comentarios para la construcción final.

La muestra fue elegida entre las personas desmovilizadas de grupos al margen de la ley en proceso de reintegración, que tienen o han tenido vinculación laboral y que están inscritas en la ARN en el proceso de formación. En total, la población objeto de estudio fueron 120 personas, para lo cual se aplicó el muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% y a un nivel de error del 8%, lo que generó una muestra de 67 personas. No obstante, se trabajaron 5 encuestas más de refuerzo para un total de muestra de 71 personas. Estas encuestas fueron realizadas en la CEPAR – Centro de Formación para la Paz y la Reconciliación-, quienes por recomendación de la ARN abrieron un espacio por tres días antes de comenzar las clases de formación, para aplicar el instrumento a las PPR.

A continuación, se detalla la fórmula William Mendenhall, utilizada para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q}{(N - 1)(e/z)^2 + P \cdot Q}$$

Donde:

N= Tamaño poblacional

P= proporción de satisfacción con el programa de población de inclusión laboral = 0,5%

Q= Proporción de insatisfacción 0,5%

Z= valor de la tabla con base en el nivel de confianza que se trabajó al 95%

e= % de error que se trabajó al 8%

n= genera tamaño de muestra de 67. Pero que se hicieron 5 encuestas más de más de refuerzo

Dado que las variables son categóricas ordinales, la herramienta utilizada para el análisis de la información fue la regresión canónica con el objetivo de identificar correlaciones significativas, fuerza o relación entre las últimas tres dimensiones y la tendencia o comportamiento en las respuestas de cada una. En esta fase se tomaron las tres dimensiones de estudio y se trabajaron por pares a través de la técnica multivariada de Correlación Canónica, para poder finalmente analizar la correlación existente entre las dimensiones.

Para obtener las ecuaciones canónicas respectivas, se procede con los siguientes pasos:

- Transformación de las variables de cada dimensión y cálculo de ponderaciones (se realizará a través de la opción de escalamiento óptimo del software SPSS).
- Medir y analizar el nivel de ajuste entre cada pareja de dimensiones.
- Calcular las ecuaciones canónicas a partir de las variables transformadas y las ponderaciones.

Tabla 2

Dimensiones y variables analizadas

Intrumento	Objetivo Especifico	Dimensión	Variables
ENCUESTA	Analizar las experiencias y sentimientos de las personas en proceso de reintegración, con respecto a su inclusión laboral al interior de las empresas donde han laborado	Información Demografica	¿Trabaja actualmente? Género Edad Nivel de escolaridad Número de hijos menores de edad y/o personas dependientes a cargo Tiempo trabajando (en meses) Tipo de contrato ¿A qué grupo perteneció? Territorio donde vive
		Clima Social de Trabajo	Apoyo recibido de mis jefes o superiores Establezco relaciones de confianza con mis compañeros, compañeras y superiores Posibilidades de hacer amistad dentro de mi equipo de trabajo Nivel de participación en las actividades culturales y recreativas de la empresa Las opiniones, ideas y propuestas son tenidas en cuenta Las normas laborales se aplican con objetividad Flexibilidad laboral para asuntos personales Respeto a la diferencia Conocimiento de los compañeros de mi condición de reinsertado
		Satisfacción con la organización	Satisface mis intereses económicos Oportunidades para la formación continua Facilidad de ascenso laboral Recibi formación sobre las funciones que debo realizar Me genera compromiso con la empresa Me motiva en mi proceso de reintegración Siento que los procesos de seguimiento a mis funciones son iguales al resto de Identifico una sobrecarga por mi condición particular Genera cambios positivos en mi vida personal
		Experiencia y Sentido del Trabajo	Ha cambiado mi apreciación por las instituciones y establecimientos He conocido nuevas estrategias para solución de conflictos Ha fortalecido mis relaciones familiares y sociales Ha permitido reconocer mis derechos y deberes Ha facilitado el acceso a los servicios de salud Ha permitido el desarrollo de capacidades y habilidades La educación no formal aporta y estimula el proceso de formación profesional Ha favorecido mi reconocimiento como ciudadano Ha cambiado la concepción del valor de la vida

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Los resultados de la investigación se basan en los análisis de las respuestas obtenidas de los entrevistados y de la tabulación realizada a las respuestas obtenidas de los encuestados y su relación con los objetivos de la investigación y el marco conceptual.

Con base en el análisis de las encuestas se identifican los siguientes resultados por cada una de las dimensiones:

Programas de inclusión laboral para personas en proceso de reintegración.

Para la inclusión laboral de las PPR se hace necesario definir nuevos procesos de selección que permitan facilitar su vinculación. López et al (2014) indica que para gestionar la diversidad se deben seguir las siguientes etapas para la inclusión laboral: diagnóstico, planificación, formación, comunicación, seguimiento y evaluación. Si bien estas etapas no están definidas explícitamente al interior de las empresas entrevistadas, sí se evidencia que son necesarias y que hacen parte del proceso de inclusión laboral de las mismas, para lograr unos buenos resultados. (Ver anexo 2).

En este sentido el Grupo Éxito, Sodexo y Enripan tienen definidas estrategias que permiten desarrollar procesos de inclusión a partir de un **diagnóstico**, el cual está identificado con su aliado estratégico principal, la ARN, quien remite a los candidatos de acuerdo al perfil solicitado por cada una de las empresas, previo al trabajo y acompañamiento que la Agencia haya realizado con estas personas; **la planificación** está determinada por los programas de inclusión que tiene cada empresa, desde los cuales se definen los lineamientos y políticas para un proceso de selección flexible de las PPR; **la formación** y capacitación está dada por los talleres de sensibilización que permitan un mejor desarrollo de las personas, tanto en la parte personal, como laboral; existe **comunicación** de la condición de PPR solo entre la ARN, Área de Gestión Humana, la alta dirección y algunos jefes directos, pues se trata de generar un ambiente de confianza entre la empresa y las PPR y evitar las etiquetas que puedan generarse en torno a la persona; **el seguimiento y la evaluación** es un trabajo conjunto entre la ARN y la empresa contratante que incluye acompañamiento psicosocial, formación académica, informes de

competencias y seguimiento a sus responsabilidades e incluso procesos disciplinarios si hubiese lugar.

Un resultado común encontrado en las empresas, es la flexibilización en el procesos de selección, pues sin políticas diferenciales desde esta parte del proceso de contratación, no sería posible la vinculación de las PPR, dada su escasa formación académica y experiencia laboral, además de las políticas de seguridad que ya son manejadas en las organizaciones y que por la condición de estas personas, el resultado no podría ser positivo.

Así mismo, se evidenció que las empresas tienen proyecciones a largo plazo con miras a lograr una mayor vinculación de PPR, especialmente con la puesta en marcha del proceso de paz por el cual atraviesa el país. No obstante, son conscientes que hay que trabajar mucho en la generación de confianza a partir de unos buenos resultados, para lograr que muchas más organizaciones puedan tener como opción de contratación a esta población, pues se considera que con una inclusión laboral sostenible y con mejoras en la calidad de vida de estas personas se logre con éxito su reinserción a la vida civil.

Igualdad de condiciones laborales.

