

**Preparación de las organizaciones colombianas para una ruta de reintegración  
laboral de excombatientes, derivada de los procesos de paz**



**Autores**

**Andrés Federico Londoño Velásquez**

**Francy María Giraldo Pérez**

**Julián Alexander Jiménez Rodríguez**

**Luz Adriana Zapata Arbeláez**

**Tutor**

**Magister John Jairo García Peña**

**Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Departamento de Psicología  
Especialización en Psicología Organizacional  
Medellín  
2017**

**Preparación de las organizaciones colombianas para una ruta de reintegración  
laboral de excombatientes, derivada de los procesos de paz**



**Andrés Federico Londoño Velásquez**

**Francy María Giraldo Pérez**

**Julián Alexander Jiménez Rodríguez**

**Luz Adriana Zapata Arbeláez**

**Requisito para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional**

**Tutor**

**Magister John Jairo García Peña**

**Universidad de Antioquia**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

**Departamento de Psicología**

**Especialización en Psicología Organizacional**

**Medellín**

**2017**

## **Resumen**

Los procesos de paz acaecidos en Colombia en su historia moderna, aportan a la transformación social, en la medida que permiten poner en la agenda pública, asuntos como el restablecimiento de los derechos fundamentales y la promoción del desarrollo humano y social de quienes han participado del conflicto. Sin embargo, se requiere de un alto nivel de compromiso por parte de los diferentes frentes sociales. Uno de ellos y de gran relevancia para el restablecimiento de la paz, es el sector productivo empresarial.

La presente monografía, desde un enfoque de la Psicología Organizacional, tuvo como objetivo: Generar la construcción de una ruta de reintegración laboral de excombatientes, que permita a las organizaciones hacer parte de los procesos de paz. Metodológicamente, se realizó un recorrido teórico cualitativo que permitió reconocer experiencias de reintegración, que han dejado lecciones valiosas, para ser aplicadas, desde los mismos procesos de paz.

Con el ánimo de obtener mejores resultados sobre la reintegración y menor deserción laboral, se analizaron los procesos de paz llevados a cabo en Colombia, revisando su alcance y resultados, para proponer finalmente, una Ruta, acudiendo a la Gestión del Cambio, como área de la Psicología Organizacional que teoriza los fenómenos que se suceden en las personas dentro del ámbito del cambio organizacional.

Luego de conceptualizar sobre los modelos de cambio que podrían facilitar para el excombatiente la asimilación de nuevas conductas y valores, la propuesta de Ruta resulta de combinar elementos de cada modelo que mejor apuntan a una transformación profunda y de largo plazo, en un proceso complejo, que involucra además a la comunidad laboral receptora. Se espera que, con la aplicación de esta Ruta, las organizaciones colombianas estén mejor preparadas y hagan aportes valiosos a una Colombia en paz.

**Palabras Clave:** Excombatientes, reintegración laboral, procesos de paz, gestión del cambio, Psicología Organizacional.

## **Abstract**

Peace processes that have taken place in Colombia's modern history contribute to social transformation, to such an extent that they provide the means for the public agenda to be addressed. This, regarding the restoration of fundamental rights and the promotion of human and social

development of those who have participated in the conflict. Thereupon, it requires a high level of commitment on the part of different social fronts. One of them, of great relevance for the restoration of peace, being, the productive business scene.

From an Organizational Psychology approach, the purpose of this monograph was to generate the construction of a route for the reintegration of ex-combatants, hence, allowing organizations to participate in the peace processes. Methodologically, a qualitative and theoretical trajectory was created, allowing the recognition of reintegration experiences that have left valuable lessons to be applied, as from the same peace processes onwards.

With the aim of, labor wise, obtaining better results on reintegration and subsequently, less job desertion, peace processes carried out in Colombia were analyzed, reviewing the scope and results. This, in order to ultimately put forward a Route, putting Change Management to use as an area of Organizational Psychology that theorizes phenomena that occur in individuals within the scope of organizational change.

After conceptualizing on the models of change that could facilitate the ex-combatant's assimilation of new behavioral patterns and social values, Route's proposition results in combining elements of each model that best point to a thorough long-term transformation, in a complex process that additionally involves the receptive working community. It is expected for the Colombian organizations to better be prepared and make valuable contributions to a peaceful Colombia.

**Keywords:** Ex-combatants, labor reintegration, peace processes, change management, organizational psychology.

## **Agradecimientos**

*A nuestros profesores y compañeros de clase que con sus aportes, compromiso con la especialización y buen humor, hicieron de la construcción de este trabajo un momento inolvidable en nuestras vidas.*

*De manera especial a nuestro Tutor de monografía, el Magister John Jairo García Peña, quien, con sus conocimientos, orientación, persistencia y confianza en nosotros, se ha ganado nuestra admiración y respeto.*

## **Dedicatorias**

*A mi madre y a la memoria de mi padre, de quienes aprendí, que a pesar de que los seres humanos nos relacionamos desde nuestras heridas, siempre tenemos la oportunidad de resignificarlas y transformarlas en relaciones reconstruidas desde la bondad.*

*Luz Adriana*

*A Dios, mi familia, mi esposo y mi niña, por su amor y confianza, por brindarme el tiempo necesario para avanzar en mi vida personal y profesional. Ustedes son mi fuerza y el timón para navegar en el maravilloso mundo del conocimiento.*

*Francy Giraldo Pérez*

*A mi madre, por su apoyo y confianza brindados de manera incondicional, y sobre todo por enseñarme día a día el valor de ser leal a mis principios y no claudicar a pesar de las dificultades.*

*Andrés Federico Londoño Velásquez*

*A Dios por darme la oportunidad de vivir, a mi familia, quienes siempre han confiado en mí y me han impulsado a cumplir mis sueños, en especial a mi esposa, quien durante este largo*

*proceso me acompañó y fue mi apoyo en los momentos más difíciles, por siempre empujarme a dar lo mejor de mí y creer siempre en mi capacidad de transformar mi realidad y la de las personas que me rodean. Serán siempre mi fuente de inspiración.*

*Julián Alexander Jiménez Rodríguez*

## Tabla de Contenido

Resumen.....	2
1. Introducción.....	8
Planteamiento del Problema.....	8
Pregunta Problematizadora.....	10
Justificación.....	11
Objetivos.....	11
General.....	11
Específicos.....	12
2. Antecedentes.....	12
Internacionales.....	12
Nacionales.....	14
Locales.....	15
3. Marco Normativo.....	16
4. Metodología.....	19
5. Referente Conceptual.....	23
Enfoque.....	23
Categorías Teóricas.....	26
Gestión del Cambio.....	26
Desarrollo Humano y Social.....	45
Reintegración Laboral.....	50
Derechos Humanos y Ciudadanía.....	53
Bienestar Psicológico.....	57
6. Análisis Teórico.....	62
Aportes de los procesos de paz, en Colombia, a la reintegración laboral de excombatientes.....	63
Aportes de las organizaciones colombianas, a los procesos de reintegración laboral de excombatientes.....	69

Impacto de los procesos de reintegración en excombatientes y población civil.....	76
Modelos de gestión del cambio, facilitadores de la adaptación a la Cultura organizacional.....	80
Propuesta de ruta de reintegración laboral de excombatientes como proyecto de cambio.....	85
Conclusiones.....	93
Referencias.....	97

#### Listado de Figuras

<i>Figura 1. Readaptación sobre la experiencia en el marco normativo de los procesos de paz en Colombia.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2. Resumen metodología utilizada.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Fases del proceso de cambio de Kurt Lewin con la Teoría de campo de las fuerzas de Edgar Schein.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4. Modelo de evolución de las organizaciones de Greiner.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 5. La curva J de Karl Albrecht.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 6. Modelo de ADKAR.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 7. Modelo AQAL de Ken Wilber.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 8. Ruta de intervención para la reintegración de los excombatientes al mundo laboral.....</i>	<i>93</i>



## **Preparación de las organizaciones colombianas para una ruta de reintegración laboral de excombatientes, derivada de los procesos de paz**

### **1. Introducción**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

Los procesos de paz por los cuales Colombia ha transitado, impactan a la sociedad en diferentes niveles, entre ellos, el laboral. Las organizaciones, como entidades impulsoras del desarrollo económico y social del país, están llamadas a ser protagonistas en los procesos de reintegración de los excombatientes a la vida laboral. Sin embargo, es un reto para cualquier tipo de organización el prepararse adecuadamente para incluir a estas personas en sus equipos de producción y de generación de valor.

La Psicología Organizacional como área de estudio que aborda el comportamiento y la cultura de las organizaciones, proporciona herramientas teórico prácticas que no han sido utilizadas con rigor en escenarios de reintegración laboral de excombatientes y que podrían facilitarle a la empresa colombiana la asimilación adecuada de nuevos miembros en sus equipos laborales, por tratarse de trabajadores cuyos antecedentes personales y de relación grupal podrían afectar en diversos sentidos el comportamiento y la cultura de la organización que los incorpora.

La empresa colombiana necesita de procesos de gestión del cambio organizacional que impliquen la empleabilidad de excombatientes para acceder al mundo del trabajo de manera legal, mediante la adquisición de competencias que faciliten su adaptación al contexto empresarial. Igualmente, se requiere desde las organizaciones, la generación de estrategias y metodologías que faciliten la apertura a este cambio que impacta su cultura organizacional, de manera que expandan las conexiones entre los progresos sociales y de rentabilidad económica que necesita el país.

Las experiencias de reintegración laboral en Colombia documentan la aplicación de estrategias de formación que proporcionan herramientas prácticas al excombatiente, de tal manera que a partir del aprendizaje de un oficio pueda asegurar su sustento. Sería de esperarse que para procesos tan complejos de readaptación social, las acciones de intervención fueran vastas, buscando el anclaje en la vida laboral más allá de lo meramente práctico, tanto para los reintegrados como para aquellos que los aceptarán como parte de una comunidad de trabajo. Sin embargo, se ha encontrado que el Estado y las organizaciones, dirigen sus principales esfuerzos

en la cobertura de la capacitación, el aprendizaje y el entrenamiento en una labor, sin plantear estrategias concretas que desarrollen a las personas y las fortalezcan emocionalmente para el recorrido de reincorporación que les espera. Además, no incluyen otros actores del proceso de reinserción como aquellos que en las organizaciones hacen parte del medio socio laboral del nuevo empleado.

En Colombia, son nueve los procesos de paz identificados que han alcanzado la desmovilización colectiva de excombatientes entre los años 1989 y 2003: los acuerdos con el Movimiento 19 de Abril (M-19) el 2 de enero de 1989, el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT) el 25 de enero 1991, el Ejército Popular de Liberación (EPL) el 15 de febrero de 1991, el Movimiento Armado Quintín Lame el 27 de mayo de 1991, el Comando Ernesto Rojas en abril de 1992, la Corriente de Renovación Socialista (CRS) el 9 de abril de 1994, las Milicias Populares del Pueblo y para el Pueblo el 26 de mayo de 1994, el Frente Francisco Garnica el 30 de junio de 1994 y las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC – Paramilitares) el 15 de julio de 2003.

Con estos acuerdos, cerca de 36.000 excombatientes entregaron sus armas en forma colectiva e individual y se reinsertaron a la vida civil, sin embargo, las pocas garantías para generar un proceso adecuado de reintegración, entre ellos el de reintegración laboral, llevaron a que muchos reincidieran en el accionar ilegal. Una muestra de ello, y según la Agencia Colombiana de Reintegración (ACR), son los 1.773 de los cerca de 35.000 desmovilizados de las AUC que lograron vincularse laboralmente, lo que termina incidiendo en que las políticas de reintegración carezcan de resultados positivos dándose origen, además, a fenómenos como las Bandas Criminales (BACRIM) o el surgimiento de nuevos grupos delincuenciales (Roldán, 2013).

Tales cifras demuestran que el país carece de preparación para asumir la implementación de los acuerdos de paz, debido a la desconfianza de la sociedad civil generada por acciones fallidas y compromisos olvidados por las partes negociadoras, los pocos mecanismos jurídicos para la implementación legítima de lo acordado, la corrupción que usurpa los recursos económicos de los ciudadanos y limita la generación de inversión social, la poca voluntad política de algunos sectores del Estado que obstaculizan la fluidez de los procesos de manera planificada y concertada, el escepticismo del sector empresarial con su insuficiente compromiso para participar de los procesos de reintegración y las pocas muestras de verdadera voluntad de los

grupos armados ilegales para entregar las armas y cambiar de vida. Todo lo anterior, motiva una reflexión en torno a cómo alcanzar una etapa de posconflicto que logre una paz estable y duradera, ¿será que se requiere de una transformación social, cultural, política e institucional de forma estructural?

La presente monografía pretende realizar un recorrido y análisis teórico sobre la aplicación de las estrategias de gestión del cambio organizacional frente a la reintegración laboral, fruto de los procesos de paz y de los procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) desarrollados históricamente en Colombia; lo anterior, con el fin de construir desde la Psicología Organizacional, una propuesta de ruta o protocolo de reintegración laboral de excombatientes basada en metodologías que posibiliten su readaptación e incorporación a las organizaciones colombianas, teniendo en cuenta los procesos individuales, grupales y organizacionales que apunten a mantener el clima organizacional, la productividad en las empresas y como parte de la contribución social que refleje la paz y la reconciliación. Todo esto, diseñado como un proyecto de gestión del cambio organizacional y como aporte profesional para el reto de transformación, que el desarrollo de un proceso de paz, le significa al país.

También se quiere aportar una reflexión sobre la gestión del cambio en las organizaciones como resultado de las demandas que trae el contexto en el que se mueve la empresa colombiana, en especial cuando se espera de ella su participación y aporte en la búsqueda de alternativas para la solución de problemáticas arraigadas como lo es el conflicto armado en Colombia.

En consecuencia con lo anterior y como parte del incesante movimiento social, político y económico que vive un país en desarrollo y transformación como Colombia, surge la siguiente pregunta: ¿Se encuentran preparadas las organizaciones colombianas para construir una ruta de reincorporación laboral adecuada para los excombatientes, derivada de los procesos de paz?

### **Pregunta problematizadora**

¿De qué forma están preparadas las organizaciones colombianas para construir una ruta de reintegración laboral adecuada para los excombatientes, derivada de los procesos de paz?

## **1.2 Justificación**

Teniendo en cuenta los procesos individuales, grupales y organizacionales por los que atraviesan las personas en la vida laboral generadas por los cambios que se viven a nivel político, social y económico, en un país afectado por la violencia, pero el cual busca opciones negociadas para terminar el conflicto armado de más de 50 años, se espera dejar plasmada, en esta monografía, una propuesta metodológica de gestión del cambio organizacional que sea acorde con la necesidad de generar la reintegración de excombatientes, posibilitando estrategias que faciliten a las empresas colombianas, la adaptación a las exigencias sociales y políticas como fruto de la implementación de los acuerdos alcanzados en los procesos de paz.

La presente monografía está dirigida a toda la población (excombatientes y no excombatientes), entidades gubernamentales y no gubernamentales, organizaciones públicas y privadas, implicadas directa o indirectamente en el proceso de reintegración de excombatientes a la vida laboral colombiana; esperando que se beneficien del aporte investigativo, teórico y aplicado en términos de gestión del cambio asociado a los procesos de paz, al igual que en el establecimiento de metodologías que propicien el mejoramiento de la competitividad empresarial y las condiciones de vida de la población colombiana excombatiente, reflejado en el fortalecimiento de sus condiciones económicas y sociales.

El presente estudio busca motivar la investigación académica con enfoque social con respecto al papel de la responsabilidad empresarial, en especial en el tema del conflicto armado en Colombia y el compromiso de las empresas para contribuir a la paz, donde las ciencias sociales y humanas han tomado participación activa con variedad de estudios de paz que apuntan a temas como la violación de los derechos humanos y las consecuencias de la guerra en Colombia.

Por último, los aportes con esta monografía están encaminados a la teorización del cambio organizacional en contextos de posconflicto y también a hacer un aporte a la generación de metodologías de intervención que posibiliten la construcción de paz desde las empresas, más allá de las contribuciones económicas en proyectos sociales.

### **1.3 Objetivos**

#### **General**

Generar, desde la Psicología Organizacional, la construcción de una ruta de

reintegración laboral de excombatientes, que permita a las organizaciones hacer parte de los procesos de paz.