Las empresas entrevistadas aplican acciones desde la gestión humana para gestionar la diversidad de las PPR, no solo en relación con el trato, sino también en relación con la contratación y evaluación, las cuales no pueden ser iguales a las demás personas contratadas, por su condición particular, teniendo en cuenta que en los procesos de inclusión laboral no se trata de ofrecer las mismas condiciones, sino las más adecuadas para cada tipo de población. García-Morato (2012) describe la importancia del diseño en las organizaciones de una cultura basada en

la diversidad, en donde todos los miembros sean valorados y se identifiquen objetivos que permitan gestionar la pluralidad. En este sentido, el análisis de las empresas muestran, a través de los programas de inclusión que tienen diseñados, que si bien las condiciones de contratación deben ser diferenciales para lograr una vinculación laboral de éstas personas, las condiciones laborarles en cuanto a salario, responsabilidades, deberes y compromisos, deben ser iguales para cualquier persona que labore en las mismas. No obstante, se hace un seguimiento y acompañamiento diferente, pues como indica una de las empresas, los procesos de aprendizaje, de socialización y adaptación pueden ser más lentos o distintos, entonces se les brinda mucho acompañamiento y seguimiento. (Ver anexo 2).

Por otra parte, las empresas analizadas tienen como eje transversal en relación con la igualdad en el trato, no etiquetar a las PPR; esta estrategia ha permitido disminuir índices de discriminación, lograr una real inclusión y fortalecer la confianza entre las PPR y las empresas.

Aliados estratégicos, que permiten la sostenibilidad de la inclusión laboral de las PPR.

Las sinergias cobran una fuerza importante en la inclusión laboral de las PPR, pues con las alianzas que se forman, se busca incrementar la confianza de las organizaciones y lograr una vinculación digna a la vida civil. Abarca (2010) indica que las alianzas estratégicas nacen ante las oportunidades o incertidumbres del entorno y la necesidad de las empresas para adaptarse a él. Por lo tanto, una adecuada sinergia implica la responsabilidad de evaluar el entorno y las condiciones sociales, políticas y económicas para contribuir con transformaciones importantes, no solo a nivel empresarial sino a nivel país.

Los resultados de la investigación muestran que las áreas de gestión humana de las empresas entrevistadas se encuentran trabajando de la mano de la ARN, quien es un actor fundamental en el proceso de inclusión laboral de las PPR y quienes desde el programa Paz y Reconciliación, han utilizado diferentes herramientas administrativas que han posibilitado la interacción con diferentes organizaciones, pues esa labor genera la confianza de que las personas que ellos refieren para la vinculación laboral, cuentan con un proceso de acompañamiento psicosocial y académico, que las hace aptas para los perfiles solicitados.

Así mismo, se evidenció que existen otras entidades como el SENA, la Cruz Roja, la Unidad de Víctimas, la Secretaría de Desarrollo de la Alcaldía de Medellín, las secretarías de Bienestar o de Desarrollo y Acción Social y algunas fundaciones, que trabajan en apoyo a la gestión de la ARN para lograr que las organizaciones vayan tumbando el paradigma en lo que se refiere a la vinculación laboral de esta población.

Con base en el análisis de las encuestas se identifican los siguientes resultados por cada una de las dimensiones:

Información Demográfica.

En la siguiente tabla se presentan las diferentes variables demográficas de las 71 personas entrevistadas, enfocada en género, edad y grupo al que pertenecieron.

Tabla 3
Tabla dimensión demográfica

Características demográficas		#	%
Género	Masculino	41	57,7
	Femenino	30	42,3
	18 a 25	13	18.3
	26 a 38	39	55

Edad	39 a 46	18	25
	Más de 46	1	1.4
Grupo	ELN	15	21
	FARC	54	76
	AUC	2	3

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabulación de información SPSS

Como puede evidenciarse en los resultados de esta dimensión, del total de las personas encuestadas, existe un equilibrio muy cercano en el porcentaje de hombres y mujeres que se encuentran en el proceso de formación para la vinculación laboral; en cuando a la edad de los desmovilizados, existe una gran participación de los rangos de edades de 26 a 38 años y finalmente, el mayor porcentaje de personas desmovilizadas, participando en los procesos de formación perteneces a las FARC.

Para las dimensiones *Clima laboral*, *Satisfacción laboral* y *Experiencia* y *Sentido del Trabajo*, se utilizó el Análisis Canónico. Este análisis se realiza al interior de cada dimensión con el objetivo de identificar correlaciones significativas entre las variables que conforman dicha dimensión y así, retirar las que presenten alta correlación para minimizar efectos negativos o ruidos estadísticos a causa de la multicolinealidad.

El coeficiente R de Spearman puede variar desde -1.00 hasta +1.00, sin embargo, las correlaciones que den mayores o iguales a 0.70 en valor absoluto, se consideraran altas y se deberá retirar una de las dos variables correlacionadas para evitar la multicolinealidad.

Los datos de la tabla 4, tabla 5 y tabla 6, presentan los coeficientes de correlación de Spearman para las variables que hacen parte de cada una de las dimensiones. Sólo en la

dimensión *Clima laboral* se puede observar que hay una correlación relevante entre las dos primeras variables (“Reconocimiento de mi trabajo por los compañeros y compañeras” y “Apoyo recibido de mis jefes o superiores”) con un valor de 0.70. Con base en ello, se debe retirar una de las dos variables en pro de reducir el ruido estadístico en los análisis posteriores. En las dimensiones otras dos dimensiones *Satisfacción laboral* y *Experiencia y Sentido del Trabajo*, no hay presencia de correlaciones altas, por lo tanto, no es necesario retirar ninguna variable.

Tabla 4
Correlación bivariada para Clima laboral

Correlaciones de Spearman - CLIMA SOCIAL DE TRABAJO										
Variables	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	10.10
10.1	1,00	0,70	0,65	0,65	0,58	0,64	0,50	0,43	0,41	-0,16
10.2	0,70	1,00	0,66	0,56	0,33	0,65	0,56	0,49	0,45	-0,27
10.3	0,65	0,66	1,00	0,67	0,54	0,58	0,23	0,40	0,46	-0,15
10.4	0,65	0,56	0,67	1,00	0,47	0,61	0,50	0,47	0,43	-0,08
10.5	0,58	0,33	0,54	0,47	1,00	0,51	0,30	0,19	0,28	0,17
10.6	0,64	0,65	0,58	0,61	0,51	1,00	0,63	0,44	0,33	-0,13
10.7	0,50	0,56	0,23	0,50	0,30	0,63	1,00	0,54	0,58	-0,15
10.8	0,43	0,49	0,40	0,47	0,19	0,44	0,54	1,00	0,51	-0,27
10.9	0,41	0,45	0,46	0,43	0,28	0,33	0,58	0,51	1,00	-0,13
10.10	-0,16	-0,27	-0,15	-0,08	0,17	-0,13	-0,15	-0,27	-0,13	1,00

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de SPSS.

Tabla 5
Correlación bivariada para Satisfacción laboral

Correlaciones de Speaman - SATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN									
Variables	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7	11.8	11.9
11.1	1,00	0,32	0,56	0,40	0,53	0,38	0,33	-0,02	0,23
11.2	0,32	1,00	0,17	0,38	0,36	0,23	0,41	-0,09	0,33
11.3	0,56	0,17	1,00	0,44	0,52	0,21	0,32	0,15	0,05
11.4	0,40	0,38	0,44	1,00	0,60	0,47	0,35	-0,13	0,39
11.5	0,53	0,36	0,52	0,60	1,00	0,59	0,49	0,06	0,50
11.6	0,38	0,23	0,21	0,47	0,59	1,00	0,47	-0,17	0,47
11.7	0,33	0,41	0,32	0,35	0,49	0,47	1,00	0,08	0,42
11.8	-0,02	-0,09	0,15	-0,13	0,06	-0,17	0,08	1,00	-0,11
11.9	0,23	0,33	0,05	0,39	0,50	0,47	0,42	-0,11	1,00

Fuente: Elaboración propia con base a resultados de SPSS.

Tabla 6
Correlación bivariada para Experiencia y Sentido del Trabajo

Correlaciones de Speaman - EXPERIENCIA Y SENTIDO DEL TRABAJO									
Variables	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9
12.1	1,00	0,61	0,52	0,54	0,51	0,60	0,39	0,39	0,42
12.2	0,61	1,00	0,57	0,66	0,65	0,66	0,57	0,54	0,57
12.3	0,52	0,57	1,00	0,52	0,43	0,60	0,59	0,49	0,43
12.4	0,54	0,66	0,52	1,00	0,63	0,60	0,46	0,49	0,49
12.5	0,51	0,65	0,43	0,63	1,00	0,59	0,41	0,46	0,53
12.6	0,60	0,66	0,60	0,60	0,59	1,00	0,58	0,54	0,45
12.7	0,39	0,57	0,59	0,46	0,41	0,58	1,00	0,59	0,41
12.8	0,39	0,54	0,49	0,49	0,46	0,54	0,59	1,00	0,61
12.9	0,42	0,57	0,43	0,49	0,53	0,45	0,41	0,61	1,00

Fuente: Elaboración propia con base a resultados de SPSS.

Igualmente, se buscó determinar la correlación existente entre las dimensiones contempladas en este estudio, de tal manera, que se pueda estimar si las tres dimensiones (Clima laboral, Satisfacción laboral y Experiencia y Sentido del Trabajo) están fuertemente relacionadas entre sí o no, es decir, que las variables articuladas a cada dimensión tienen que ver unas con las otras.

Para ello, se hizo un análisis de correlación, las cuales se trabajaron por pares de dimensiones, para hallar su respectivo Coeficiente de Determinación de Pearson (el cual debe ser 1 o estar muy cercano a 1) y así, determinar la relación existente entre cada par de dimensiones.

Como se puede observar en la tabla 7, en la tabla 8 y en la tabla 9, el coeficiente de correlación entre cada par de dimensiones indica una fuerte relación entre las mismas, pues los valores estuvieron muy cercanos a 1, lo que sugiere que: las personas que se encuentran satisfechas con el clima social de trabajo también lo están con la organización, las personas que se encuentran satisfechas con el clima social de trabajo también están muy satisfechas con la experiencia y sentido del trabajo y las personas que se encuentran satisfechas con la organización también están muy satisfechas con la experiencia y sentido del trabajo.

Tabla 7
Coeficiente de Correlación entre 10 vs. 11

<i>R</i>	<i>U11</i>	<i>V11</i>
<i>U11</i>	1	
<i>V11</i>	0,885	1

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de SPSS.

Tabla 8
Coeficiente de Correlación entre 10 vs. 12

<i>R</i>	<i>U21</i>	<i>V22</i>
<i>U21</i>	1	
<i>V22</i>	0,995	1

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de SPSS.

Tabla 9

Coefficiente de Correlación entre 11 vs. 12

	U31	V32
U31	1	
V32	0,915	1

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de SPSS.

Con base en la identificación de correlación entre las dimensiones, se identifican los siguientes resultados por cada una ellas.

Clima laboral.

Tabla 10
Estadísticos descriptivos Clima Laboral

Estadísticos descriptivos					
CLIMA LABORAL					
Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Apoyo recibido de mis jefes o superiores	71	1,0	5,0	4,08	1,011
Establezco relaciones de confianza con mis compañeros, compañeras y superiores	71	1,0	5,0	4,14	0,930
Posibilidades de hacer amistad dentro de mi equipo de trabajo	71	2,0	5,0	4,21	0,860
Nivel de participación en las actividades culturales y recreativas de la empresa	71	1,0	5,0	3,59	1,249
Las opiniones, ideas y propuestas son tenidas en cuenta	71	1,0	5,0	4,01	1,021

Las normas laborales se aplican con objetividad	71	1,0	5,0	4,27	0,940
Flexibilidad laboral para asuntos personales	71	1,0	5,0	4,04	1,088
Respeto a la diferencia	71	2,0	5,0	4,24	0,746
Conocimiento de los compañeros de mi condición de reinsertado	71	1,0	5,0	1,69	1,237

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de SPSS.

En la dimensión *clima laboral* evaluada con una escala Likert de 1 a 5, se identifica una media de 4.27 como la más alta correspondiente a la variable *las normas laborales se aplican con objetividad*, lo que indica las PPR reconocen que la aplicación de las normas se aplica de manera de igual manera para ellos y para los demás empleados.

Así mismo, las variables *posibilidades de hacer amistad dentro de mi equipo de trabajo* y *respeto a la diferencia* tienen una media de 4,21 y 4,24 respectivamente. En este sentido, y tal como se expone en el marco teórico, algunas variables que influye en el clima laboral están relacionadas con la cooperación, las relaciones interpersonales y la motivación, variables bien calificadas por las PPR encuestadas.

En cuanto a la desviación, se identifican dos valores altos en la variable *nivel de participación en las actividades culturales y recreativas de la empresa* de 1,249 y en la variable *Conocimiento de los compañeros de mi condición de reinsertado* de 1,237, que indica que los datos están muy dispersos con respecto a la media de cada una de estas variables.

Es de aclarar que la variable *conocimiento de los compañeros de mi condición de reinsertado*, está relacionada con la información que sobre ellos tengan los demás empleados de

la empresa, es así como en los resultados de la encuesta se presenta que en la mayoría de los casos, los compañeros de trabajo de las PPR encuestadas no tienen conocimiento sobre su condición, por esto, la media de esta variable es la más baja **1,69**

Satisfacción laboral.

Tabla 11
Estadísticos descriptivos Satisfacción Laboral

Estadísticos descriptivos					
SATISFACCIÓN LABORAL					
Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Satisface mis intereses económicos	71	1,0	5,0	3,62	1,061
Oportunidades para la formación continua	71	2,0	5,0	4,13	0,877
Facilidad de ascenso laboral	71	1,0	5,0	3,17	1,383
Recibí formación sobre las funciones que debo realizar	71	1,0	5,0	4,25	0,906
Me genera compromiso con la empresa	71	2,0	5,0	4,23	0,959
Me motiva en mi proceso de reintegración	71	1,0	5,0	4,15	1,117
Siento que los procesos de seguimiento a mis funciones son iguales al resto de compañeros	71	2,0	5,0	4,15	0,936
Identifico una sobrecarga por mi condición particular	71	1,0	5,0	2,86	1,437
Genera cambios positivos en mi vida personal	71	2,0	5,0	4,45	0,693

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de SPSS.

En la dimensión *satisfacción laboral*, en una escala Likert de 1 a 5, la media de la variable genera cambios positivos en mi vida personal es 4,45, la más alta de las 9 variables, y una desviación típica de 0,693, siendo así, una calificación alta en relación con la satisfacción laboral de las PPR en relación con los cambios favorables que les ha permitido el trabajo.

El resultado evidencia además, en general homogeneidad en las respuestas de los encuestados donde 6 de las 9 variables están calificadas por encima de 4.

En este sentido, y tal como se expuso en el marco teórico, la satisfacción es una actitud positiva que experimenta una persona al realizar un trabajo que le genera motivación y satisfacción para cumplir de manera adecuada con su labor, lo que se evidencia en los resultados obtenidos en la mayoría de variables de esta dimensión.

En el caso de las variables *facilidad de ascenso laboral* y *satisface mis intereses económicos*, con una media 3,17 y 3,62 respectivamente, se identifican como las variables calificadas por debajo de 4, lo que indica que las PPR identifican que aún desde lo económico y desde el crecimiento laboral al interior de las empresas aún faltan esfuerzos de estas para generar una total satisfacción.

Experiencias y sentido del trabajo.

Tabla 12
Estadísticos descriptivos Experiencias y sentidos del trabajo

Estadísticos descriptivos					
EXPERIENCIAS Y SENTIDOS DEL TRABAJO					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.