### **Objetivos específicos**

- Rastrear la historia de los procesos de paz en Colombia y los resultados obtenidos en el campo de la reintegración laboral de los excombatientes.
- Definir los principales resultados de la reintegración laboral de excombatientes, luego de los procesos de paz llevados a cabo en Colombia.
- Proponer una ruta de reintegración del excombatiente a las organizaciones laborales, a través de modelos existentes de gestión del cambio, que facilite su adaptación a la cultura organizacional.

## **2. Antecedentes**

En este apartado se presentan algunos antecedentes o estudios similares y acordes al objeto de estudio sobre la reintegración laboral de excombatientes a nivel internacional, nacional y local.

### **2.1. Internacionales**

Vicenç Fisas, quien dirige la Escola de Cultura de Pau (ECP) y a la vez es el titular de la Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos de la Universitat Autònoma de Barcelona, en su cuaderno No. 14 de los Quaderns de Construcció de Pau de la ECP, en abril de 2010, titulado Procesos de paz comparados, resume los procesos de paz acontecidos en once países: El Salvador, Guatemala, Irlanda del Norte, Angola, Sudáfrica, Tayikistán, Sierra Leona, sur de Sudán, Burundi, Indonesia (Aceh) y Nepal. Abarca procesos iniciados entre 1984 (El Salvador) y 2002 (Nepal), con duraciones que van de los cuatro años de Nepal a los 21 de Irlanda del Norte. La mayoría han tenido mediaciones (cuatro de Naciones Unidas), y en cuanto a los motivos de fondo, cuatro han sido por la democratización del país, tres por el reparto del poder político y tres por el autogobierno.

El mismo autor, en su cuaderno No. 24 de noviembre de 2011, titulado Introducción al

Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de excombatientes, explica ampliamente lo que es un programa de DDR de acuerdo con Naciones Unidas, y los objetivos, etapas, agenda, condiciones y complejidades de su implementación. Plantea los tipos de desarme y desmovilización que se pueden presentar en un proceso de paz, los tipos de beneficiarios y el marco legal que favorece un DDR. Define además los llevados a cabo en 30 países del mundo desde su creación, los mecanismos formales generados por la ONU (Guías Operacionales) para recoger los aspectos a considerar, los esfuerzos internacionales desarrollados y las entidades y agencias que colaboran en esta misión. Expone las condiciones que lo hacen viable como: el marco legal, las instituciones, los recursos, las actitudes y confianza entre las partes, la seguridad comunitaria y humana, las garantías, el coste según el país, según el nivel de vida y la renta por habitante. También analiza el tamaño de los grupos desmovilizados en el mundo desde el año 2000, ocupando Colombia la cuarta posición con los 31.671 desmovilizados de las AUC. Mientras que el mayor aporte es del UNITA de Angola con 105.000 y el menor del FNL de Burundí, con 8.500. Hace mención de los esfuerzos orientados al excombatiente, muchos de ellos en su atención psicosocial y la generación de oportunidades de empleo. Del lado del empleador, sólo reconoce los beneficios fiscales, las campañas de sensibilización a las comunidades de acogida, y las políticas de reconciliación y estrategias de desarrollo comunitario. Son 23 los DDR que ha habido en el mundo (a 2011) luego de acuerdos de paz. Sobre ellos recoge estadísticas interesantes, lecciones aprendidas y aspectos a no repetir entre los cuales se encuentra en la categoría de previsión y configuración del DDR, el énfasis en el desarme y la poca atención en la reintegración, el marco institucional poco adecuado y la falta de asistencia psicosocial en la fase de desmovilización.

Naciones Unidas en el 2011, proporciona una guía operacional llamada Manuel de gestion des programmes DDR. En esta guía se definen claramente elementos de seguimiento y evaluación de un DDR, los procedimientos para elaboración de indicadores, plan de seguimiento y gestión de los riesgos de los programas de DDR y la documentación de las lecciones aprendidas. Esta guía busca entregar un protocolo estándar sugerido para cualquier país donde la ONU tenga injerencia en sus procesos de paz y su objetivo es implementar de manera sistemática, controlada y sostenida programas de DDR fruto de acuerdos de paz. A pesar de brindar elementos valiosos para diseñar procedimientos que tengan en cuenta la fase de reinserción y reintegración, queda un

gran vacío desde el punto de vista de las organizaciones receptoras del excombatiente como empleado.

## 2.2 Nacionales

Gabriel Turriago Piñeros y José María Bustamante Mora en el año 2003, publicaron para la FIP el Estudio de los Procesos de Reinserción para un Análisis del Posconflicto en Colombia – 1991 – 1998, en el cual se planteó como objetivo realizar un análisis de los procesos de reinserción en este período de negociación, con el fin de contribuir a los esfuerzos de sistematización del conocimiento para que estos contribuyeran a los aprendizajes en futuros procesos de paz. Allí concluyeron, entre otros, lo siguiente:

La respuesta institucional para adelantar el proceso de reincorporación a la vida civil, posterior a los acuerdos, no correspondió a los compromisos adquiridos. (...) Las respuestas institucionales para adelantar la reinserción, fueron precarias. (...) no fue un proceso planeado que permitiera una eficiente coordinación de las entidades estatales comprometidas. (Turriago y Bustamante, 2003, p.87).

En el año 2009, Ángela María Puentes, Álvaro José Moreno, Ángela Rivas Gamboa y Juliana Márquez, publican para la Fundación Ideas para la Paz, FIP, el Informe 9 titulado Reinserción económica y sector privado en Colombia, el cual tuvo como objetivo analizar descriptivamente los niveles de participación del sector privado en Colombia en los procesos de reintegración de excombatientes a partir de la información recolectada en una encuesta realizada a 361 empresas. Igualmente, se indagó por la relación del empresariado colombiano y la reintegración económica de excombatientes. Los resultados de este estudio muestran que a pesar de que la participación de las empresas en programas de reintegración económica no es muy alta, los empresarios encuestados manifestaron disposición de hacer mayores esfuerzos en pro de estas iniciativas. A la vez concluyen que existen limitaciones en la posibilidad de un excombatiente de vincularse efectivamente al mercado laboral y de mantener su empleo por varios años, independiente de la voluntad que las empresas tengan de participar en las iniciativas de reintegración (Puentes *et al.*, 2009, p.24).

Laura Roldán Castellanos, publica en el año 2013, el artículo de investigación titulado La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo

emancipador de la violencia en Colombia, en el cual establece como objetivo desarrollar el concepto de inclusión laboral en los procesos de desmovilización y la influencia que tienen las empresas en los programas de reintegración social. Los resultados muestran que no existe una igualdad de oportunidades laborales para los desmovilizados en comparación con el resto de la sociedad civil, estableciéndose barreras sociales expresadas en falta de voluntad y sensibilidad para ser acogidos, las cuales se materializan en el sector empresarial privado. Allí concluye que:

Hay una clara discriminación en cuanto al acceso y conservación de un trabajo por parte de los desmovilizados. No existe una voluntad social por acogerlos en el curso de su proceso de desmovilización y ello está generando grandes problemas al país en diversos aspectos como lo es el de la seguridad. Como consecuencia de la falta de opciones laborales y económicas muchos desmovilizados han decidido reincidir en la ilegalidad conformando bandas criminales urbanas que se han organizado a lo largo de todo el país, haciendo que se incrementen de nuevo los niveles de violencia e inseguridad. (Roldan, 2013, p.122).

### **2.3 Locales**

En el año 2009, la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI), lideró el programa de Oportunidades Laborales. Su objetivo general fue apoyar integralmente el proceso de vinculación laboral de 143 excombatientes ubicados en los departamentos de Quindío, Risaralda y Norte del Valle. Los puntos clave del proyecto fueron: el enfoque metodológico integral dentro de la reintegración laboral y el estímulo en los desmovilizados hacia la productividad, desestimulando su dependencia de programas de asistencia económica del Estado. La principal conclusión fue que el éxito de los procesos de reinserción de desmovilizados del conflicto armado, depende en parte de la participación activa del sector empresarial, y su reintegración laboral, requiere de un enfoque integral que incluya capacitación, acompañamiento y reconocimiento social.

En los años 2009 a 2013, la Asociación Colombiana de Empresarios de Colombia, ANDI, el Concejo Internacional de Instruida Sueca, NIR y la Fundación Ideas para la Paz, FIP, crearon el proyecto y observatorio Cómo construir paz desde el sector empresarial. Su objetivo fue realizar el diagnóstico y sensibilización a los empresarios sobre el papel que podrían desempeñar en la superación del conflicto y construcción de paz. Una de las pruebas piloto, con la empresa



Electrolux, consistió en la selección de 16 excombatientes para la reparación de electrodomésticos en las ciudades de Barranquilla, Valledupar, Cartagena, Sincelejo y Montería. Los principales resultados de este piloto fueron: la definición de perfiles que se ajustaran a las necesidades de la empresa, el análisis del mercado laboral y de las ofertas de empleo para el perfil de los excombatientes, además de combinar la formación técnica con la formación de habilidades psicolaborales. A partir de las pruebas piloto se creó el modelo de intervención para empresas, con su compromiso hacia la paz y hacia la reinserción laboral en cuanto a la empleabilidad y emprendimiento.

En el 2015, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la Fundación Ideas para la Paz (FIP), crearon la guía práctica *Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR)* desde el sector empresarial. Esta guía se hizo con el propósito de orientar al sector empresarial en su contribución al proceso de paz, por medio de la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración (PPR). Una de las empresas donde se observó la empleabilidad fue en Almacenes Éxito, con el apoyo del SENA, quien capacitó en habilidades, competencias y valores a los reinsertados para que trabajaran en la modalidad de aprendices en los cargos de auxiliares en logística, técnicos auxiliares en salud pública, técnicos en atención prehospitalaria y en operaciones comerciales. Como resultado de este proceso, Almacenes Éxito incorporó a 263 desmovilizados durante los primeros cinco años de iniciar el proceso de contratación. Otra empresa importante fue la Compañía Nacional de Chocolates, que apoyó el empleo de desmovilizados mediante pasantías del SENA. Para el 2007, la compañía tenía seis personas trabajando en la modalidad de labores de aseo, alimentación y empaques de productos. La conclusión general de la guía práctica, fue la necesidad de articular y dar vida a las acciones de reintegración laboral para excombatientes.

### **3. Marco Normativo**

Los procesos de paz en Colombia son reglamentados desde que el Gobierno colombiano mostró su interés en establecer mecanismos duraderos de paz con los grupos ilegales organizados al margen de la Ley para buscar a su vez beneficios de reintegración para los desmovilizados. Para el presente estudio, la normatividad se focaliza en la que existe para el proceso de reintegración laboral de los excombatientes.

La Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), hace explícita anotación sobre el derecho al trabajo en el Artículo No. 23, y La Constitución Política de Colombia de 1991, dispone de varios artículos sobre el derecho al trabajo. Estos son: Artículos No. 25, 53 y 54.

En 1997, la Ley 418 consagra instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones. En el Capítulo I, Artículo 2, modificado por la Ley 782 de 2002, se establecen disposiciones para facilitar el diálogo y la suscripción de acuerdos con grupos armados organizados al margen de la Ley para su desmovilización, reconciliación entre los colombianos y la convivencia pacífica.

En 1999, el Gobierno colombiano diseña el Plan Colombia, como estrategia de asistencia de seguridad bilateral entre Colombia y Estados Unidos. En los objetivos del Plan Colombia se planteó: la desmovilización, desarme y reintegración, el apoyo al proceso de desmovilización y reincorporación a la vida civil de los grupos armados al margen de la Ley (GAML) y la búsqueda de la activa participación de la comunidad internacional en todas las etapas del proceso (DNP, 2015, pág. 11). Así, para el año 2016, el para entonces presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, reafirma su apoyo al Plan Colombia: De la misma manera en que Estados Unidos ha sido un socio de Colombia en tiempos de guerra, seremos su socio en la paz. Estoy muy orgulloso de anunciar un nuevo capítulo de la alianza de Colombia y Estados Unidos y la vamos a llamar Paz Colombia (El Espectador, 2016).

En el Decreto 128 de 2003, se organiza, articula y reglamenta la oferta de servicios que ofrece el Estado colombiano en materia de reincorporación. Además, la Ley 975 de 2005, Ley de Justicia y Paz y modificada por la Ley 1592 de 2012, dicta disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la Ley que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la paz nacional, y se dictan otras disposiciones para acuerdos humanitarios.

En el 2008, se introduce el Documento CONPES, Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación No. 3554, con la política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales. Este documento hace mención explícita a la ACR que fue creada mediante el Decreto No. 4138 de 2011, como Unidad Administrativa Especial del orden nacional. Su creación fue el producto de reestructurar los resultados iniciales del Programa para la Reincorporación de la Vida Civil

(PRVC) que funcionó en el Ministerio del Interior y de Justicia entre 2003 – 2006.

En 2013, con la Resolución 0754 y modificada en algunos artículos por la Resolución número 1356 de 2016, se expresa la ruta de reintegración en el Artículo No. 3 como el conjunto de condiciones, beneficios, estrategias, metodologías y acciones definidos por la ACR, concertados con la persona en proceso de reintegración, para promover el desarrollo de capacidades, la superación de la situación de vulnerabilidad y el ejercicio autónomo de la ciudadanía presente. Este proceso de reintegración cuenta con ocho dimensiones, dentro de las cuales el componente productivo y laboral corresponde al número seis.

Para el 2014 con la Resolución 1724, se reglamentan los requisitos, características, condiciones y obligaciones para el acceso a los beneficios sociales y económicos del Proceso de Reintegración dirigidos a población desmovilizada y postulada a la Ley de Justicia y Paz.

El 29 de mayo de 2017, se expidió el Decreto ley 897 por parte del presidente de la República de Colombia, en ejercicio de sus facultades, en el que se establece el cambio de denominación de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas (ACR), fortaleciendo de esta manera su institucionalidad y pasando a ser la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN).

Mediante este decreto, la ahora llamada ARN, fortalece la institucionalidad de la Entidad en el marco del proceso de reincorporación que se adelantará con las FARC-EP. Así, la Agencia mantendrá en su integralidad sus trascendentales responsabilidades y adicionalmente, contará con un grupo interno de trabajo adscrito a la Dirección General, para adelantar el programa de reincorporación de los integrantes de las FARC-EP, todo ello, sin afectar su planta actual.

En la figura No 1, se visualiza el resumen sobre la experiencia en el marco normativo de los procesos de paz en Colombia, con los grupos ilegales organizados al margen de la Ley, desde el año 1953 hasta 2017.