Ha cambiado mi apreciación por las instituciones y establecimientos	71	1,0	5,0	3,82	1,187
He conocido nuevas estrategias para solución de conflictos	71	1,0	5,0	4,07	1,019
Ha fortalecido mis relaciones familiares y sociales	71	1,0	5,0	4,15	1,009
Ha permitido reconocer mis derechos y deberes	71	1,0	5,0	4,20	1,077
Ha facilitado el acceso a los servicios de salud	71	1,0	5,0	4,24	0,992
Ha permitido el desarrollo de capacidades y habilidades	71	1,0	5,0	4,21	0,877
La educación no formal aporta y estimula el proceso de formación profesional	71	1,0	5,0	4,11	0,934
Ha favorecido mi reconocimiento como ciudadano	71	2,0	5,0	4,30	0,835
Ha cambiado la concepción del valor de la vida	71	1,0	5,0	4,46	0,842

Fuente. Elaboración propia con base a resultados de SPSS.

La dimensión *experiencias y sentidos de trabajo* presenta una media superior a 4.00 en ocho de las nueve variables, siendo la variable *ha cambiado la concepción del valor de la vida* con una media de 4.46 la más alta. En este mismo sentido, las variables *ha permitido el desarrollo de capacidades y habilidades*, *ha favorecido mi reconocimiento como ciudadano*, *ha permitido el desarrollo de capacidades y habilidades*, *ha facilitado el acceso a los servicios de salud* y *ha fortalecido mis relaciones familiares y sociales* también obtuvieron una media representativa por

encima de 4.15, lo que permite inferir la alta satisfacción laboral de las PPR en relación con las experiencias y el sentido del trabajo.

En este sentido, y tal como se expuso en el marco teórico, el trabajo genera la integración social y es una de las formas de aprendizaje de la vida en sociedad, y los resultados obtenidos en esta dimensión dan cuenta de ello, pues en todas las variables se obtuvieron medias superiores o muy cercanas a 4 en términos de satisfacción en relación con las experiencias en el trabajo y el sentido que le atribuyen a este.

Triangulación concurrente.

Integrando los resultados obtenidos, a fin de interpretar la información de manera conjunta y de otorgar validez a las dimensiones analizadas, se encuentra que ambos resultados aportan significativamente a la investigación, pues existe una estrecha relación en lo que gestionan las empresas estudiadas en temas de inclusión laboral y las experiencias y sentimientos que manifiestan las PPR que han hecho parte de estos programas.

En los resultados obtenidos de las PPR (población encuestada), muestran claramente que su complacencia con el clima laboral, la satisfacción con la organización y la experiencia y sentido del trabajo, lo cual se genera a partir de los resultados obtenidos de las empresas, en donde han desarrollado programas de inclusión laboral que han permitido que cada vez más personas puedan reintegrarse a la vida civil, a través de un vínculo laboral con una organización.

Igualmente, la gestión realizada desde la ARN en temas de formación, asistencia y seguimiento a las PPR, y el acompañamiento permanente a las empresas vinculadas al programa de reintegración, ha posibilitado que las organizaciones repiensen sus políticas de vinculación y

generen nuevos procesos que brinden más opciones a esta población, apartando el estigma o etiqueta que llevan consigo, por haber pertenecido a un grupo al margen de la ley, brindando opciones reales de crecimiento de manera personal a través de la formación, que se traducen y reflejan también en lo familiar y lo social; y generando una alta satisfacción de las PPR con la empresa y su entorno.



Figura 1: Integración de dimensiones

Discusión y conclusiones

La reincorporación a la vida civil de las personas desmovilizadas, es un tema de actualidad dada la formalización de los acuerdos de paz en el país. Esto ha generado cambios importantes, no solo desde el ámbito político, sino también desde lo económico y social, generando la

necesidad de que sean, cada vez más los actores involucrados para llevar a feliz término la inclusión a la vida civil de las personas en procesos de reintegración.

Esta investigación permitió evidenciar que uno de los actores principales en el proceso de reincorporación es la ARN, quienes son los encargados de gestionar, implementar, coordinar y evaluar de forma articulada, la política, planes, proyectos y programas de reincorporación y normalización de los integrantes de las FARC –EP. Esta es una tarea que vienen realizando acuciosamente desde hace varios años con otros desmovilizados y que es reconocida por las empresas que deciden aceptar trabajar con ellos en los procesos de inclusión laboral. Su acompañamiento permanente a lo largo del ciclo con la PPR, en temas de formación académica, trabajo psicosocial y procesos de integración con la sociedad y la familia, además del acompañamiento brindado a las empresas vinculantes, en el proceso de selección de los candidatos, seguimiento a los avances de la persona durante su estadía en la empresa y su preocupación constante por los temas de formación de las mismas, ha hecho posible que se obtengan buenos resultados que permitan un acercamiento cada vez más sencillo y con mejor acogida, con otras empresas de la ciudad.

Sin embargo, pese a la buena labor desarrollada por la ARN, se considera que se hace necesario fortalecer y socializar ampliamente la legislación que otorga beneficios sociales, tributarios o económicos a las empresas que vinculen a PPR, con el fin que de manera voluntaria y sin necesidad de la intervención de la Agencia, puedan vincular a éstas personas; de esta manera, serían las empresas quienes posteriormente busquen a la Agencia para ampliar el

acompañamiento y no la Agencia buscando a las empresas para la aceptación de una vinculación laboral.

Otro actor de gran importancia, son las empresas que se encuentran vinculadas a la ARN para los procesos de inclusión laboral. Los resultados obtenidos de las tres empresas entrevistadas, permitieron visualizar las estrategias que cada una de ellas realiza para lograr con éxito la vinculación de las PPR, para lo cual se identificaron tres puntos de relevancia en el proceso, los cuales tienen que ver con las etapas de vinculación y contratación, la efectividad obtenida y la renuncia a los paradigmas con respecto al sujeto.

En la etapa de vinculación y contratación, puede evidenciarse que es común en las tres empresas, la solicitud a la ARN de los candidatos que requieren para cubrir la vacante disponible, pues se sienten confiados de que las personas enviadas para la postulación, ya tienen una evolución en el programa con la Agencia y que a posteriori se ha realizado un proceso interno para determinar su idoneidad para la solicitud efectuada por la empresa. Esta etapa del proceso muestra a la investigación la dependencia de las empresas con la ARN para la contratación de las PPR, sin embargo, hasta el momento ha sido una dependencia positiva pues han logrado cubrir las expectativas que las empresas tienen de las personas solicitadas, además que el acompañamiento permanente de la Agencia les proporciona garantías en el desarrollo del programa. Igualmente, esta etapa permitió identificar que las empresas tienen la necesidad de tener procesos de selección diferenciales para las PPR con miras en lograr una mayor población vinculada, pues de realizarlo con las políticas de selección tradicionales, no sería posible que estas personas pudieran acceder a las vacantes postuladas. Por lo tanto, la formación académica,

la experiencia laboral y las pruebas de seguridad empiezan a flexibilizarse y se genera un mayor enfoque en los procesos de entrevistas, para tratar de determinar la disposición de la persona, sus expectativas y su deseo de reincorporación a partir de su vinculación laboral en la organización. A partir de esto, se reconoce que se debe realizar un trabajo diferente desde el área de gestión humana de las organizaciones, pues los procesos de selección deben estar diseñados con equidad, entendiendo que la oferta actual de empleados tienen unas características variadas, que no podrían evaluarse con un modelo estándar de selección.

En la etapa de efectividad en la inclusión laboral de las PPR, la investigación arrojó que las tres empresas entrevistadas lo evalúan de manera diferente, pues una de ellas lo mide a partir de la retención del personal y de los procesos disciplinarios que tenga que realizar con personas de esta población; otra por su parte, mide este indicador por el número de personas que forman o han formado parte del programa y finalmente, otra lo mide por la rotación del personal y la lealtad de los mismos, en momentos de crisis de la empresa. Éste es un indicador de gran importancia en el proceso, pues el mismo puede mostrar si funciona o no el modelo de inclusión laboral, por lo cual se determina que es necesario generar un instrumento unificado en las empresas, o al menos con unos puntos en común bien definidos, que permita identificar el impacto que genera la implementación y desarrollo del modelo, para permitir mejoras o cambios en miras de lograr una reincorporación exitosa.

Finalmente, las empresas analizadas tienen como eje transversal en relación con la igualdad con el trato, no etiquetar a las PPR, pues se trata de generar un ambiente de confianza que les permita a las personas ir sanando su pasado y fortalecer el crecimiento personal, que lo lleve de

manera positiva a su vinculación a la vida civil. En esta etapa de renuncia a los paradigmas, la investigación muestra que las empresas prefieren no dar a conocer el pasado de las personas, en cuanto a su procedencia, y permitirles a las mismas que vayan generando su propia identidad, a partir de los procesos de formación; lo que ha proporcionado tranquilidad para muchas de ellas, pues finalmente son ellas quienes de manera voluntaria, en cualquier parte del proceso, deciden hacerlo o no. Podría pensarse que esta decisión tomada por las empresas, no es romper con el paradigma, sin embargo, se considera que es la manera más sana para hacerlo, pues las personas pueden trabajar de manera tranquila y aceptar todos los procesos de formación y acompañamiento como una opción real de crecimiento y no como un espacio, donde puedan ser señaladas; lo que genera satisfacción con la organización y su entorno.

Las PPR dan un alto valor al ambiente laboral en las empresas donde desarrollan su proceso de reintegración. Su percepción sobre las relaciones interpersonales que se establecen en las empresas, el apoyo recibido por los superiores, la cooperación y la motivación son importantes para definir vínculos positivos que mejoren su relación con la empresa y los compañeros de trabajo. Esto se evidencia a través de la estrecha relación establecida entre las dimensiones *Clima laboral*, *Satisfacción laboral* y *Experiencias y sentido del trabajo*, generada en los resultados de esta investigación.

Los resultados entre las tres dimensiones demuestra que las empresas vinculadas en procesos de reintegración laboral, establecen dinámicas que generan motivación para el trabajo, definen espacios de socialización para una adecuada reintegración social por medio de relaciones interpersonales adecuadas, y ambientes de participación activa para las PPR.

Así mismo, se evidencia que el proceso de reintegración a través del trabajo, 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.

Esta fuerte relación de las tres dimensiones demuestra además, la importancia que el trabajo tiene para la vida de las PPR, en el marco de su contexto personal y las experiencias vividas en el trabajo. De igual forma, esta relación indica la significancia que establecen las PPR en torno al trabajo, dándole un sentido distinto al mismo.

La correlación existente entre las dimensiones contempladas en este estudio, explica también que cuando la motivación de las PPR hacía el trabajo es alta, la percepción positiva sobre el clima laboral también lo es, generando esto, satisfacción entre los empleados y relaciones positivas con la empresa. Lo anterior deja claro que, las estrategias y acciones definidas por las empresas vinculadas a procesos de reintegración laboral influyen en la motivación de las PPR para emprender su trabajo.

Esta investigación permite determinar, a partir de la evidencia recogida del modelo actual, algunas estrategias para las empresas colombianas, desde el área de gestión humana, para el proceso de inclusión laboral de las PPR. Una primer estrategia para las empresas, es entender y hacer parte activa de la nueva etapa que inició el país luego de los Acuerdos de Paz con las FARC, alinear a las áreas de gestión humana a las necesidades del postconflicto y permanecer actualizado sobre los cambios que se van generando con el mismo.

Esto lleva a otra estrategia importante, la cual radica en la necesidad de contar con personal profesional con experiencia para liderar acciones psicosociales de inclusión, con la capacidad para diseñar estrategias de acompañamiento que permitan entender el contexto y la realidad de la PPR, lo que posibilitará una adecuada vinculación con inclusión social.

Igualmente, se origina la estrategia de generar procesos de interiorización desde la confianza para lograr ver la vinculación de la PPR como una oportunidad para la empresa y no como una amenaza, lo cual conlleva a la superación de vulnerabilidades y desarrollo de capacidades de las PPR, que pueden ser aplicadas a la organización. En este sentido, las empresas entrevistadas dejan clara la importancia de hacer de éste un proceso continuo y plantean la necesidad de que más empresas se vinculen para lograr una inclusión laboral sostenible en el tiempo.

De igual manera, desde la gestión del talento humano, las empresas deberían repensarse si la inclusión laboral de las PPR es un asunto que va más allá de la normatividad o está más ligado a la necesidad de educar y sensibilizar sobre la trascendencia de contribuir a la paz del país. En este sentido, el reto consistiría en que la empresa no se limite a cumplir la legislación que la cobija, sino que amplíe sus responsabilidades sociales desde el desarrollo humano, con el fin de generar una responsabilidad social empresarial que permita desde una articulación con las temáticas sociales, adaptar sus políticas internas en beneficio propio y del país.

Finalmente, y no menos importante, es el reto de fortalecer los espacios de sensibilización al interior de la organización en temas de diversidad. Aquí el área de Gestión Humana juega un papel fundamental, para que cada vez sea más sencillo entender, desde cualquier área de la organización, los diferentes escenarios que puedan presentarse al interior de la misma, así como

la verdadera aceptación de esa diversidad en espacios laborales que conlleven a mejores prácticas relacionales y organizacionales frente a la inclusión.

La presente investigación es aplicable a las empresas vinculadas a la ARN, a las empresas con interés de contratar a personas en procesos de reintegración (PPR) y a la ARN, con el fin de orientar al diseño de nuevas prácticas empresariales o mejorar las ya existentes, para lograr una inclusión laboral sostenible para las PPR. Se recomienda para investigaciones futuras incluir una población más amplia de PPR, así como abarcar más empresas que trabajen con este modelo de inclusión, para realizar estudios a mayor profundidad que permitan dar un marco más general de la inclusión laboral de esta población. Igualmente, es muy importante estar atentos a los cambios que se presentan con el tema, para que este tipo de programas continúen y se perfeccionen con el tiempo.

Referencias bibliográficas

Abarca, O. (2010). Alianzas estratégicas: ¿adquisición o acceso al conocimiento?. *Ciencias Económicas*, (28), 263-287.

Antunes, R. (2001). ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y la centralidad del mundo del trabajo. Sao Paulo, Brasil: Cortez Editora.

Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN. Gobierno en línea. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.reincorporacion.gov.co/es>

- Ávila, A., Castañeda, D. (2015). Relación entre el sentido atribuido al trabajo y la conducta de compartir conocimiento. *Revista puertorriqueña de psicología* (26), 238-251.
- Bonillo, D y Nieto, F. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo* (11), 189–200.
- Cabuya, L. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Innovar*, (14), 137–151.
- Castillo M, Suso A. (2012). Fundación Once. La gestión de la diversidad: por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas. Recuperado de https://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/Libro_Diversidad_Accesible_2.pdf
- Consejo Nacional de Política Económica y Social –CONPES-. (2008). Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/CONPES/documentos-conpes/paginas/documentos-conpes.aspx#Default={%22k%22:%22ConpesNumero:3554%20OR%20Title:3554%22}>
- Cruz, F. (2003). “La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones”. En Fernando, Cruz., Omar Aktourf., Rafael, Carvajal. (Ed). *El lado humano de las organizaciones* (pp 15-63). Cali, Colombia: Editado por Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

- Domínguez, L., Ramírez, Á., y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, (1), 59–70.
- Frayle, S. Reyes, J. y, Rodríguez, L. (2007). *La Reincorporación Social del desmovilizado a través de proyectos productivos (tesis de grado de posgrado)*. Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.
- Galeano, E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín, Colombia: Carreta.
- Garavito, D. (2014). *La inclusión de las Personas con Discapacidad en el mercado laboral Colombiano, Una acción conjunta (Tesis de grado de posgrado)*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- García-Morato, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Barcelona, España: Encarna Castillo
- García. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico : Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, (42) 43–61.
- 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 pregrado)*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

- Giraldo, S. (2010). Contextualización teórica e histórica de la reintegración social y económica de desmovilizados en Colombia. *Poliantea*, (11), 35-52
- Gómez, A. (2007). Mercado de trabajo y paz en Colombia; una lectura sobre el proceso de desmovilización de actores armados ilegales. *Revista Facultad de Trabajo Social UPB*, (23), 88–99.
- Hernández, R., Fernández, E. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Edamsa impresiones S.A.
- López, A., et (2014). *Propuesta de modelo desde la gestión humana para una inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad*. Medellín, Colombia: Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC) de la Facultad de Ciencias Económicas –Universidad de Antioquia-.
- Lozano, J. (2014). *La vinculación laboral: generación de empleos desmovilizados (tesis de pregrado)*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Méda, D. (1995). *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Aubier, París: Gedisa S.A.
- Nussio, E. (2013). Desarme, desmovilización y reintegración de excombatientes: políticas y actores del postconflicto. *Colombia Internacional*, 77(4), 9–16.
<http://doi.org/10.7440/colombiaint77.2013.01>

Orgambídez, A., Pérez, P. y Borrego, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 69–77. <http://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>

Programa Paz y Reconciliación, Secretaria de Gobierno y DDHH, A. de M. (2011). Generación de Ingresos: consolidando un proyecto de vida en la legalidad.

Real Academia de la Lengua Española (2017). *Diccionario de la Lengua Española* (23 ed). Recuperado a partir de <http://dle.rae.es/?id=E0b0PXH>

Requena, F. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. *Reis*, (92), 11. <http://doi.org/10.2307/40184292>

Roldán, L. (2013). La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: Auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. *Pontificia Universidad Javeriana*. Bogotá, Colombia. (10) 107–123.

Salessi, S. (2014). Satisfacción Laboral: Acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 10(19), 67–83.

Salessi, S., y Omar, A. (2017). Satisfacción Laboral: Un Modelo Explicativo Basado en Variables Disposicionales. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 329–345. <http://doi.org/10.15446/rcp.v26n2.60651>



Soberanes, y Fuente, D. (2009). El clima y el compromiso organizacional en Las organizaciones.

Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, 5(9), 120–127.

Torres, M. y Samboni, M. (2017). *Universidad Nacional de Colombia*. La inclusión laboral

fortalece la responsabilidad social empresarial. Recuperado de:

http://investigacion.bogota.unal.edu.co/fileadmin/recursos/direcciones/investigacion_bogota/documentos/enid/2015/memorias2015/ciencias_sociales/la_inclusion_laboral_fortalece_la_responsa.pdf

Wang, Ya -Hui, Miao, Der- Jin. (2005). Using Strategic Alliances to Make Decisions about

Investing in Technological Innovations. *International Journal of Management*, 22 (4), 626-634.

Anexos

Anexo 1. Encuesta



Maestría en Administración de Empresas
Énfasis en Gestión del Talento Humano

ENCUESTA

“Retos de las empresas colombianas, desde el área de gestión humana, para la inclusión laboral sostenible de las personas en proceso de reintegración”

Las estudiantes de Maestría en Administración de Empresas, Sandra Milena Quintero Salgado y Sandra Milena Ortiz Silva, están realizando un estudio acerca de las estrategias que, desde el área de gestión humana, utilizan las empresas para la inclusión laboral de personas en procesos de reintegración a la sociedad, con el fin de establecer los retos a los cuales se ven abocadas las organizaciones, en el marco de las desmovilizaciones.

El cuestionario que tiene usted en las manos no es un *examen* de respuestas *buenas o malas, correctas o equivocadas*, sino una herramienta de investigación. Todos los puntos de vista serán válidos e interesantes. Le garantizamos la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de las personas participantes, por lo cual la información obtenida será procesada informáticamente y analizada de manera general.

Le agradecemos de antemano su participación, el tiempo y la atención que le va a dedicar para responder el cuestionario y la valiosa información que nos va a suministrar.

Lea las preguntas y responda de acuerdo a la explicación suministrada:

I. Marque con una X la casilla de la respuesta elegida

1. ¿Trabaja actualmente?
 Sí No

2. Género:
 Hombre Mujer Otro Cuál? _____

3. Edad (en años):
 Menos de 18 De 18 a 25 De 26 a 38 De 39 a 46 Más de 46

4. Nivel de escolaridad:
 Primaria Bachillerato Técnico Profesional

5. Número de hijos menores de edad y/o de personas dependientes a cargo:
 Ninguno De 1 a 2 De 3 a 4 De 5 a 6 Más de 6



Maestría en Administración de Empresas
Énfasis en Gestión del Talento Humano

6. Tiempo trabajando (en meses):

- De 1 a 6 De 7 a 12 De 13 a 18 De 19 a 24 Más de 24

7. Tipo de contrato:

- Contrato de tiempo completo a término indefinido Contrato de tiempo completo a término fijo Contrato a tiempo parcial (medio tiempo, por horas, etc.) Contrato de prestación de servicios
- Otro tipo de contrato _____

8. ¿A qué grupo perteneció?

- Paramilitares FARC ELN Otro Cuál? _____

9. Territorio donde vive:

- Rural Urbano

2. Evalúe los siguientes aspectos que hacen referencia al *Clima Social de Trabajo*, señalando en una escala de 1 a 5, en donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 es totalmente satisfecho

Reconocimiento de mi trabajo por los compañeros y compañeras	1	2	3	4	5
Apoyo recibido de mis jefes o superiores	1	2	3	4	5
Establezco relaciones de confianza con mis compañeros, compañeras y superiores	1	2	3	4	5
Posibilidades de hacer amistad dentro de mi equipo de trabajo	1	2	3	4	5
Nivel de participación en las actividades culturales y recreativas de la empresa	1	2	3	4	5
Las opiniones, ideas y propuestas son tenidas en cuenta	1	2	3	4	5
Las normas laborales se aplican con objetividad	1	2	3	4	5
Flexibilidad laboral para asuntos personales	1	2	3	4	5
Respeto a la diferencia	1	2	3	4	5
Conocimiento de los compañeros de mi condición de reinsertado	1	2	3	4	5



Maestría en Administración de Empresas
Énfasis en Gestión del Talento Humano

3. Evalúe los siguientes aspectos que hacen referencia a su *Satisfacción con la organización*, señalando en una escala de 1 a 5, en donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 es totalmente satisfecho.

Satisface mis intereses económicos	1	2	3	4	5
Oportunidades para la formación continua	1	2	3	4	5
Facilidad de ascenso laboral	1	2	3	4	5
Recibí formación sobre las funciones que debo realizar	1	2	3	4	5
Me genera compromiso con la empresa	1	2	3	4	5
Me motiva en mi proceso de reintegración	1	2	3	4	5
Siento que los procesos de seguimiento a mis funciones son iguales al resto de compañeros	1	2	3	4	5
Identifico una sobrecarga por mi condición particular	1	2	3	4	5
Genera cambios positivos en mi vida personal	1	2	3	4	5

4. Evalúe los siguientes aspectos que hacen referencia a su *Experiencia y Sentido del Trabajo*, señalando en una escala de 1 a 5, en donde 1 es poco y 5 es mucho.