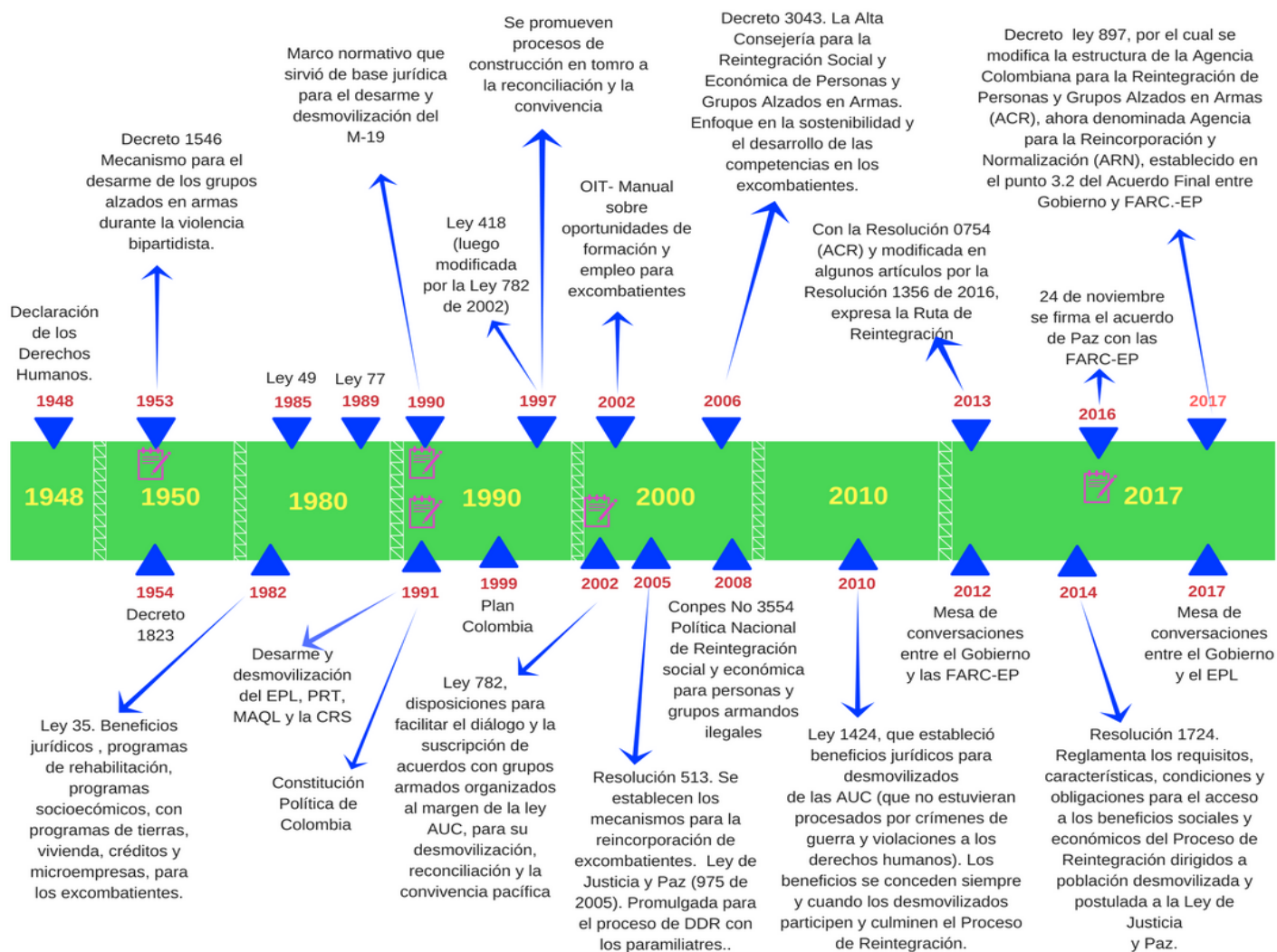


Figura 1: Readaptación sobre la experiencia en el marco normativo de los procesos de paz en Colombia (FIP, 2015)

#### 4. Metodología

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente estudio, esta investigación teórica se desarrolló a partir de la implementación de una metodología de compilación bibliográfica, permitiendo de manera crítica, analizar aspectos relevantes de la historia de los procesos de paz, llevados a cabo por el gobierno y los grupos armados ilegales al margen de la Ley en Colombia. Esto permitió reconocer los efectos en la reintegración laboral de

los excombatientes, con una mirada desde la Psicología Organizacional como enfoque teórico y las teorías de Gestión del Cambio como apalancador de la adaptación de la cultura organizacional de las empresas a las realidades de un país que se enfrenta a la construcción de paz y desarrollo.

Para iniciar con el camino que marcó la definición del presente escrito, se debe señalar que el primer momento de la investigación fue la escogencia del tema de la monografía, el cual surgió del ejercicio de seleccionar temas en común por parte de los autores, con la orientación del asesor metodológico.

Dicha actividad, arrojó como resultado la línea de investigación en Psicología Organizacional, Gestión del Cambio, aspecto que condujo a considerar un tema de actualidad y de vital importancia para generaciones futuras, como lo son los procesos de paz con los grupos armados ilegales al margen de la Ley. A partir de este momento, y teniendo en cuenta la compilación bibliográfica, se creó un banco de datos con el fin de reunir información que permitiera la categorización de cada una de las fuentes bibliográficas, para de manera sistemática, organizar los hallazgos alrededor de las diferentes categorías temáticas.

Es así, que, para el desarrollo del objetivo central de la monografía, se realizó un diseño cualitativo de la información con el fin de identificar los aspectos necesarios para el análisis teórico del tema a tratar, a través de la recolección de datos en las diferentes fuentes de información como libros, artículos de revista, investigaciones, motores de búsqueda de páginas web y videos, para dar respuesta a la pregunta problematizadora.

Por lo anterior, el recorrido metodológico, llevó a realizar un abordaje desde categorías teóricas que permitieron la comprensión del proceso de reintegración del excombatiente en el contexto laboral, pero también como integrante de la sociedad civil y como talento humano con posibilidades de acceso a la organización productiva del país. Es así, que en este ejercicio teórico se determinan categorías conceptuales como gestión del cambio, la cual permite establecer estrategias y la aplicación de herramientas para la generación de cambios estructurados y planeados en las dinámicas organizacionales, como posibilitadores del acceso laboral de los excombatientes a las empresas colombianas.

El abordaje de otras categorías teóricas, como el desarrollo humano y social, la reintegración laboral, los derechos y ciudadanía y el bienestar psicológico, permitieron una mayor comprensión del tema desde una mirada integradora del ser humano. Bajo estas perspectivas se

logró identificar mejor la realidad política, económica y social, en pro de la elaboración de una ruta que favorezca la reintegración laboral de los excombatientes, derivada de los procesos de paz.

Esta concepción teórica se contrastó con el rastreo de antecedentes de estudios similares que permiten identificar las acciones y estrategias desarrolladas a lo largo de la historia del conflicto armado, en función de la reintegración laboral de excombatientes. Así, se identificaron antecedentes de orden internacional, nacional y local que muestran las experiencias sobre empleabilidad de las personas que entregan las armas, por parte de la empresa y el Estado.

Igualmente, se revisó el marco normativo que da sustento a los procesos de paz y a la reintegración laboral como derecho fundamental. Esta reglamentación habilita las acciones para incorporar excombatientes al mundo laboral, dándole fundamento jurídico a la reincorporación a la vida civil, de las personas que entregan las armas.

El rastreo y consolidación de información sobre antecedentes de investigación y de acciones en función de reintegración laboral, el sustento reglamentado en el marco normativo identificado y la consolidación de los referentes conceptuales y teóricos que se enmarcan en la presente monografía, implicó la revisión de gran cantidad de fuentes. Es así como se consultaron 24 artículos de revista científica, tanto electrónicas como documentos de investigación, 17 libros físicos y 8 libros electrónicos; igualmente la base normativa se soporta en 2 resoluciones, 3 decretos, 5 leyes y 1 política, además de ser consultada la Constitución Política de Colombia. Igualmente, se consultaron 5 páginas web en el motor de búsqueda Google académico, 1 tesis doctoral, 1 trabajo de grado, 4 documentos de análisis coyuntural del país, 8 guías prácticas para el abordaje de excombatientes, 3 informes de la presidencia y sus oficinas de paz, 1 artículo de prensa y 1 video en el cual se explica uno de los modelos de gestión del cambio.

Con todo lo anterior identificado, se realizó el análisis teórico, a partir de transversalizar los componentes de la investigación inscrita en Gestión del Cambio, con la información relacionada desde la Psicología Organizacional que propende por las condiciones para la reintegración laboral, los derechos y la ciudadanía, con miras a una propuesta de ruta de reintegración laboral que vincule a los excombatientes en las organizaciones en Colombia y propicie su bienestar psicológico.

La monografía adquiere especial relevancia, debido a la necesidad actual del diseño de rutas de reintegración laboral para excombatientes, fruto de los acuerdos logrados en los procesos

de paz y en las desmovilizaciones. La propuesta final del presente trabajo es, precisamente, una ruta de intervención con actividades generales que, de acuerdo a la organización, permite prepararlas para que así realicen su aporte a la paz en Colombia a través de la empleabilidad del excombatiente.

Un resumen de la metodología se presenta en la figura No. 2.

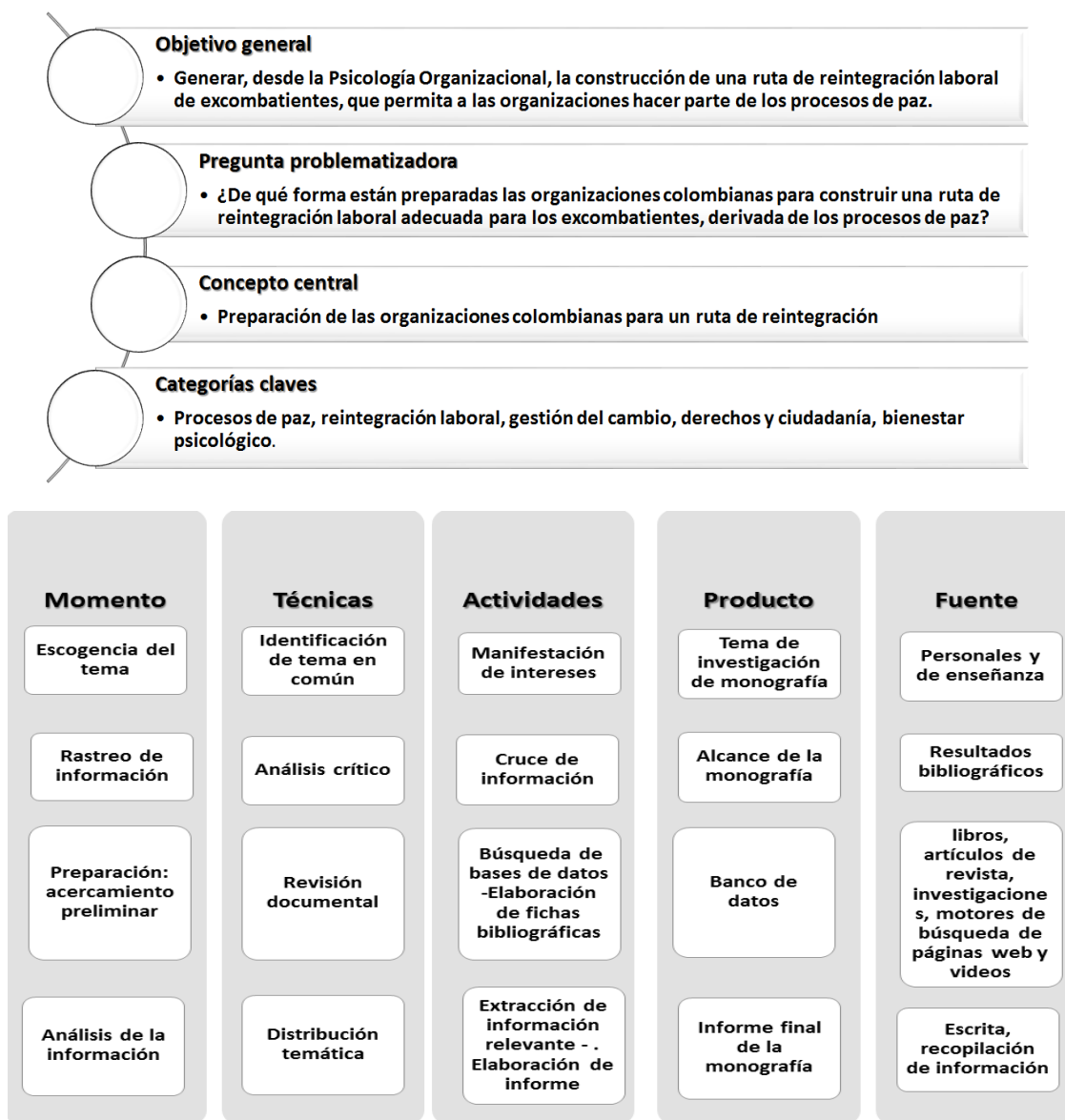


Figura 2: Resumen de la metodología utilizada

## 5. Referente Conceptual

### 5.1 Enfoque

#### Psicología Organizacional

Todo proceso que se establece al interior de las organizaciones, tiene impacto directo sobre las dinámicas de las comunidades donde se asientan, al igual que en las personas que hacen parte de su hacer misional, es así que entender estas complejas dinámicas en la relación entre ser humano y empresa, necesariamente implica que se dé una mirada más allá de lo técnico, focalizando la atención en aspectos del orden comportamental que tienen impacto directo en los objetivos organizacionales.

Por esto, es necesario abordar la Psicología Organizacional como la disciplina que propicia un análisis profundo de dinámicas relacionales más allá del hacer misional, centrando su interés en aspectos como la cultura organizacional, los procesos de cambio, el desarrollo humano y organizacional y la influencia de estos en los procesos de reintegración social y del impacto que tiene en el individuo, en su rol como ciudadano y en su bienestar psicológico.

La Psicología Organizacional como concepto ha evolucionado a partir de los sucesos acontecidos a lo largo de la historia, además de la influencia de las diferentes escuelas de pensamiento administrativo, las cuales involucraron una concepción del fenómeno visto desde diversas corrientes teóricas y desde la relación existente con el modelo de industrialización y de las metodologías para el estudio del trabajo en la industria (Correa, 2013).

En la historia de la Psicología Organizacional se encuentra la fuerte influencia de grandes conflictos globales, como es el caso de la primera y segunda guerra mundial, además de la lucha por los derechos civiles de las minorías en los Estados Unidos. Igualmente, la influencia se establece a partir de los movimientos, cambios y ciclos de interés de la economía mundial. Ejemplo de ello fue la Gran Depresión en los años treinta, la cual trajo a la asesoría personal al interior de la organización; todos estos elementos fueron puntos determinantes para el desarrollo y posterior crecimiento de la disciplina de la psicología en el contexto organizacional (Correa, 2013).

Es así que para llegar a una definición de lo que es Psicología Organizacional se debe revisar la evolución del mismo concepto. De esta manera, Estefanía Correa (2013), cita a Furnham (2001), quien plantea que, a los primeros investigadores les interesaba la fatiga laboral y la



eficiencia, permitiéndoles realizar estudios de tiempos y movimientos para entender mejor la forma de diseñar el trabajo y obtener el máximo provecho. Todo esto enfocado a una psicología industrial como origen de la disciplina más moderna de la Psicología Organizacional y del Trabajo.

Correa (2013, cita a Furnham, 2001), plantea una aproximación de términos asociados al concepto de Psicología Organizacional, los cuales trazan una línea de desarrollo del concepto, así:

**Psicología Aplicada:** Contraste con psicología pura y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o los métodos de investigación psicológica.

**Psicología de los Negocios:** Un término ocasionalmente utilizado por consultores y científicos de la administración para referirse a los problemas de la administración. Cada vez es más aceptado y puede usarse como sinónimo de Psicología Organizacional.

**Psicología Industrial:** Posiblemente el primer término utilizado en esta área; refleja los intereses principales de la psicología aplicada, a muchos de los psicólogos de aquella época también les interesaban los factores ambientales y físicos del trabajo.

**Psicología Ocupacional:** Un término muy británico que se refiere a toda el área de la investigación organizacional e industrial.

**Comportamiento Organizacional:** Término empleado para referirse a un área multidisciplinaria con teorías y metodologías tomadas de la ciencia del comportamiento, administrativas y sociológicas.

**Psicología Vocacional:** Es el término más difundido que incluye todo el concepto de psicología de trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento organizacional, y probablemente el que resultó victorioso en la batalla etimológica. Término utilizado para referirse a un área muy específica de la investigación, principalmente interesada por las alternativas vocacionales.

**Psicología del Trabajo:** Un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología de los negocios, industrial, ocupacional y organizacional.

Por lo anterior, definir la Psicología Organizacional en la actualidad implica tener en cuenta el desarrollo que el concepto ha tenido de acuerdo a las concepciones más clásicas, donde el énfasis investigativo estaba dado en la influencia de la administración del recurso humano con

fines de producción e industrialización.

Álvaro Enríquez y Delio Castañeda (2006), citan a Schaper (2004) y a Malvezzi (2000) quienes abordan la Psicología Organizacional y del Trabajo para realizar su conceptualización; el primero la define como una ciencia de la conducta y de otras variables de lo humano, la cual hace uso de diversas teorías psicológicas que describen, explican, predicen y controlan la conducta humana en el trabajo, como la cognición, la motivación, el aprendizaje, entre otras. Por otro lado, Enríquez y Castañeda (2006), citando a Malvezzi (2000), la define como el conocimiento multidisciplinar del comportamiento de individuos y grupos, en el marco de la estructura y funcionamiento de las organizaciones, es así que entra en intercambio con otras ciencias como la biología, la economía, la sociología, además de la administración, las cuales en su estudio determinan una visión sobre el desempeño de las personas en función del trabajo.

Otros teóricos de la Psicología Organizacional, como Zepeda (1999), la definen como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Gómez (2016), citando a Dunnette y Kirchner (2005), complementa la anterior definición considerando lo siguiente:

... la psicología de la organización es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma. Agrega que esta definición obliga a los psicólogos a estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los trabajadores como las demandas que hace la organización sobre ellos.

Por su parte, Mastretta (2006) define la psicología del trabajo como un campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas.

Schein (2015) busca indagar sobre la evolución de la Psicología Organizacional desde el año 1965, enfatizando que ésta tiene un enfoque que lleva a la eficacia organizacional articulada con un verdadero compromiso psicológico caracterizado por la comunicación fluida, a la flexibilidad entre los objetivos de la empresa y el trabajador y a la posibilidad de ser creativo en el contexto organizacional; esto finalmente se retribuye en mejores resultados para la organización, pues desde la interdependencia se logra igualmente el reconocimiento del valor que tienen las

personas con sus necesidades particulares.

Finalmente en Colombia, la Psicología Organizacional, tradicionalmente se ha percibido desde un enfoque hacia la administración de las personas que desarrollan su trabajo, al diseño e implementación de procesos administrativos del área de gestión humana, más que a la comprensión del comportamiento de las personas en el trabajo; Gómez (2016), cita a Gómez, Rodríguez y Quevedo (2009), quienes desde su visión señalan que se ha limitado que exista un acercamiento integral en la comprensión de dicho comportamiento en las organizaciones y por ende en la concepción de la Psicología Organizacional como disciplina integradora.

En las páginas siguientes se abordará conceptualmente una serie de categorías que tienen la pretensión de dar profundidad teórica y mayor comprensión sobre la interdependencia de la Psicología Organizacional con otras líneas temáticas, además de la incidencia que este enfoque tiene en los procesos de transformación organizacional y de desarrollo humano, los cuales finalmente impactan la economía del país y el bienestar de las personas como partícipes activos del cambio organizacional y social.

## **5.2 Categorías Teóricas**

### **Gestión del Cambio**

Una herramienta de gestión valiosa, que ofrece la Psicología Organizacional, es la Gestión del Cambio. Cuando en las organizaciones los cambios internos y externos se gestionan de manera planeada, sistemática y orientada al propósito superior que los origina, hay mayores probabilidades de su éxito y anclaje en el tiempo. Sea que exista o no al interior de las organizaciones un proceso propiamente dicho, un mecanismo, esquema o grupo de trabajo que lo estructure, es necesario contar con una metodología, a manera de protocolo de gestión, que haga posible el seguimiento, control, observación y ajuste de las actividades que se deriven de la implementación del cambio.

Si bien es claro que los cambios hacen parte de la dinámica de la vida organizacional en un mundo globalizado, es importante resaltar que cada cambio tiene condiciones, circunstancias y antecedentes diferentes que requieren ser revisados a la luz de los modelos que lo favorecen y del grado de madurez de las organizaciones en su competencia de disponibilidad al cambio.

Mucho se ha dicho y escrito sobre el cambio en las organizaciones. Distinguiendo entre

cambio planificado y no planificado, diferenciando entre tipos de cambio en función de la velocidad a la que se produce o por la envergadura que este tiene, identificando actitudes en relación a cambios que se proponen o se avizoran (inactividad, proactividad, reactividad, interactividad), planteando diferentes estrategias y tácticas para el cambio, cómo prevenir conflictos, cuándo provocarlos, cuándo evitarlos, cómo construir alianzas, cómo saber cuándo hay masa crítica, entre otros. Se habla de la importancia de los recursos, de los discursos y de las emociones, de cómo gestionar las relaciones con el entorno para conseguir el cambio interno, cómo preparar el terreno, cómo motivar para el cambio, cómo formularlo, cómo llevarlo a cabo, cómo consolidarlo (Peiró, 2004, p. 6).

Desde esta perspectiva, es necesario resaltar que todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantea desde el campo organizacional, es que el cambio se produzca en la dirección que interesa, es decir, hacia los objetivos estratégicos que la empresa se haya trazado.

Un proceso de gestión del cambio siempre, debe tener en cuenta las expectativas de las personas implicadas y la situación futura debe proporcionar la misma seguridad que la situación previa, por ello, es necesario desarrollar confianza hacia la nueva situación. Si esto no se logra es muy probable que el cambio, después de haber sido implantado, sufra un retroceso y que las personas en la organización, vuelvan rápidamente al estado inicial.

Los cambios más frecuentes a gestionar en las organizaciones son los provocados por fusiones, escisiones, adecuación por crecimiento, innovación tecnológica, reglamentaciones estatales y por los actores de la sociedad misma; y más allá de si estas son de carácter planeado o emergente, el reto de la gestión no se centra en si cambia o no la organización, se trata más bien de preguntarse cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra.

Para gestionar con éxito un cambio, es indispensable definir un quién y un cómo, representados respectivamente por los actores del cambio y por un modelo, protocolo o proceso propiamente dicho. Existen tres actores cuyas responsabilidades en el proceso de cambio están definidas por su rol. Estos son:

- Los patrocinadores: Encargados de realizar tareas que permiten crear la plataforma esencial para llevar a efecto el proceso de cambio.
- Los agentes: Encargados de realizar las actividades de planificación y ejecución de las acciones que conduzcan al cambio.

- Los sujetos impactados o receptores del cambio: Quienes reciben los efectos de la ejecución de las fases de cambio. (Blanchard, 2010, p.23)

El cómo implementar un proceso de cambio, implicará contar con un modelo, ajustado a la organización y a su cultura, de manera tal que las acciones que se operacionalizan a través de él, favorezcan el cambio mismo.

#### *Modelos de implementación de procesos de cambio*

Los modelos para abordar la gestión del cambio han evolucionado con el desarrollo mismo de las organizaciones. Estos pueden ser abordados desde diferentes perspectivas y sin embargo, cada compañía adoptará aquel que esté acorde con la etapa o estadio organizacional en el que se encuentre, según el tipo de organización, el nivel de madurez de sus procesos, su cultura, su estilo de liderazgo, sus competencias y sus valores, entre otros.

Al reconocer los elementos principales de los modelos más representativos, las organizaciones podrán identificar o estructurar aquel que le será más útil de acuerdo con sus procesos de cambio. A continuación se enuncian algunos modelos propuestos por diferentes autores para implementar procesos de cambio.

#### *Modelo de las tres fases de Lewin*

Kurt Lewin (1951), como pionero en la formulación de modelos de cambio organizacional, plantea tres fases en el proceso de cambio como elementos principales: descongelamiento, cambio y recongelamiento. A partir de estas fases, Edgar Schein (1988) complementa a través de su Teoría del Campo de Fuerzas, que el cambio es el resultado de la contraposición de fuerzas a favor y en contra, tal como se representa en la siguiente figura No. 3.

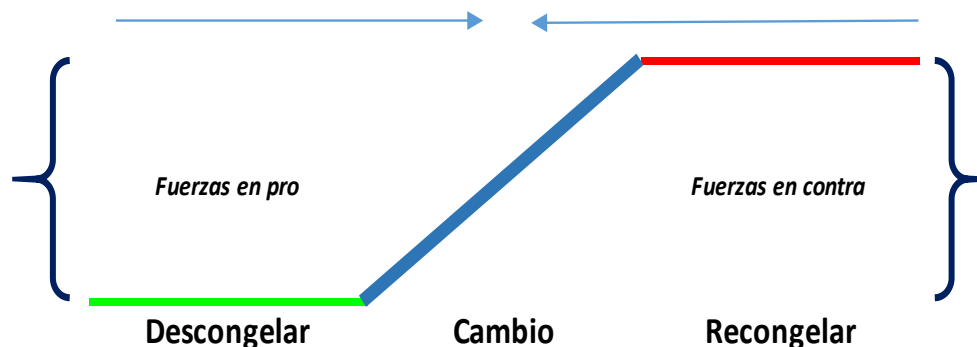


Figura 3: Fases del proceso de cambio de Kurt Lewin con la Teoría de campo de las fuerzas de Edgar Schein

Se pretende a través de estas tres fases identificar las fuerzas que permiten o no inducir el anclaje del cambio. Es así como el descongelamiento consiste en tratar de reducir la tensión del grupo con base en la reducción de fuerzas que entran en acción. Implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la pueda ver con facilidad y aceptarla para ingresar al proceso de transformación.

Es posible dividir el descongelamiento en tres subfases que son: la primera es el rompimiento, que es la conciencia del cambio, romper paradigmas. La segunda es la ansiedad, que es la sensación de inestabilidad sobre las viejas prácticas y la urgencia de encontrar nuevas formas de acción, es una etapa muy emocional. Y la tercera es la seguridad, que aparece cuando las personas perciben respuesta a su ansiedad, es decir, una seguridad psicológica sobre las formas de enfrentar las presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación.

La siguiente fase de Lewin, luego del descongelamiento, es el cambio o movimiento que promueve el desplazamiento hacia el nuevo nivel. Las personas por lo tanto, necesitan nueva información, nuevos modelos de comportamiento, claridad sobre la visión esperada, ajustes en los valores y, ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una de ellas en la nueva forma de hacer las cosas. Schein (1988) le agrega que la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva.

Posteriormente se da el recongelamiento, etapa en la que se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio. En esta etapa se necesita el apoyo de mecánicas como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional (palancas del cambio). Recongelar significa,

por lo tanto, asegurar el nuevo patrón de conducta e institucionalizar el cambio.

#### Metodología

Lewin (1951) sostiene que el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento, se pueden lograr si y sólo si:

- Se determina el problema.
- Se identifica su situación actual.
- Se identifica la meta por alcanzar.
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Y se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la situación meta.

Estos cinco aspectos dan cuenta de una secuencialidad presente en las tres fases y abre la posibilidad de aplicar acciones concretas en concordancia con el propósito de cada aspecto.

#### *Modelo de los ocho pasos de Kotter*

John Kotter (1996) en su libro *Leading Change* y en su actualización conceptual planteada en la publicación de 2014, *Accelerate*, ha descrito ampliamente cuál es la mejor manera de llevar adelante el cambio y la transformación en las organizaciones a partir del análisis de un sinnúmero de casos a nivel mundial. Kotter, tanto en el modelo original de 1996 como en su actualización de 2014, plantea ocho etapas para instrumentar un cambio. Estas son:

1. Crear un sentido de urgencia.
2. Formar o construir un equipo guía.
3. Crear o desarrollar la visión de cambio y la estrategia.
4. Comunicar la visión y enlistar un ejército de voluntarios.
5. Empoderar a otros para actuar de acuerdo a la visión y habilitar la acción para remover las barreras.
6. Producir victorias en el corto plazo.
7. Consolidar las mejoras, producir más cambios y sostener la aceleración.
8. Institucionalizar los nuevos enfoques y el cambio.

También plantea que todo cambio es de tipo cultural y que sus palancas fundamentales son: la comunicación, el liderazgo y la cultura. Basado en las fases de Lewin,

propone tres aspectos relevantes en una propuesta de cambio, que son: la base, el apoyo y la consolidación. Además, involucra en su modelo otros elementos como las siete razones por las cuales las organizaciones están obligadas a cambiar.

Kotter no descarta el uso de uno u otro modelo. Considera que ambos son válidos y efectivos, pero que cada uno aplica para casos organizacionales diferentes con el fin de servir para contextos y objetivos particulares en función del tipo de organización y etapa en la que ésta se encuentre. Específicamente, el modelo de 1996 es recomendado para:

- Responder a cambios en episodios finitos y secuenciales.
- Conducir los cambios con un pequeño pero poderoso equipo central.
- Aplicar cambios sobre organizaciones con una jerarquía tradicional.
- Enfocarse en hacer una sola cosa muy bien en el tiempo.

Así mismo plantea los casos en los que el modelo de 2014 funciona mejor:

- Cuando se pueden ejecutar sus ocho pasos continua y concurrentemente.
- Cuando es necesario crear un gran ejército transversal a toda la organización para ser el motor del cambio.
- Cuando se trata de organizaciones flexibles y ágiles.
- Para buscar constantemente oportunidades, identificar iniciativas y capitalizarlas para alcanzarlas rápidamente.

En cuanto al símil que hace con las fases de Lewin, a partir de los conceptos de base, apoyo y consolidación, define cómo en la base, las organizaciones pasan por una etapa donde se busca crear el clima para el cambio. En el apoyo, se involucra a los sujetos (en lo emocional, cognitivo y comportamental) y se prepara a la organización para el cambio. Y en la consolidación, se define cómo lograr que los valores y lo intangible de la cultura, vuelvan a hacer parte de las prácticas de rutina.

Kotter (1996) sugiere que todos los cambios y transformaciones son necesarios por una o varias de las siguientes razones:

- Estar detrás de la competencia.
- Ser muy lentos para innovar.
- Ser muy rápidos para ejecutar pero lentos para pensar, planificar y establecer estrategias de acción.



- Ser muy lentos e inefectivos para integrar fusiones y adquisiciones empresariales.
- No estar preparados para competir en el futuro.
- Ser demasiado lentos para ejecutar.
- Estar demasiado encasillados y cuadrículados para colaborar.

Además, asevera que los obstáculos para implementar los cambios se deben a que los líderes y equipos de trabajo:

- Se encuentran desalineados de sus funciones, colegas, directivos y clientes.
- Están encasillados en su zona de confort.
- Están focalizados más en la gestión que en el liderazgo mismo.
- Están consumidos por la falsa urgencia de las actividades rutinarias.
- Son complacientes al pensar que con lo que hoy han logrado podrán continuar en el futuro.

Para operacionalizar los ocho pasos, sea cual sea el modelo necesario para la organización, propone dar respuesta en cada paso a las siguientes preguntas:

Paso 1. ¿Cuál es la gran oportunidad con el cambio?

Paso 2. ¿Cuenta la organización con personas capaces de coordinar y sostener el cambio?

Paso 3. ¿Cuenta la organización con un pensamiento estratégico alineado y actúa conforme a su declaración?

Paso 4. ¿Es posible crear y orientar en la organización una red de voluntarios para implementar el cambio?

Paso 5. ¿Se sabe dónde están las barreras que dificultan la implementación del cambio?

Paso 6. ¿Está en capacidad la organización de generar y celebrar las victorias debido al cambio?

Paso 7. ¿La organización realiza de manera balanceada y continua la gestión del cambio y el liderazgo del cambio?

Paso 8. ¿Cómo se puede institucionalizar el cambio en la organización?

El éxito del modelo de Kotter radica en dar respuesta a estas preguntas con acciones concretas una vez se identifica el objeto de cambio y la organización en la que se implemente el mismo.

### *Modelo de evolución de las organizaciones de Greiner*

Larry Greiner (1998), en su artículo *Evolution and Revolution as Organizations Grow* publicado por *Harvard Business Review*, plantea cinco factores que determinan las circunstancias de cambio de las organizaciones a saber: la edad de la empresa, el tamaño de la organización, la tasa de crecimiento de la misma, sus fases de evolución y sus fases de revolución. Y determina seis fases por las que, de acuerdo al tamaño y edad de la organización, ésta se desarrolla naturalmente marcando rupturas o puntos de crisis. Estas seis fases son: creatividad, dirección, delegación, coordinación, colaboración y alianzas, tal como se muestra en la figura No. 4.