Ha cambiado mi apreciación por las instituciones y establecimientos	1	2	3	4	5
He conocido nuevas estrategias para solución de conflictos	1	2	3	4	5
Ha fortalecido mis relaciones familiares y sociales	1	2	3	4	5
Ha permitido reconocer mis derechos y deberes	1	2	3	4	5
Ha facilitado el acceso a los servicios de salud	1	2	3	4	5
Ha permitido el desarrollo de capacidades y habilidades	1	2	3	4	5
La educación no formal aporta y estimula el proceso de formación profesional	1	2	3	4	5
Ha favorecido mi reconocimiento como ciudadano	1	2	3	4	5
Ha cambiado la concepción del valor de la vida	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN	VARIABLES	SODEXO	GRUPO ÉXITO	ENRIPAN	ANÁLISIS DE COMPARACIÓN DE LAS VARIABLES
Programas de inclusión laboral para personas en proceso de reintegración	¿Se realiza seguimiento al desarrollo de las estrategias planteadas?	Se hacen los siguiente se guimientos: 1. Empezamos con una inducción personalizada 2. los talleres mensuales que son de carácter obligatorio. 3. el informe mensual de competencias. 4. visitas a los puestos de trabajo, 5. acompañamiento a los procesos disciplinarios y 6. asesorías puntuales a los chicos o incluso a los jefes que lo necesiten.	Si. A través de : 1. Llamadas y acompañamiento permanente a las PPR 2. Se solicita a la ARN que también realice acompañamiento para que cumplan con lo establecido. 3. Contacto con el Sena para conocer cómo va el proceso de cada persona.	Si. Se realiza un proceso de adaptación a la PYME y de acompañamiento durante su permanencia en ella y el contacto con la ARN a través del promotor designado.	Se evidencia que es muy importante el seguimiento y acompañamiento a las PPR, para lograr el objetivo de vinculación a la vida civil. El seguimiento se hace desde el aliado estratégico principal, ARN, a partir de de talleres de formación y acompañamiento psicosocial y desde las mismas organizaciones a través de taller de formación al ser y al cargo que realizarán, seguimiento al desempeño, informes periódicos de resultados en cuanto a sus responsabilidades y trabajo en equipo, y al cumplimiento de los deberes. Igualmente, desde el SENA por la parte del Grupo Exito, se hace seguimiento para determinar si la PPR que esta siendo parte del proceso de formación academica, si será apta para el perfil que busca la empresa.
	¿Cómo se mide la efectividad de la estrategia?	La efectividad la miden por la retención del personal y por los procesos disciplinarios. La retención es aproximada del 87% y los procesos disciplinarios son mínimos	El programa define indicadores de impacto que se evidencian en el informe de sostenibilidad de la compañía (# de personas que forman parte del programa en las diferentes poblaciones vulnerables).	Se mide revisando la rotación del personal que ingresa y su tiempo de duración. Así mismo, se mide el éxito sobre la lealtad en momentos de crisis de la empresa.	Principalmente se mide la efectividad con la rotación del personal, su permanencia en la organización y la formación brindada a los mismos.
	¿Cuáles han sido los mayores retos en la implementación de estas estrategias?	Los mayores retos fueron la vinculación no sólo de las personas al margen de la ley como autodefensas y guerrillo, sino también la vinculación de víctimas, pues era como tener víctimas y victimarios juntos. La Generación de confianza y el apoyo de las empresas, para posibilitar abrir más puertas para más PPR.	1. La preparación y la formación académica de los desmovilizados 2. Las edades de los desmovilizados (muy adultos) 3. El temor que aún existe por este tipo de personas.	Económicos. Nos estamos preparando, organizando y generando una relación más sólida con la ARN	El reto principal ha sido la generación de confianza en los líderes de las empresas, para lograr la contratación de las PPR. Sin embargo, cada empresa tiene también sus propios retos personales que varían de acuerdo al programa que manejan para la vinculación. Por ejemplo, para Sodexo un reto importante ha sido la vinculación de víctimas y victimarios y lograr una buena integración entre ellos. Por su parte, para el Grupo Exito las edades de las PPR ha sido más difícil. Y finalmente, para Enripan, los recursos económicos con los que cuentan las PYMES para poder apoyar el proceso.
	¿Qué perspectivas tiene la empresa con sus estrategias, en el corto, mediano y largo plazo?	El programa soluciones, dejará de ser un programa de sodexo y pasará a ser "Alianza Empresarial Soluciones", pues se crea alianza con el Grupo Nutresa, Grupo Sura, Bancolombia, Comfama, Protección y Sodexo. En esta alianza cada empresa se encargará de la contratación, pero tendrá una estructura conformada por una Líder de la Alianza y unas gestoras empresariales, encargadas de replicar en todas las empresas en las áreas de gestión humana, el mismo modelo utilizado por Soluciones Sodexo, para que el programa conserve la misma esencia.	1. Continuar con apertura frente a estos temas de inclusión 2. definir estrategias adecuadas entendiendo que algunas PPR son rurales y otras son urbanas. 3. Posibilitar más espacios de inclusión laboral	Vincular más personas. Fortalecer la relación con la ARN. Que las PPR se conviertan en aliadas de HenriPan	Se puede evidenciar que la empresa Sodexo, tiene unas proyecciones más amplias y con un enfoque más a las PPR, toda vez que El programa soluciones, dejará de ser un programa de sodexo y pasará a ser "Alianza Empresarial Soluciones", pues se crea alianza con el Grupo Nutresa, Grupo Sura, Bancolombia, Comfama, Protección y Sodexo. En esta alianza cada empresa se encargará de la contratación, pero tendrá una estructura conformada por una Líder de la Alianza y unas gestoras empresariales, encargadas de replicar en todas las empresas en las áreas de gestión humana, el mismo modelo utilizado por Soluciones Sodexo, para que el programa conserve la misma esencia. El grupo Exito tiene una proyección más enfocada a la inclusión laboral de personas vulnerables, en donde no sólo se incluye a las PPR sino también a otro tipo de población. Enripan por su parte, se encuentra en búsqueda de apoyo del gobierno, que le permita crecer su organización para posibilitar la inclusión de más PPR.