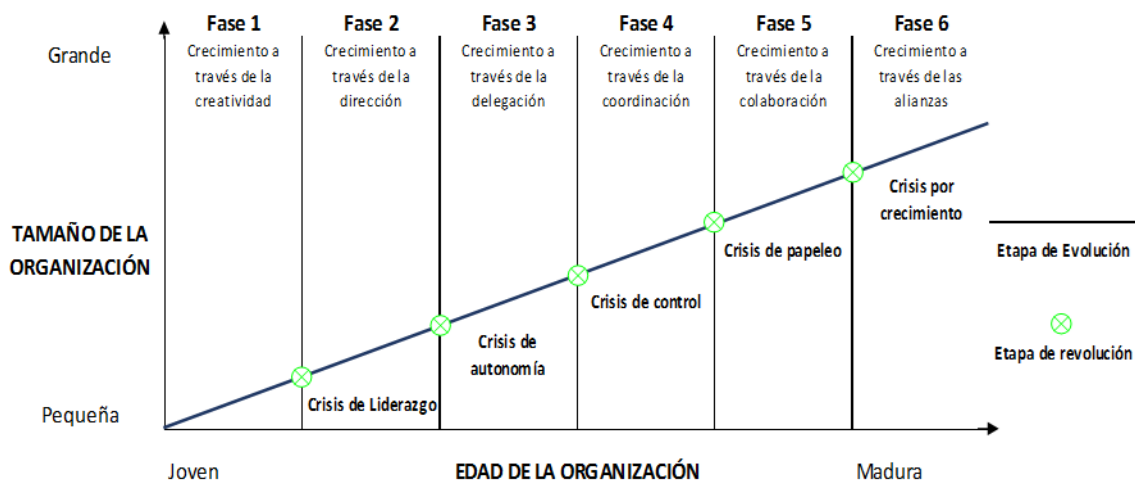


Figura 4: Modelo de evolución de las organizaciones de Greiner

De acuerdo a lo anterior, los factores determinantes se refieren a:

- Edad de la empresa: Se considera ésta determinante ya que el tiempo contribuye a la institucionalización de estilos administrativos.
- Tamaño de la organización: se cree que cuando el tamaño de la empresa supera cierto umbral, las prácticas pasan a ser rutinarias y las decisiones tienden a mostrar un mayor grado de formalización. En organizaciones de gran tamaño, varios procesos de toma de decisión suelen seguir un protocolo.
- Tasa de crecimiento de la organización: Es la velocidad de incremento en el número de personas que la componen. Cuando se trata de sectores industriales que son de rápido crecimiento, los períodos evolutivos son más cortos.

- Fases de evolución: Son períodos de crecimiento sostenido donde no ocurren problemas graves. Las empresas tienen dos formas de crecimiento: por evolución, que son etapas de crecimiento, lento y continuado; y por revolución, constituido por períodos cortos, de turbulencia.

- Fases de revolución: Ponen en evidencia un trastorno grave en las prácticas administrativas. Mantener estilos tradicionales y no realizar los cambios necesarios a cierta edad o tamaño de la organización, puede provocar efectos negativos tanto en la continuidad de la empresa como de las personas dentro de la organización.

En cuanto a las fases de cambio por las que las organizaciones pasan debido al crecimiento y a su permanencia en el tiempo, Greiner (1998) determina seis etapas de relativa calma y estabilidad en las que se evoluciona debido a puntos de ruptura con modelos que ya no son aplicables en la organización. Al final de cada una de estas etapas se produce una crisis o revolución que da paso a la siguiente fase. Cada etapa de crecimiento está caracterizada por un estilo de gerencia, y cada etapa de revolución, caracterizada por un problema. Las fases de acuerdo a su modelo, son:

Fase de creatividad: en ésta se da la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados. Se caracteriza por el individualismo del emprendedor y por la fuerte presencia de actividad creativa.

Fase de dirección: algunas empresas experimentan un período de crecimiento sostenido. A medida que la empresa madura, el equipo humano va adquiriendo mayor experiencia y conocimientos, por lo que desea mayores dosis de responsabilidad y por lo tanto un guía que las asigne y dirija.

Fase de delegación: se caracteriza por la formación de una estructura organizativa descentralizada gracias a la delegación de responsabilidades en los mandos medios. Los altos ejecutivos sienten que han perdido el control sobre las operaciones.

Fase de coordinación: La anterior crisis de control se puede solucionar con la implantación de sistemas formales de coordinación. En esta fase, las empresas suelen alcanzar un alto grado de burocratización, convirtiéndose en organismos de gran tamaño y complejidad, situación que desemboca en una nueva crisis.

Fase de colaboración: enfatiza en la espontaneidad de la gestión empresarial basada

en el equipo y en fuertes relaciones interpersonales. Esta fase se caracteriza por una gerencia más flexible, se implantan equipos de trabajo interdisciplinario, organización matricial, simplificación de mecanismos de control, sistemas de información avanzados.

Fase de alianzas: en ella se buscan soluciones externas a la organización mediante fusiones y adquisiciones, redes o alianzas, tercerizaciones o subcontratación.

La posición de Greiner (1998) radica en que el futuro de una organización no es determinado por las fuerzas externas, sino más bien por la historia de la misma organización. Es decir, se debe enfatizar en las fuerzas internas que ha desarrollado la organización en el pasado, ya que su comportamiento futuro será determinado por dichos eventos anteriores y experiencias y no por situaciones futuras. Además, introduce a partir de los conceptos de evolución y revolución, la razón por la que las organizaciones deben cambiar en el tiempo, más que el cambio en las personas.

#### *Modelo de Albrecht o la curva J*

El modelo de Karl Albrecht (2002) se centra en el concepto de gerencia de servicios, calidad total, estrategias de organización y servicio al cliente interno. Llamado también la curva J, ya que gráficamente su modelo simula una J en el punto mismo en el que se da el cambio como consecuencia posterior a la situación actual y anterior a la situación deseada, tal como se ilustra en la siguiente figura No. 5.

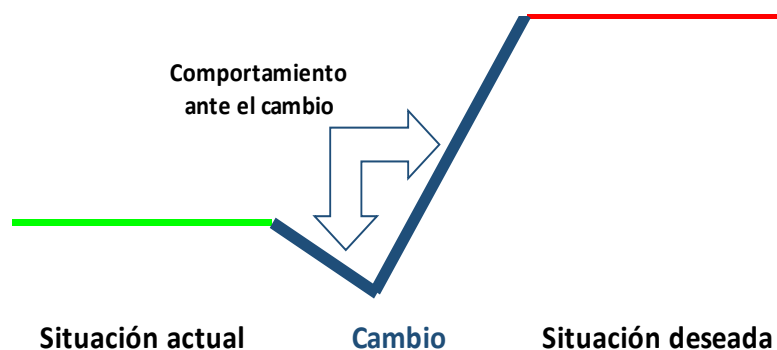


Figura 5: La curva J de Karl Albrecht.

Albrecht (2002), plantea que en todo proceso de cambio desde una situación actual o inicial y antes de que el cambio se estabilice, es normal que surja un descenso en la ejecución de

los procesos fruto del comportamiento frente al cambio, para posteriormente iniciar con una mejora en el desempeño, en donde se trasciende a la situación deseada.

El cambio puede hacer que la calidad del servicio decaiga al comienzo, se cometan errores, que haya resistencia por la costumbre de hacer las cosas en el viejo modo, escepticismo y confusión hasta que se adviertan los beneficios del cambio y se aprendan los nuevos hábitos y mecanismos.

Según Albrecht (2002), la retracción en el desempeño se debe a la resistencia al cambio presente por la mala gestión en el manejo del cliente interno, la falta de visión sistémica, la falta de conciencia con el servicio entre proveedores, clientes y procesos internos. La clave en este modelo, consiste en vencer la resistencia al cambio a partir de la generación de conciencia y compromiso hacia la búsqueda de la situación deseada.

#### *Modelo ADKAR*

Jeff Hiatt (2006), en su libro ADKAR: un modelo para el cambio en los negocios, el gobierno y nuestra comunidad, presenta un modelo de cambio cuyo nombre proviene de sus siglas en inglés: awareness (conciencia del cambio), desire (deseo), knowledge (conocimiento), ability (habilidad, capacidad), reinforcement (refuerzo).

Cada una de las palabras a las que hace referencia el modelo ADKAR, representa un aspecto sobre el cual la organización debe encauzar sus esfuerzos para lograr el cambio, de tal manera que con ellos se proporcione conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo sobre el cambio mismo, así:

**Conciencia del cambio:** ¿Por qué es necesario el cambio? Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios, para ello es fundamental una planificación de la comunicación.

**Deseo:** El individuo o los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio. Naturalmente, el deseo de apoyar y ser parte del cambio sólo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad de este.

**Conocimiento:** Dos tipos de conocimiento deben ser abordados, el conocimiento acerca de cómo cambiar y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleva a cabo.

**Habilidad o capacidad:** Toda persona y organización que realmente quiere el cambio

debe propiciar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios cristalicen y se sostengan. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.

**Refuerzo:** Para mantener el cambio, los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales.

En el modelo ADKAR se propone un mecanismo para propiciar conciencia, deseo, conocimiento, aptitud y refuerzo en el proceso de cambio. Dicho mecanismo consiste en dar respuesta, a través de acciones concretas a las preguntas clave asociadas a cada aspecto del modelo, tal como se muestra en la figura No. 6.

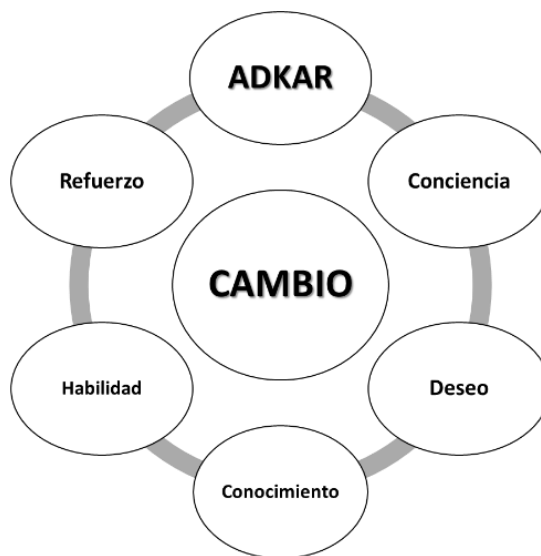


Figura.6: Modelo ADKAR

#### *Modelo AQAL de Ken Wilber*

Ken Wilber (2005), describió en su modelo AQAL de las siglas en inglés All Quadrants, All Levels, la necesidad de abordar cinco dimensiones para completar la manifestación de la existencia. En el desarrollo de la conciencia, según Wilber, es importante mirar todos los cuadrantes, todos los niveles, todas las líneas, todos los estados y todos los tipos. Sostiene que aunque parezca obvio, para estar completo es necesario incluirlo todo. La figura No. 7, es una representación de este modelo.

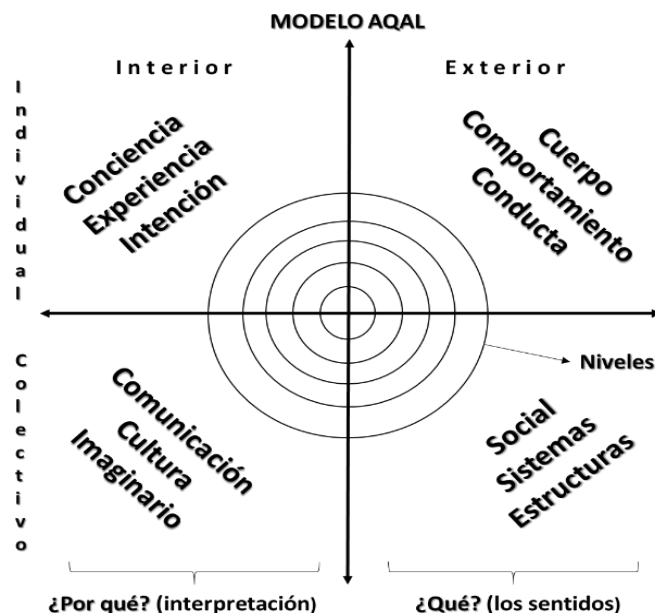


Figura 7: Modelo AQAL de Ken Wilber

Para lograr la completitud, es necesario entender cada cuadrante, así:

El Cuadrante 1, es el aspecto individual/interno del cambio. Es la realidad interior de las personas. Es el área de lo cognitivo, de lo psicológico y del desarrollo espiritual. En este cuadrante los líderes atienden al desarrollo interno de las personas, reconociendo que no es posible un cambio sustantivo sin un cambio en la conciencia.

El Cuadrante 2, se relaciona con el aspecto individual/externo del cambio. Es este el terreno de las habilidades técnicas e interpersonales. Este cuadrante se lleva gran parte de la atención por parte de entrenadores y grandes atletas. Es donde los líderes prestan atención al desarrollo de las habilidades de las personas apoyando los ingredientes físicos y psicológicos que activan la motivación y el alto desempeño.

El Cuadrante 3, aborda el aspecto colectivo/interno del cambio. Es el terreno de la cultura. Es el territorio interior, a menudo escondido, de las suposiciones compartidas y las imágenes que dirigen lo que ocurre cuando el equipo o grupo se reúne. Es el ámbito del mito, la historia, las reglas no escritas y las creencias. Este cuadrante recuerda a los líderes prestar atención a los significados más profundos de los símbolos, propósito, visión y valores, no tanto en su forma escrita sino en los mensajes sutiles codificados en las interacciones diarias.

El Cuadrante 4, tiene que ver con los aspectos colectivo/externo del cambio. Es el

sistema social, técnico y organizativo. Es el cuadrante del diseño organizacional, la tecnología de flujos, las políticas y los procedimientos. Este cuadrante recuerda a los líderes que el diseño del sistema determina el desempeño.

#### *Las cinco etapas del duelo de Kübler-Ross*

Elisabeth Kübler-Ross (1969) propone cinco etapas asociadas a las emociones que desencadena cualquier situación de pérdida. Estas etapas son: la negación, la ira, la negociación, la depresión y la aceptación. Estudiosos de la Psicología Organizacional, han relacionado estas etapas a los procesos emocionales por los que pasa una persona en situación de cambio no deseado (Cuadrado, 2010, p.54).

El paso por cada etapa y su duración depende de la preparación, flexibilidad y adaptabilidad del individuo al cambio. Las etapas del modelo describen los estados emocionales que atraviesa una persona ante circunstancias extremas de pérdida, en especial de la propia vida, o de algún ser querido, aunque por extensión pueden aplicarse a otros tipos de pérdida como el trabajo, hábitos, entre otros. Tampoco es forzoso que aparezcan todas las etapas, ni necesariamente en el mismo orden.

#### *Modelo de cambio viral de Leandro Herrero*

Leandro Herrero en su libro: El modelo de Cambio Viral, la alternativa para evitar una lenta, dolorosa e inefectiva gerencia de cambio (2006), entrega un instrumento que permite gerenciar el cambio en las organizaciones partiendo de la premisa: no existe un verdadero cambio sin un cambio de actitudes y conductas entre los integrantes de la organización.

El cambio viral radica en originar una “epidemia” interna de productividad y satisfacción que luego se convierte en una nueva actitud y una nueva cultura. Apoyado por la física cuántica y la psiconeuroinmunología, postula que el proceso es “viral” porque puede iniciarse en cualquier momento y en cualquier subsistema de la organización. Tan pronto como se vean cambios comportamentales y relacionales en un subsistema, modelados por un grupo interno de líderes, los nuevos comportamientos tienden a “contagiar” a los subsistemas circundantes y luego a extenderse en todas las direcciones hasta convertirse en cultura: una masa crítica sostenible y comprometida con las nuevas ideas y nuevas maneras de hacer las cosas.



La propuesta del cambio viral surge como respuesta a diferentes imaginarios que se tienen, luego de la puesta en marcha de diferentes procesos de cambio en las organizaciones. Algunas de las premisas y su respuesta en el modelo de Cambio Viral son las siguientes:

- Un gran cambio requiere de grandes acciones: el cambio viral se apoya sobre el poder de un pequeño grupo de conductas que pueden generar un gran cambio de manera no lineal.
- Sólo el cambio en la cima puede asegurar que toda la organización cambie: está claro que el cambio en la cima es deseable, pero el cambio viral no espera a que esto suceda.
- La gente se resiste al cambio: el cambio viral demuestra que la resistencia al cambio desaparece cuando se refuerza un comportamiento alternativo.
- El cambio cultural es un asunto doloroso y a largo plazo: el cambio viral supone que si no somos capaces de ver cambios culturales a corto plazo, algo está mal.
- Todos deben involucrarse en la iniciativa de cambio: el cambio viral se vale del poder de las redes internas para llegar efectivamente a todo el mundo. Tratar de comunicarse con todo el mundo es poco efectivo.
- La gente es racional y reacciona ante las propuestas de cambio lógicas: según el cambio viral, lo que realmente importa es el cambio de comportamientos. Esto sólo sucederá si se refuerzan ciertos comportamientos.
- No tiene sentido hacer cambios en un solo departamento de la organización: el cambio viral se centra en propagar los cambios mediante las redes virales internas.
- La visión de cambio debe provenir de la cima y permear hacia abajo: según el cambio viral, cualquier visión puede provenir de la cima, pero no necesariamente responde a la fuerza de la gravedad.
- Las ganancias a corto plazo son importantes, pero no siempre representan un cambio real: un principio fundamental del cambio viral es que los pequeños cambios pueden generar un gran impacto.

El cambio viral, además, se da por la combinación de cinco componentes fundamentales de cambio:

- Nuevos comportamientos: Parte de la premisa de que es el comportamiento lo que cambia la cultura. Las organizaciones deben definir los comportamientos esperados

(fundamentales) que tienen la capacidad de crear el cambio.

- **Influencia social:** Los comportamientos generalmente se expanden debido a que se copian de lo que se observa alrededor; se debe identificar cuáles empleados tienen mayor influencia en áreas que participan en los cambios planteados en las organizaciones y promover su interacción con sus pares en pos del cambio.
- **Redes internas, organización informal, redes informales:** los cambios ocurren en la organización informal y a través de las redes informales. Esto quiere decir que las conversaciones, charlas y actividades no formales, forman la cultura y se convierten en el medio para adoptar los cambios. Las estructuras informales son las que brindan la posibilidad de crear la cultura deseada.
- **Las historias en la organización:** se debe promover la difusión de pequeñas historias de éxito en la organización que indiquen que algo está cambiando con el fin de no generar una expectativa de rapidez en los cambios.
- **Liderazgo:** se busca desarrollar un nuevo liderazgo, con acompañamiento a los denominados líderes invisibles para que movilicen los cambios, brindando reconocimiento de su labor por parte de los altos mandos.

Finalmente, la articulación de estas disciplinas se realiza de una manera informal diseñada, organizada desde el proyecto de cambio, sin mayor visibilidad, con el fin de que el cambio cultural ocurra rápidamente.

Los modelos recopilados en el anterior aparte, evidencian, no solo el amplio enfoque que se le ha dado a la Gestión del Cambio Organizacional, sino también de la sugerencia implícita de cada modelo, en cuanto a la necesidad de acudir a mecanismos secuenciales, estructurados, tangibles y controlables para lograr implementar cambios sostenidos en el tiempo. También denotan la condición de reversibilidad del cambio si no se consideran acciones de refuerzo y mantenimiento, una vez se haya implementado el cambio.

Sin embargo, independientemente del modelo que las organizaciones acojan, diseñen o adapten para gestionar sus cambios, el operacionalizarlos les implicará definir estrategias precisas que involucren a las personas y sus emociones de la manera adecuada, y aplicarlas de manera sistémica y focalizada, con el fin de ver materializado el propósito del cambio, optimizando tiempo y recursos, especialmente en un mundo global de cambios permanentes y planeados.

Al respecto, Scott y Jaffe (1993) en su texto, *Cómo Dirigir el Cambio en las*

Organizaciones, precisan algunas normas básicas indispensables que pueden hacer la diferencia entre lograr o no el ambiente idóneo para la puesta en marcha de cambios planeados. Estas son: tener una buena razón para hacer el cambio, involucrar a las personas en él, encomendar el proceso a una persona respetada, formar equipos para el proceso de la transición, dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos, obtener ayuda de una persona fuera de la organización, establecer símbolos de cambio y reconocer y recompensar a las personas.

Además, expertos de la Psicología Organizacional proponen ciertos pasos que se pueden seguir para instrumentar un plan de cambio. Uno de ellos, Stephen Robbins (2009) en su publicación *Comportamiento Organizacional*, sugiere cinco grandes acciones a saber: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. A su vez, Darío Rodríguez (2001) en su libro, *Gestión Organizacional*, condensa estas acciones en tres: diagnóstico (que contempla también las fases de análisis y de retroalimentación de Robbins), intervención (acción) y evaluación.

Así, en el diagnóstico se ponen en práctica diversas técnicas para conocer la situación de la empresa, un primer acercamiento a través de encuentros, entrevistas, observación y revisión de registros para proceder a analizar la información.

En la fase de intervención o acción, se comienzan a aplicar los correctivos que según las necesidades detectadas pueden ayudar en la resolución de los problemas. Aquí entran en juego los agentes internos de cambio y la participación se hace extensiva a los demás niveles; se requiere de un monitoreo a través de retroalimentaciones para que se vayan supervisando las estrategias en cuanto a su correcta aplicación y a los resultados esperados; es importante que se consiga el compromiso de todos los miembros de la organización para que esta fase se efectúe de la manera más rápida y efectiva (Rodríguez, 2001).

En el libro *Empowerment: cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*, Scott y Jaffe (1995), se refieren a cómo, en el proceso de la transición al cambio, las personas pasan por etapas predecibles que lograron esquematizar en lo que han llamado la curva de transición. Esta curva permite apreciar las fases reactivas y proactivas de las personas ante el cambio, así como las estrategias de gestión para cada fase que han probado ser exitosas en este tipo de procesos.

Según estos autores, algunas estrategias de gestión que han sido exitosas y que competen a uno o a varios de los componentes del cambio como la comunicación, la formación y la movilización, incluyen:

- Asegurar que las personas conozcan en detalle el cambio a efectuar.
- Asegurar que la información del cambio llegue a todos los niveles implicados.
- Asegurar que las personas identifiquen a los promotores del cambio.
- Establecer una política de puertas abiertas para aclarar los alcances del cambio.
- Retroalimentar a la persona sobre las implicaciones del cambio para su situación.
- Promover círculos de comunicación y apoyo emocional.
- Diseñar programas de capacitación para adecuar a la persona al cambio.
- Rediseñar el trabajo a nivel de equipo.
- Facultar a las personas para que reorganicen sus actividades de acuerdo al cambio.

Las estrategias anteriores estarán incluidas en un plan de cambio como enunciado de acción, sin embargo, su componente táctico debe considerar lo que sucede al interior de las personas en la transición, que no es más que una resistencia natural al cambio externo que le implicará un trasegar por diversas emociones en la medida en que este se instaura en cada uno, en los grupos y en la organización.

#### *La resistencia al cambio*

A través de las estrategias de cambio que se apliquen en cada fase de la transición es posible dar a conocer y a comprender de manera objetiva el cambio mismo, sus promotores, su propósito y sus implicaciones. Sin embargo, la asimilación del cambio no se da exclusivamente en el terreno de lo racional. De hecho, no se puede desconocer la demanda emocional que cualquier transformación o movimiento exige de cada individuo inserto en una organización.

Al respecto, se puede decir que el panorama de cambio origina en las personas una serie de emociones positivas o negativas que, al ser éstas también el motor de la acción, pueden en consecuencia desatar comportamientos favorables o adversos tanto para el cambio como para las personas y la organización.

De acuerdo a lo enunciado por Scott y Jaffe (1995), en la curva de la transición una de las emociones más comunes por el alto nivel de incertidumbre que implica moverse de la zona de confort, es el miedo, que de manejarse positivamente genera respuestas inteligentes, mientras que, si se presenta en exceso y desbalance, puede producir una parálisis parcial o total de las acciones del individuo. Al miedo se le suma la ira, sentimiento que experimenta el individuo como resultado

de frustraciones e intentos fallidos. Estas son expresiones del fenómeno de la resistencia al cambio, donde el aspecto emocional se expresa con contundencia a través de emociones primarias.

Según Scott y Jaffe (1995), en este proceso inherente a todo ser humano, se pueden distinguir cuatro etapas y tres niveles de resistencia, respectivamente a saber:

- La etapa de la negación o impacto inicial: en esta etapa el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado.

- La etapa de la defensa: el individuo se aferra a las formas tradicionales evitando la realidad, reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar. Sin embargo, puede empezar a realizar una reflexión más racional sobre las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa siguiente.

- La etapa de la aceptación: en esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces, y la persona se siente impotente para impedir el cambio. Sin embargo, comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.

- La etapa de la adaptación o asimilación: se da cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo dando nuevamente sentido a su vida. En esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

- Las resistencias ligadas a la personalidad: referidas a los hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, satisfacción de necesidades identificación con la situación actual y protección de privilegios.

- Las resistencias ligadas al sistema social: referidas a la conformidad con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo extraño.

- Las resistencias ligadas al modo de implementación del cambio: el tiempo y los medios proporcionados para integrarlo, así como la credibilidad en quienes lo implementan.

Dados los elementos de la resistencia al cambio, gestionarlo exitosamente implicará incorporar nuevos elementos en el comportamiento de las personas más allá del aprendizaje simbólico o del entrenamiento cognitivo. Es así que, dentro de las organizaciones, gestionar el cambio es un proceso de construcción de experiencia y preparación, donde la organización crece, madura y se transforma.

Teniendo en cuenta el recorrido conceptual realizado sobre la gestión del cambio como una de las líneas de acción de la Psicología Organizacional, se hace necesario pensar en los aportes que una adecuada gestión lleva al desarrollo de las organizaciones, pero también a las contribuciones al desarrollo social y humano de quienes hacen parte de su mundo circundante. A continuación, se abordará el concepto en mayor detalle.

### **Desarrollo Humano y Social**

La gestión del cambio organizacional apunta al crecimiento mismo de la organización, igualmente a la transformación de las personas que la integran y generan valor en su interior, es así que abordar el concepto de desarrollo, en especial en lo humano y social, implica entender las complejas dinámicas que a lo largo del tiempo se han gestado en el mundo, teniendo en cuenta que ...el concepto de desarrollo fue motivo o justificación de las políticas nacionales en múltiples países tras el fin de la Segunda Guerra Mundial (Valcárcel, 2006, p. 3).

Sobre este concepto en su época, 1948, el presidente de EEUU, Harry S. Truman, planteó la era del desarrollo, estableciendo una visión generalizada e ideal, donde se ubicaba al crecimiento económico, como la solución al progreso y las problemáticas sociales como la clave para la paz y prosperidad del mundo (García Peña, 2015).

Se hace indispensable comprender el concepto de desarrollo, sobre el cual, según el diccionario de la Real Academia de la lengua española, debe entenderse como la acción y efecto de desarrollar y desarrollarse; por otro lado desarrollar es entendido como aumentar, perfeccionar y mejorar algo o alguien. En tal sentido el concepto engloba una dimensión cuantitativa, aumentar y una cualitativa, perfeccionar (Valcárcel, 2006).

Marcel Valcárcel (2006) coincide con Osvaldo Sunkel (1974, p. 34), al afirmar que desarrollo:

Se trata de un concepto amplio y complejo, con numerosas y sutiles implicaciones, que sería ingenuo y peligroso tratar de encajar en el “zapato chino” de una definición precisa y rigurosa... no obstante agrega que, la idea de desarrollo se centra en el proceso permanente y acumulativo de cambio y transformación de la estructura económica y social.

Desde un enfoque territorial en el cual se aporta a la definición desde la integración de

elementos del medio ambiente y de la población que lo habita, se da una mirada al concepto de forma más integral, es así que Peemans (citado por Valcárcel, 2006, p. 27) afirma:

El desarrollo es visto como ligado intrínsecamente a la capacidad de consolidar los lazos sociales al interior de colectividades que tienen una base territorial definida. Está relacionado también a la capacidad de las poblaciones de administrar su ambiente natural de una manera viable, a través de la construcción de un cuadro institucional apropiado y de una identidad cultural que tiene su base material en la construcción misma del territorio dado. El desarrollo se enriquece por la diversidad.

Desde las ciencias sociales, el desarrollo como concepto, se ha empleado como un proceso de transformación de las realidades determinadas a lo largo de la historia, donde de manera intencionada se involucra el incremento sostenible de las capacidades productivas, el aumento de la riqueza y su mejor distribución, la atención y satisfacción de las necesidades básicas de la población y la ampliación de las alternativas y competencias de las personas para el desenvolvimiento de su vida (Valcárcel, 2006).

Comprender el desarrollo, permite que se dé una mirada enfocada en lo humano, es así que se encuentra que la definición del primer informe del Desarrollo Humano del año 1990, señala que:

El desarrollo humano es un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, las más importantes de las cuales son una vida prolongada y saludable, el acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente. Otras oportunidades incluyen la libertad política, la garantía de los derechos humanos y el respeto a sí mismo (...) (Valcárcel, 2006, p. 25).

En esta misma línea, es importante incluir el trabajo como un derecho que dignifica a la persona desde su Bienestar Psicológico y que desde su desempeño como trabajador, además está aportando al desarrollo social y humano de su región.

Estas definiciones pueden asimismo, sustentarse en el desarrollo teórico del economista Hindú Amartya Sen (2004), quien desde los años 70 propone reflexiones sobre dicho concepto, inscribiéndolo en una línea de pensamiento crítico con la cual cuestiona la perspectiva tradicional que definía desarrollo, sólo como el crecimiento económico, preocupándose por los problemas de distribución de los bienes, la satisfacción de las necesidades humanas y la equidad.

Su contribución se centra en tres conceptos fundamentales: libertades, capacidades y agencia; a partir de estos conceptos se configura una perspectiva del desarrollo fundada en la idea del aumento de la riqueza de la vida humana en lugar de la riqueza de la economía en la que las personas viven (Abella, 2010).

García Peña (2015, p. 60), cita a Sen (2000), y expone:

La relación entre la libertad individual y el desarrollo humano va más allá de las oportunidades económicas, sociales y políticas. Lo que pueden conseguir positivamente los individuos depende de todas esas oportunidades, pero también de las fuerzas sociales, de las iniciativas y de la libertad para participar en las decisiones sociales y en la elaboración de las decisiones públicas.

Por lo anterior se puede decir que la libertad de la que habla Sen (2000) en su postulado, implica que las personas adquieran la responsabilidad y el compromiso en su desarrollo, siendo un agente activo con capacidad de autogestión en relación con el contexto social; esto rompe con esquemas tradicionales donde las personas son vistas como actores pasivos que están sujetos a las condiciones y ayudas externas. Así, se otorga al ser humano la facultad de actuar y generar los cambios para encontrar el desarrollo humano, integral y sostenible de acuerdo a las realidades e intereses que se tienen (García Peña, 2015).

En el enfoque de desarrollo en relación con el concepto de libertad de Sen, se habla del papel constitutivo de ésta, allí se considera que... la libertad es 1) el fin primordial y 2) el medio principal del desarrollo. Sen concluye que los fines y los medios del desarrollo obligan a colocar la perspectiva de la libertad en el centro del escenario (Carvajal, 2011, p. 8).

Es así como su concepción sobre el desarrollo, plantea que es un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfruta el individuo (Abella, 2010).

Finalmente, desde la teoría de Amartya Sen, el desarrollo humano es clasificado en dos grandes grupos: por un lado, las teorías duras y por otro las teorías amables del desarrollo.

Las teorías duras del desarrollo, consideran el desarrollo como un proceso estrictamente económico que requieren un gran sacrificio de la generación actual, que de acuerdo con Churchill (1948) exigen: Sangre, sudor y lágrimas. En esta modalidad se incluyen la teoría de la acumulación, teoría de la modernización, teoría de la dependencia entre otras. Estas teorías presentan aspectos positivos que se incorporaran al enfoque de desarrollo humano.



Las teorías amables del desarrollo lo consideran como un proceso amigable, desde la gente y para la gente, destacando la cooperación entre los individuos y para consigo mismos. En esta modalidad se incluirían las reflexiones sobre el desarrollo sostenible, las teorías del capital humano y capital social, el enfoque de la satisfacción de las necesidades humanas y, finalmente, el desarrollo humano (Abella, 2010).

Por otro lado Griffin (2001) sustenta, tomando como base las tesis de Theodore William Schultz (1961), lo siguiente:

El desarrollo humano prioriza la acumulación de capital humano ...Pero el concepto de formación de capital humano excede el mero gasto en educación para abarcar también el gasto en investigación y desarrollo (generadores de nuevos conocimientos y de nuevas tecnologías), el gasto en la provisión de servicios básicos de salud, en programas de alimentación y en la provisión de servicios de planificación familiar (Griffin, 2001, p. 14).

Otro teórico destacado del desarrollo humano es Manfred Max Neef (2010), economista, ambientalista y político chileno, quien propone una perspectiva que permite abrir nuevas postulados y modelos de acción, los cuales definió como un Desarrollo a Escala Humana. Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado.