DIMENSIÓN	VARIABLES	SODEXO	GRUPO ÉXITO	ENRIPAN	ANÁLISIS DE COMPARACIÓN DE LAS VARIABLES
Igualdad de condiciones laborales	¿Las condiciones de contratación de las PPR son las mismas que para los demás trabajadores o existen diferencias?	No pueden ser iguales, pues la empresa tiene algunas políticas que si se aplicarán a las PPR, éstas no podrían trabajar, como el tema de escolaridad, la experiencia, las pruebas de seguridad y las entrevistas. Igualmente, los procesos de inducción son diferentes para las personas que ingresan por el programa de soluciones, que la persona que ingresa de manera directa por el tipo de población.	Son exactamente las mismas. Siempre y cuando las personas cumplan con el perfil que se espera para el cargo que se necesita. La diferencia es que las personas del programa, son para trabajar en la operación, es decir, en los almacenes y en las bodegas.	Son los mismos. A término fijo durante 6 meses.	A pesar de ser multinacional y multilativa Sodexo y Grupo Éxito respectivamente, el programa Soluciones de Sodexo, como pionero en temas de reinserción laboral, y reintegración social, tiene definidas estrategias de gestión humana en relación con la contratación y evaluación diferenciadas para las personas que hacen parte del programa y que por su condición no pueden ser iguales a las demás contratadas por la empresa, a diferencia del programa "Atención a la población vulnerable" del Grupo Éxito. Si se analiza desde la categoría "Igualdad", en los procesos de inclusión laboral, no se trata de ofrecer las mismas condiciones, sino las más adecuadas para cada tipo de población vulnerable, como lo establece Sodexo. La equidad en el trato entonces, tienen que ver con ofrecer oportunidades iguales según las condiciones de vulnerabilidad en el caso de la inclusión laboral. Para Herrypan y Grupo Éxito las condiciones son iguales para las PPR y para los demás empleados en términos de contratación e inducción. Para las tres empresas, en el proceso radica la diferencia entre una población y otra.
	¿Al interior de la organización se han presentado actos de discriminación a las PPR por su condición?	Nadie conoce su condición de PPR. Para la contratación no se informa quién es quién, solo son colaboradores de sodexo. Por lo tanto, no se presentan actos discriminatorios.	No. Porque no se identifican como reinsertados, no se les pone etiquetas, porque entonces no sería un proceso de inclusión, sería un proceso de exclusión. Es inclusión, es decir, que es igual que todos, se les exige el mismo compromiso y sentido de pertenencia.	No. Incluso cuando se han enterado de la situación, prefieren a estas personas porque son más llamadas y trabajadoras.	Los programas de inclusión laboral de las empresas analizadas tienen como eje transversal en relación con la igualdad en el trato, no etiquetar a las PPR. Esta estrategia ha permitido disminuir índices de discriminación, lograr una real inclusión y fortalecer la confianza entre las PPR y las empresas.
	¿El seguimiento y supervisión realizado a la labor desarrollada por las PPR, es el mismo que se realiza a personas que no tienen esta condición?	El seguimiento es diferente. La supervisión es la misma. El seguimiento es diferente, pues se entiende que son personas que han pasado por algunas dificultades entonces los procesos de aprendizaje, de socialización y adaptación pueden ser más lentos o distintos, entonces se les brinda mucho acompañamiento.	Toda persona que entra a la compañía pasa por unos filtros y tienen unas actividades específicas, pero solo si se van a contratar. Con esta población, la diferencia radica en que la mayoría son remitidos desde la ARN y se realizan un acompañamiento más directo con temas de formación.	Si. Cumplimiento de horario, permisos. La diferencia está en que la ARN está como mediadora.	En términos de la contratación, supervisión, las tres empresas contratan y supervisan a las PPR de la misma manera como lo hacen con los demás empleados. Sueldos similares, contratos iguales, las mismas garantías y requisitos contractuales. La diferencia radica en el seguimiento, que se realiza de forma más directa y ampliada a las PPR, a través de la ARN o con herramientas definidas en cada empresa para garantizar un proceso de adaptación óptimo.

DIMENSIÓN	VARIABLES	SODEXO	GRUPO ÉXITO	ENRIPAN	ANÁLISIS DE COMPARACIÓN DE LAS VARIABLES
Aliados estratégicos, que permiten la sostenibilidad de la inclusión laboral de las PPR	¿Cuáles son las alianzas que se han contruido, para que el programa de inclusión laboral pueda ser sostenible?	Los aliados en el procesos con la ACR y la alcaldía con el programa de víctimas. Ellos hacen un trabajo de psicosocial y de formación de las PPR y cuando se piden los candidatos, ellos hacen una preselección de acuerdo al perfil solicitado, hacen sus propias pruebas y elaboran un informe el cual nos envían con las hojas de vida. Por otra parte, una vez se efectua la contratación de la persona, ellos hacen seguimiento en el proceso, intervienen con capacitaciones y siguen brindando orientación psicosocial a la persona. Igualmente, si algo no funciona con la persona contratada y se realiza algún procesos disciplinario, la ACR y la alcaldía intervienen para mirar si hay manera de solucionar y ayudar a la persona.	Con la ARN, la Cruz Roja, la Unidad de Víctimas, la Secretaría de Desarrollo de la Alcaldía de Medellín, el Sena, las secretarías de Bienestar o de Desarrollo y Acción Social, Fundación Apoyo, Fundación Raulito y Paz y Reconciliación	La Alianza con la ARN y los promotores que hacen parte de ella.	En la categoría de aliados, la ARN es un actor fundamental en el proceso de inclusión laboral en el país. Desde PYMES hasta multilatinas como el Grupo Éxito reconocen la importante labor de la Agencia como puente para unir a las personas en proceso de reintegración y el mercado laboral.
	¿Cómo funciona la sinergia con los aliados estratégicos?	Trabajamos con 3 poblaciones: Autodefensas, Guerrilla y Víctimas. Y tenemos 2 aliados: ACR y el programa de víctimas de la alcaldía. Se solicita un perfil para una vacante a los aliados. Ellos hacer una preselección, realizan pruebas y emiten un informe, el cual envían con la hoja de vida y nosotros damos inicio al procesos de selección. También hacen, Una segmentación de 2 días, de las personas que van a enviarnos para evaluar temas de disciplina en horarios, temas de autoridad, trabajo en equipo y comunicación. Y finalmente, Si en el desarrollo del contrato se requiere acompañamiento, ellos lo brindan a través de sus líderes del proceso.	La ARN remite a las personas postuladas y realiza una preselección de acuerdo al perfil solicitado por la compañía. El Sena realiza la formación de los aprendices, esto en el caso de las PPR. Con las demás entidades, atendemos población vulnerables desde la discapacidad y otras vulnerabilidades.	La empresa hace parte del programa de reintegración de la ARN y ellos envían las PPR para ser contratadas según el perfil, ARN hace todo el proceso. El contacto se realiza a través de un promotor de la ARN designado.	El andamiaje de Gobierno a través de la ARN ha permitido facilitar el proceso en las 3 empresas. Sin la Agencia, y solo con iniciativas propias e individuales el propósito de la inclusión laboral sería más lento, menos riguroso y con menores resultados positivos. La política, planes y proyectos de reincorporación han permeado las empresas aliadas a la Agencia, lo que ha permitido pensar en una inclusión laboral sostenible.
	¿Cuál es el aporte para el programa de inclusión laboral?	1. Lo más importante es Impactar la calidad de vida de las PPR. 2. Mostrar a las empresas, a partir de un buen desarrollo del modelo, que las cosas funciona , con el fin de generar confianza y lograr más oportunidades para estas persona.	Es clave contar con un aliado. La ARN es un actor principal y trabajamos por el mismo objetivo. Dar oportunidades. Cambiar la vida de las personas.	Aportar a la paz del país apoyando a las PPR	Las empresas aliadas de la ARN confían en el proceso como una estrategia para aportar a la inclusión laboral en el país, a la paz y a ofrecer desde el aspecto laboral, oportunidades para que las PPR tengan un camino distinto. La sinergia empresa-ARN permite obtener positivos resultados en este sentido.
	¿Existen proyecciones con estos aliados para atender la demanda que se espera de las PPR, dado los nuevos acuerdos de paz?	Con el proceso de paz, se decidió realizar una alianza con Grupo Nutresa, Grupo Sura, Bancolombia, Comfama, Protección y Sodexo. El programa de soluciones sale de sodexo y pasa a ser parte de la Alianza Empresarial, en donde todas las empresas se encargarán de la contratación, lo que implica que las PPR tendrán oportunidad de crecimiento, mayor número de vacantes y mejores perfiles para contratar.	Continuar trabajando con la ARN, quien hace un proceso transparente.	Fortalecer la relación con la ARN. Seguir apostándole a la paz.	El programa Soluciones de Sodexo, luego de más de 10 años evidencia una apuesta de largo aliento por la inclusión laboral. Para las tres empresas, la paz es el motor del proceso, las tres ven con entusiasmo la continuidad de los programas, acciones y estrategias para seguir fortalecimiento el proceso de inclusión laboral con miras a nuevos Acuerdos y a aumentar la cobertura de su oferta laboral para las PPR.