El concepto de desarrollo humano, visto desde la mirada de Valcárcel (2006), presenta una crítica por su enfoque individualista, el cual privilegia el bienestar en términos unitarios, con lo que aparentemente se pierde de vista la dimensión del desarrollo como proceso social:

Percibimos poco esfuerzo por explicar el papel o la importancia de la sociedad dentro de la necesidad de pensar el desarrollo. Coincidimos con Alain Touraine cuando escribe que el desarrollo consiste, en última instancia, en elegir opciones en una sociedad que está viva, que hace saber cuáles son sus puntos de vista, que reacciona, y que sabe cómo valorar y evaluar (Valcárcel, 2006, p. 26).

Sin embargo, es indispensable señalar que otras posturas ubican en el desarrollo comunitario un pensamiento enfocado a la construcción social, Montero (2007, citada por

Carvajal, 2011) afirma que es necesario destacar el aspecto dinámico y en constante transformación de las comunidades y, en el contexto de la presente conceptualización, las organizaciones empresariales, pues son un fenómeno social caracterizado por reunir grupos de personas con un propósito colectivo, no siendo entes fijos y estáticos, pues está regido bajo una forma y una estructura.

En este sentido es importante resaltar que una organización es un ente en movimiento constante, ya que siempre está en el proceso de ser, así como ocurre con las personas que la integran; lo que permite definirla es la identidad grupal y el sentido de equipo que construyen sus miembros, como historia y cultura organizacional.

En esta misma línea, Carvajal (2011) describe el Desarrollo Comunitario desde Zárate (2007), quien prioriza como eje fundamental de su quehacer el desarrollo de los sujetos a partir de su participación activa en procesos, partiendo de su dinámica particular y de sus recursos personales para potencializar acciones corresponsables que conduzcan al crecimiento y desarrollo colectivo. Es así que al ubicar el desarrollo comunitario en el contexto organizacional, desde la acción estratégica implementada con una orientación al desarrollo de las personas, permite que el proceso social que naturalmente se da en la construcción del proceso colectivo laboral, pueda facilitar que las personas generen desde las capacidades individuales, un crecimiento colectivo que impacta incluso en una esfera más amplia, como la familia o la población que circunda la empresa.

En conclusión, todo proceso de cambio, en especial desde la Psicología Organizacional, debe apuntar al desarrollo humano y social y no meramente con fines de rentabilidad económica, de esta manera cuando se gestionan procesos organizacionales de impacto colectivo, es necesario, como lo afirma García Peña (2015, p. 58):

Reiterar el carácter multidimensional que lleva implícito el concepto de Desarrollo Humano, ya que es fruto de diversos factores, variables o dimensiones de la realidad social humana como es lo económico, lo político, lo social, pero también, lo histórico y lo cultural. El Desarrollo Humano se relaciona entonces, con las múltiples formas de la clasificación social, por ello es tan importante la participación como proceso que involucra en la cotidianidad de la gente todas esas variables, que se construyen a su vez, mediante relaciones de poder a distintos niveles y en distintos ámbitos de la integración sociocultural.

Pensando en términos de desarrollo social y humano, a continuación se abordarán

elementos conceptuales sobre reintegración que llevan a pensar en las particularidades de un país en desarrollo como Colombia, donde los conflictos internos han generado retrasos en los procesos de construcción social y consolidación empresarial, además de enfrentar la difícil tarea de propiciar espacios de integración y reintegración de personas que históricamente han estado lejos de la fuerza de trabajo de las organizaciones.

### **Reintegración laboral**

En Colombia, desde 1953, se han creado herramientas para la reintegración de personas al margen de la Ley fruto de los procesos de paz. Ejemplo de estos son los desarrollados con el M-19, el Ejército Popular de Liberación (EPL), Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), Movimiento Armado Quintín Lame (MAQL), entre otros. Los procesos de paz de los años ochenta hasta el 2011, se habían caracterizado por otorgar beneficios a los excombatientes como: apoyo temporal de manutención, atención en salud, inserción a la educación formal e informal y apoyo en la reinserción laboral (como trabajador independiente, en proyectos productivos o el ingreso laboral formal), su función principal era la satisfacción de las necesidades básicas y de seguridad. Hasta ese momento no existía una mirada de atención integral de larga duración para los procesos de reintegración, que posibilitara, vía el desarrollo social y humano, una verdadera reintegración.

Para el 2011, con el Decreto 4138 y modificado por el Decreto 2253 de 2015, se creó la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR, hoy ARN) unidad delegada para atender los procesos de reintegración de los excombatientes, por la cual se reglamentaron las condiciones y obligaciones para el acceso y otorgamiento de beneficios sociales y económicos de los procesos de reintegración a la sociedad civil, dirigida a la población desmovilizada (...) (Resolución 1356, 2016, p. 9). Además, fue la encargada de dirigir y definir la ruta de reintegración, considerada como el conjunto de condiciones, beneficios, estrategias, metodologías y acciones para las personas y grupos alzados en armas, concertados con la persona en proceso de reintegración, para promover el desarrollo de capacidades, la superación de la situación de vulnerabilidad y el ejercicio autónomo de la ciudadanía, esto contemplado en la Resolución 1356 de 2016 en su Artículo 3.

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT), en el 2002 desarrolla el Manual sobre oportunidades de formación y empleo para excombatientes. Este manual no utiliza el término reintegración laboral sino reinserción laboral. Allí, se exponen una gama de alternativas laborales

que, los países en conflicto, pueden implementar en los procesos de paz. Las recomendaciones realizadas por la OIT para los programas de reinserción son las siguientes: formación profesional, programas de obras públicas de alta densidad de empleo y desarrollo de la pequeña empresa.

El objetivo común de estas tres opciones es promover y facilitar el empleo de los excombatientes. También acentúa, cómo la promoción de la agricultura y las obras civiles ofrecen una amplia oferta laboral y a la vez, un medio de subsistencia sostenible a un gran número de personas afectadas por la guerra.

En Colombia, el documento Conpes 3554 de 2008, correspondiente a la política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales, aclara cuáles son los componentes del desarme, desmovilización y reintegración (DDR), extraídos de los aportes y experiencia de la Organización de las Naciones Unidas de los procesos de paz en varios países. Es así como se entiende que:

**Desarme:** Es la recolección, documentación, control y eliminación de armas de corto y largo alcance, explosivos y artillería pesada y liviana que utilizaban miembros de grupos armados ilegales y en algunos casos la población civil. El desarme también incluye el desarrollo de programas de manejo responsable de armas.

**Desmovilización:** Consiste en el licenciamiento formal y controlado de miembros activos de fuerzas o grupos armados. La primera etapa de desmovilización consiste en la ubicación de quienes van a ser desmovilizados en zonas de concentración designadas o campamentos especiales diseñados para este propósito. La segunda etapa, la cual se conoce como reinserción, abarca el paquete de apoyo temporal entregado a los desmovilizados para su reubicación.

**Reinserción:** Consiste en la asistencia ofrecida a integrantes de grupos armados durante la desmovilización, pero antes del proceso de reintegración. A través de ésta, se ejecutan medidas asistencialistas de corto plazo que permiten cubrir las necesidades básicas inmediatas de los desmovilizados y sus familias, tales como: pensión, alimentos, ropa, refugio, servicio médico, educación a corto plazo y entrenamiento para el empleo.

**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 social y humano de un país y

constituye una responsabilidad nacional que puede ser complementada con apoyo internacional. (p. 7).

Reincorporación y normalización: En el acuerdo final firmado entre el Estado de Colombia y FARC-EP (2016), se pactó lo referente a la reincorporación a la vida civil en lo económico, lo social y lo político de acuerdo con sus intereses, en el que se hace referencia al concepto de reincorporación y no al de reintegración, comprendiendo de manera integral los procesos asociados con la reinserción, reintegración y estabilización social y económica de personas y grupos armados organizados al margen de la Ley, que en virtud de diálogos, negociaciones o firma de acuerdos con el Gobierno Nacional, dejen las armas. Así mismo, se fundamenta en el reconocimiento de la libertad individual y del libre ejercicio de los derechos individuales de cada uno de quienes son integrantes de las FARC-EP, en proceso de reincorporación. Además, el proceso de reincorporación tendrá en todos sus componentes un enfoque diferencial, con énfasis en los derechos de las mujeres (Decreto ley 897 de 2017).

La OIT hace mayor énfasis a la reinserción laboral en las organizaciones, con la promoción de la pequeña y mediana empresa. Expone en forma muy general los aportes laborales que pueden ofrecer las grandes empresas en el proceso laboral de los excombatientes y señala que el sector privado podría participar más en la promoción y la asistencia a la pequeña empresa y conocer mejor la información sobre el mercado de trabajo para los excombatientes en temas como: a) los mercados existentes; b) los mercados potenciales futuros; c) las necesidades de reinserción y empleo de las personas, y d) las posibilidades de educación y formación profesional y comercial.

Retomando la ruta de la ACR (actualmente ARN), una de las dimensiones de atención al excombatiente, es la dimensión productiva que busca la generación de capacidades que faciliten la inserción económica de las personas en proceso de reintegración, de manera que tanto ellas como sus grupos familiares puedan disfrutar de sus derechos económicos y desarrollar un proyecto de vida productivo, según sus expectativas con la vida y según el entorno en que se encuentran.

Desde la ruta propuesta se trabaja en la formación, enfocada hacia el dominio operacional e instrumental de una ocupación determinada, la aprobación de un saber técnico y/o tecnológico integrado y, la capacidad de adaptación dinámica a los cambios constantes de la productividad; todo esto con el liderazgo y apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

que facilita la integración de los excombatientes al mercado laboral, aportando mano de obra calificada.

Para un mayor entendimiento de la dimensión productiva a la que hace alusión la ARN, se establecen los procesos productivos como una serie de operaciones (secuencia de actividades) requeridas para la transformación de materia y energía (con ayuda de la tecnología), de bienes y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades humanas y atender la productividad de la empresa (Pérez y Gardey, 2008).

Finalmente, los procesos de reintegración para la productividad laboral, implican la participación de las personas involucradas, que han tenido en algún momento de sus vidas, actividades al margen de la Ley. De esta forma, pueden volver a ser parte de la vida civil y aportar como parte integral de una sociedad, la cual, en este orden de ideas, tiene que estar regulada, propiciando herramientas que hagan posible el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos. Por lo anterior y continuando con esta línea temática, se abordarán enseguida aspectos conceptuales que permitan entender al ser humano desde el goce de sus derechos y la implicación del rol de ciudadanía.

### **Derechos Humanos y ciudadanía**

El concepto de ciudadanía se ha empleado desde la época de los griegos y los romanos. Sin embargo, en el siglo XX en Europa, con la declaración de los Derechos Universales del Hombre (1948), postulados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, se afianza este concepto político de ciudadanía, con base en la libertad, la justicia y la paz que el mundo requería debido al historial de actos de barbarie ultrajantes para la conciencia de la humanidad, lo cual se ha proclamado, como la aspiración más elevada del hombre, el advenimiento de un mundo en que los seres humanos, liberados del temor y de la miseria, disfruten de la libertad de palabra y de la libertad de creencias (ONU, 1948).

También en Colombia, con la Constitución Política de 1991 y, retomando elementos de la declaración de los Derechos Humanos Universales, se reconocen los derechos fundamentales y de ciudadanía de cada persona dentro del territorio colombiano, algunos artículos en los que se hace mención, son:

Artículo 11. El derecho a la vida es inviolable. No habrá pena de muerte.

Artículo 12. Nadie será sometido a desaparición forzada, a torturas ni a tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes.

Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la Ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

Artículo 14. Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica.

Artículo 15. Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

Artículo 16. Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad sin más limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y el orden jurídico.

Artículo 17. Se prohíben la esclavitud, la servidumbre y la trata de seres humanos en todas sus formas.

Artículo 21. Se garantiza el derecho a la honra. La Ley señalará la forma de su protección.

Artículo 22. La paz es un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento.

Artículo 24. Todo colombiano, con las limitaciones que establezca la Ley, tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, a entrar y salir de él, y a permanecer y residenciarse en Colombia.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Los derechos son universales y están consagrados en la Constitución Política, de esta misma manera, los derechos les otorgan a los individuos su estatus de ciudadanía, considerada

como el goce de los derechos políticos, civiles y sociales que le concede un Estado o Nación. Chaux, Lleras y Velásquez (2004), definen la ciudadanía como:

Vivir en sociedad y en especial en una sociedad que busca ser democrática, pacífica, equitativa e incluyente, presenta diversos retos. Por un lado está el reto de convivir pacífica y constructivamente con otros que frecuentemente tienen intereses que riñen con los nuestros. En segundo lugar, está el reto de construir colectivamente acuerdos y consensos sobre normas y decisiones que nos rigen a todos y que deben favorecer el bien común. Y en tercer lugar, el ejercicio de la ciudadanía implica el reto de construir sociedad a partir de la diferencia, es decir, del hecho de que a pesar de que compartimos la misma naturaleza humana, somos diferentes en muchas maneras (p.18).

El concepto de ciudadanía está en la base de los estándares básicos de competencias ciudadanas y parte de la premisa básica de que es característica de los seres humanos vivir en sociedad (Ministerio de Educación Nacional, 2006, p. 149). Las competencias ciudadanas son los conocimientos y habilidades que permiten que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática. Estas competencias se evidencian en la práctica, en lo que las personas hacen. El ejercicio y prácticas de éstas, es el objetivo fundamental de la formación ciudadana. Sin embargo, se requiere el dominio sobre ciertos conocimientos y estar en un ambiente que favorezca la puesta en práctica de estas competencias. (Chaux et al., 2004)

Las competencias ciudadanas se enmarcan en la perspectiva de derechos y brindan herramientas básicas para que cada persona pueda respetar, defender y promover los derechos fundamentales, relacionándolos con las situaciones de la vida cotidiana en las que éstos pueden ser vulnerados (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2004, p. 6), es por eso que:

Las competencias ciudadanas reviven todo su valor en los actuales procesos de paz en Colombia, son necesarios para el cumplimiento de los derechos humanos y los derechos fundamentales de los excombatientes en proceso de reintegración basados en la verdad, reconciliación y perdón de la población civil. Así como lo expresa el documento de competencias ciudadanas del Gobierno Colombiano, ser ciudadano es respetar los derechos de los demás, el núcleo central para ser ciudadano es, entonces, pensar en el otro (Ministerio de Educación Nacional, 2006, p. 150).



Para el fomento y promoción de las competencias ciudadanas es importante identificar y conocer su clasificación, estas son: de conocimiento, cognitivas, emocionales e integradoras (Chaux et al., 2004). A continuación, se describen:

La competencia de conocimiento se refiere a la información que deben saber y comprender las personas para el ejercicio de la ciudadanía, como por ejemplo, conocer los Derechos Humanos Universales, la Constitución Política de Colombia, las formas de participación política, los mecanismos de participación ciudadana, entre otros.

La competencia cognitiva son las capacidades mentales para llevar a cabo el ejercicio de la ciudadanía, como: la toma de perspectiva para lograr acuerdos de beneficio mutuo y poder interactuar pacífica y constructivamente con las demás personas, la interpretación de intenciones para evaluar adecuadamente los propósitos en las acciones de los demás, la generación de opciones para imaginar creativamente muchas maneras de resolver un conflicto, la consideración de consecuencias y considerar los efectos que pueda tener esa toma de decisiones, la capacidad para mirarse a sí mismo y reflexionar sobre lo que uno hace, piensa o siente y, por último, el pensamiento crítico para cuestionar y evaluar la validez de cualquier creencia, afirmación o fuente de información.

Las competencias emocionales son las capacidades necesarias para identificar y responder constructivamente ante las emociones propias y las de los demás, por ejemplo, la capacidad de responder con empatía ante las situaciones que enfrentan otros.

Las competencias comunicativas son las habilidades necesarias para establecer un diálogo constructivo con las otras personas, como por ejemplo, saber escuchar, desarrollar la asertividad y la argumentación en el discurso para expresar y sustentar una posición de manera que los demás puedan comprenderla y evaluarla seriamente.

Y las competencias integradoras es la articulación de las competencias de conocimiento, cognitivas, emocionales y comunicativas.

En la vida práctica las competencias ciudadanas están articuladas y se desarrollan de manera conjunta.

Como se puede observar en las declaraciones y pactos sobre los Derechos Humanos y derechos fundamentales de la Constitución Política, están implícitos los derechos laborales que suponen una clara jerarquización de los derechos del trabajador, como la limitación de la jornada,

descanso, vacaciones, salario, protección contra el despido y el desempleo, formación profesional, libertad sindical, negociación colectiva, huelga, seguridad social, salud laboral, no discriminación, etc. (Ermida, 2006) y, es por eso que el pleno desarrollo de la ciudadanía supone alcanzar también, el derecho al trabajo.

El proceso de reintegración laboral de los excombatientes es logrado mediante la materialización del derecho fundamental al trabajo que permita el ejercicio de una actividad productiva como empleados o como dueños de una unidad de negocio (Gil, 2016, p. 141). Así mismo, el trabajo como obligación social implica una responsabilidad a los excombatientes quienes a través del ejercicio de un empleo dentro de la legalidad están comprometidos a ser miembros productivos de la sociedad, lo cual contribuye en la reconciliación con la misma. (Gil, 2016, p. 141). El excombatiente reinstaura sus derechos, la sociedad reconoce sus derechos sociales y civiles y el Estado instaura la ciudadanía a través de la legalidad como lo estipula la Constitución Política Colombiana. Este será un gran aporte a la construcción del proceso de paz y al proceso de cambio para la reintegración.

En este recorrido conceptual que va desde una visión colectiva e integradora de las personas como eje central del desarrollo organizacional y social, pasando por los procesos de reintegración en las etapas de desmovilización, hasta llegar a una visión centrada a los derechos y el ejercicio de ciudadanía que atañe a los individuos, hace que se piense la Psicología Organizacional como disciplina que no solo genera impulso al mejoramiento de la institucionalidad, sino que también, plantea un proceso de desarrollo individual que puede verse reflejado en los estados de bienestar de las personas. Es por eso que para finalizar el recorrido teórico se hace necesario abordar el concepto de bienestar psicológico como factor determinante en los procesos productivos, sociales y de transformación de las organizaciones y las personas.

### **Bienestar Psicológico**

Como se viene exponiendo, la Psicología Organizacional, con los procesos de gestión del cambio, implican de forma directa a las personas, actores principales del cambio y la transformación, lo que impacta su bienestar psicológico frente a su misión al servicio de los objetivos de la organización. De ahí que sea importante definir este concepto a la luz de los beneficios personales y sociales que trae consigo el desempeño en lo laboral.

Sobre Bienestar Psicológico, Oscar Arrogante Maroto (2014), cita a Ryan y Deci (2001, p. 63), que abordan los conceptos de bienestar y felicidad en el ámbito psicológico, diferenciando dos enfoques tradicionales que tienen su asiento desde la filosofía, por una parte, la tradición hedonista que plantea que la forma de construir felicidad se da por medio del énfasis en las experiencias gratificantes y placenteras, minimizando las vivencias de dolor y sufrimiento, ésta a su vez tiene reflejo en el concepto de bienestar subjetivo. Por otro lado, la tradición eudaimónica, en la cual la verdadera felicidad se encuentra al interior de cada persona, en el desarrollo de las habilidades y talentos que se ponen al servicio del bienestar propio y de los demás, que a su vez tiene reflejo directo en el concepto de bienestar psicológico. En esta línea interesa hacer el énfasis en este concepto.

Ryan y Deci (2001) logran desde la revisión realizada de la teoría Aristotélica de la felicidad eudaimónica, descubrir los cimientos del constructo de bienestar psicológico, el cual se centra en el desarrollo de capacidades y el crecimiento personal, siendo estos indicadores del pensamiento de la psicología positiva. Desde esta perspectiva se considera que una persona está bien psicológicamente cuando desarrolla su verdadero potencial, pensamiento que va más allá de lo propuesto en el bienestar hedónico, el cual se centra en adquirir resultados específicos con carga afectiva positiva alejándose de los efectos negativos o displacenteros (Arrogante, 2014, p. 91).

A pesar de las diferencias establecidas y la etiología de los conceptos planteados, definir el bienestar psicológico lleva nuevamente a que se planteen relaciones estrechas existentes con el concepto de bienestar subjetivo, tanto así que se plantean como sinónimos; sin embargo el bienestar psicológico puede ser considerado como la parte del bienestar que compone el nivel psicológico, siendo el bienestar general o bienestar subjetivo el que está compuesto por otras influencias, como por ejemplo la satisfacción de necesidades fisiológicas (Victoria y González, 2000).

En este sentido Marsollier y Aparicio (2011) citan a Veenhoven (1991), quien plantea que el concepto de bienestar psicológico puede definirse como el grado en el que un individuo juzga globalmente su vida en términos favorables, es así que la evaluación que realiza el sujeto dependerá de la integración de tres componentes; por un lado los estados emocionales ya sean positivos o negativos, los cuales plantean un estado cambiante a pesar de que contienen, desde la

apreciación del sujeto, un carácter relativamente estable. Esto último es reforzado desde la concepción de Diener (1994), quien propone que es posible identificar componentes estables y cambiantes en el constructo de bienestar psicológico.

Nuevamente, Marsollier y Aparicio (2011) citando a Veenhoven (1991), plantea otro componente, el cognitivo, el cual es entendido como el procesamiento de información que las personas realizan acerca de cómo les fue o les está yendo en su vida; acá se realiza una valoración sobre la satisfacción por la vida al comparar las aspiraciones de la persona con los logros reales obtenidos, evaluación que al final genera sensaciones que apuntan a la realización personal, o por el contrario, a la aparición de sentimientos de fracaso o frustración. En este sentido, Diener (1994) refuerza la concepción del componente cognitivo y plantea que este, a diferencia de los estados emocionales, es más invariable, pues se mantiene más en el tiempo y es el resultado del balance que hace el sujeto en función de la información que posee sobre sus propios logros y frustraciones.

Según las apreciaciones de Casullo (2002) sobre el bienestar psicológico como constructo triárquico, las relaciones vinculares entre ambos componentes (emocionales y cognitivos), posibilitan la integración de las valoraciones mentales con la sensación percibida por el sujeto a raíz de dicha valoración, generando una percepción de autoeficacia que entra en sintonía con la definición de bienestar psicológico establecida para sí mismo.

Como pilar teórico de este concepto, Ballesteros, Medina y Caycedo (2006), citan a Carol Ryff (2001), quien con sus postulados desarrolló un modelo multidimensional que lo convirtió en el precursor de los actuales modelos de la psicología positiva. Es así que tomando como base los planteamientos Aristotélicos, se concibe el bienestar psicológico desde claves eudaimónicas, en donde todas las acciones se encaminan al desarrollo personal y deben tomarse como compromiso con los desafíos existenciales de la vida; de esta manera se despliegan a través del ciclo de vida y se conceptualiza como una meta en ese proceso de desarrollo, dirigido a la perfección que representa el desarrollo del potencial verdadero de cada individuo.

Ryff (1989), en su modelo multidimensional, estableció seis dimensiones del funcionamiento psicológico positivo, las cuales están relacionadas estrechamente con las necesidades, motivos y atributos que, según afirma, cualquier persona debe satisfacer para estar bien y reflejar este estado en términos de felicidad. Estas dimensiones van variando con el ciclo vital, de tal manera que el crecimiento personal y los propósitos de vida van disminuyendo con el

tiempo y, por el contrario, el dominio del medio ambiente y la autonomía van creciendo progresivamente.

Así mismo, Ryff (1989) construye una herramienta para realizar la medición y valoración de su modelo, las Psychological Well-Being Scales (PWBS) o Escalas de Bienestar Psicológico, con las cuales mide las seis dimensiones del modelo multidimensional de bienestar psicológico. Dichas dimensiones, son enunciadas por Joaquín García (2013) en su estudio, y Ryff (1989) las define de la siguiente manera:

**Autoaceptación:** autoevaluaciones positivas y de la propia vida pasada; reconocimiento y aceptación de los múltiples aspectos del yo, incluyendo las cualidades negativas tanto como las positivas.

**Relaciones Positivas:** relaciones interpersonales de calidad, satisfactorias y auténticas; preocupación por el bienestar de los demás; capacidad de empatía, afecto e intimidad; comprensión de la reciprocidad que exigen las relaciones humanas.

**Autonomía:** sentido de autodeterminación e independencia; resistencia a la presión social para pensar y actuar de determinada manera; autoevaluación basada en estándares personales.

**Dominio del Entorno:** capacidad de gestionar con eficacia la propia vida y el mundo circundante; uso competente de los recursos disponibles en el medio; capacidad de elegir o crear contextos que satisfagan las necesidades y valores personales.

**Crecimiento Personal:** sentido de crecimiento y desarrollo continuo como persona; autopercepción de expansión personal; apertura a nuevas experiencias; sentido de realización del potencial personal; cambios en direcciones que indican un incremento de autoconocimiento y eficacia.

**Propósito en la Vida:** capacidad de establecer metas vitales y sentido de autodirección; persistencia en el cumplimiento de objetivos vitalmente importantes; creencia de que la propia vida, tanto pasada como presente, es útil y tiene un sentido.

Es importante señalar que el modelo propuesto por Ryff, aunque vigente, ha recibido críticas, en especial por la concepción que tiene del bienestar eudaimónico que para algunos críticos muestra una visión exageradamente etnocéntrica, pues toma como base la perspectiva de la sociedad contemporánea caracterizada por el individualismo, sinónimo de éxito, llegando a permear dicha crítica en el enfoque de la psicología positiva; es así que diferentes autores como

Rodríguez, Díaz, Moreno, Blanco y Dierendonck (2010) han propuesto alimentar el modelo proponiendo dos nuevas dimensiones que sean complementarias a las seis existentes: los Recursos Internos y la Vitalidad.

En su investigación sobre el modelo multidimensional de bienestar psicológico creado por Carol Ryff (1989), Rodríguez *et al.* (2010) contemplaron elementos destacados desde una perspectiva multicultural que generó una visión más amplia de modelo, permitiéndoles definir las dimensiones de Recursos Internos y Vitalidad desde aspectos internos de la persona y la energía vital puesta en escena como insumos a tener en cuenta a la hora de comprender integralmente el bienestar psicológico. Esto permite ampliar la visión individualista de una sociedad caracterizada por la búsqueda del logro económico como definición de éxito, por una sociedad más pluricultural que incluye elementos amplios que caracterizan un bienestar integral, tanto personal como social a través de las particularidades individuales.

Rodríguez *et al.* (2010) definen la dimensión Recursos Internos como aquellos aspectos que favorecen mayores niveles de consciencia de las propias capacidades para el desarrollo del potencial personal. Plantean que su estudio en el individuo, permite la identificación de las experiencias como respuesta al equilibrio personal, evaluando la capacidad y la fortaleza para hacerse cargo e intervenir en su propia vida, aun en los momentos más difíciles y adversos.

Por otro lado, Rodríguez *et al.* (2010), citan a Ryan y Frederick (1997), quienes argumentan que la dimensión Vitalidad se da en la relación de la experiencia de iniciativa personal con mayor sensación de control personal, entendido esto como la disposición espontánea que favorece el desarrollo del estado de bienestar con mayores niveles de autonomía, poniendo al servicio de su búsqueda la energía vital necesaria para su consecución. Este hecho al ponerlo en relación con el contexto laboral, se expresa en los niveles de energía y vigor expuestos como medidas de bienestar personal y profesional.

Finalmente, se puede resaltar que el bienestar psicológico se compone de la integración de muchos aspectos de carácter intrínseco y extrínseco; pues si bien este tiene su base en las particularidades del individuo, su percepción de lo que es bueno y no tan bueno, sus expectativas frente al mundo y su desempeño en él, además de la vivencia de experiencias satisfactorias, también entra en relación con otras personas, que al igual tienen expectativas, percepciones y experimentan situaciones placenteras con su contacto; sin dejar a un lado el contexto en el que se

desenvuelve y las vinculaciones que establece con el mundo más amplio, como el laboral. Todo esto conjugado es lo que permite hablar de integralidad del bienestar psicológico.

## **6. Análisis Teórico**

El presente apartado es fruto de una discusión, a partir de los antecedentes del estudio y de sus categorías teóricas, que arroja a manera de hallazgos, una serie de aspectos a considerar en la acción de dar respuesta sistemática a la pregunta de investigación y al cumplimiento de los objetivos propuestos. Los resultados del análisis se registran a continuación en cuatro subtemas, y como consecuencia de ellos, se plantea una ruta metodológica para la reintegración laboral de las personas que han estado en el conflicto armado.

Desde esta perspectiva, el objetivo central de la Política nacional de reintegración social y económica es reintegrar social, comunitaria y económicamente a las personas que se desmovilizan; y de manera específica, contribuir a la construcción de habilidades y destrezas que permitan la inserción exitosa en el mercado laboral y la generación de sus propios ingresos (Conpes, 2008).

A partir de las reflexiones realizadas sobre los procesos de paz en torno a la reintegración laboral de excombatientes, las siguientes páginas plantean argumentos que permiten entender los complejos procesos que se gestan en la empresa colombiana, desde el enfoque de la Psicología Organizacional, como ámbito disciplinar que permite reconocer lo laboral y como un aspecto del desarrollo humano y del bienestar psicológico.

Esta temática ha sido materia de legislación, la cual se ha ido consolidando con el recorrido histórico de los diversos procesos de paz acaecidos en Colombia. De esta forma, existen claras bases jurídicas que dan soporte normativo y político, como ha sido planteado en el marco normativo de este estudio, además de las acciones que facilitan la reintegración de las personas que entregan las armas.

De acuerdo a lo anterior, la ARN, Agencia para la Reincorporación y la Normalización, anteriormente denominada la ACR, Agencia Colombiana para la Reintegración de personas y grupos alzados en armas, es la entidad estatal encargada de recepcionar y liderar los procesos de desarme, desmovilización y reintegración, DDR. Con base en el acuerdo de paz firmado en

diciembre de 2016, con las FARC-EP, Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, Ejército Popular, el objeto de la ARN, es gestionar, implementar, coordinar y evaluar de forma articulada con las instancias competentes, la política, los planes, programas y proyectos de reincorporación y normalización de los integrantes de las FARC-EP; y de la política de reintegración de personas y grupos alzados en armas con el fin de propender por la paz, la seguridad y la convivencia (Decreto ley 897, 2017).

En su portal de internet, la ARN, describe las estadísticas de reintegración en cifras (04 de abril de 2017) y reporta un total de 50.227 desmovilizados que ingresaron al programa de reintegración, de los cuales, 28.063 corresponde a desmovilización colectiva y 22.164, a la individual. De esta población, el 86,71% (43.554) pertenece al sexo masculino y el 13,28% (6.673) corresponde al sexo femenino. Las estadísticas del componente ocupacional muestran que, de las personas que han culminado su proceso de reintegración (un total de 16.747), sólo el 26,58% (4.453 personas) se encuentran ocupadas en el sector formal y el 53,048% (8.884) se encuentran ocupadas en el sector informal.

Estas cifras son importantes y representan un indicador de población posible de empleabilidad dentro de la ruta de reintegración laboral para los excombatientes, proporciona los elementos fundamentales para que ellos logren de manera efectiva, como ciudadanos de derechos civiles, políticos y sociales, culminar la fase de reintegración social y económica.

Lo anterior abre la puerta para entender la evolución del país en materia de reintegración laboral de las personas que han participado del conflicto armado, y que, en el presente, tienen la oportunidad de cambiar su estilo de vida. Si bien las cifras presentadas, no son las esperadas, para un país que ha recibido las consecuencias de la guerra, hoy la realidad política muestra más compromiso por parte del Estado, pero también, deja evidencia de que la empresa tiene que comenzar a participar, como actor importante del desarrollo del país, no solo en lo económico, sino también como transformador social.

### **Aportes de los procesos de paz, en Colombia, a la reintegración laboral de excombatientes**

Con base en la revisión histórica de los procesos de paz que se han gestado en Colombia, es necesario, realizar un análisis, que permita la comprensión de cómo se ha desarrollado la



reintegración laboral de excombatientes en el país. Es así como, desde los antecedentes identificados en el transcurso de este estudio, se plantean referentes históricos que dan luces de lo que han sido dichos procesos y la situación laboral de las personas que han estado vinculadas al conflicto armado, asunto que permite conocer los casos de éxito, pero también las limitaciones que en materia de reintegración se han presentado.

Este análisis permite una mirada reflexiva sobre las implicaciones que tiene, pensar sobre la historia del conflicto, en relación con las oportunidades que tienen las personas que deciden cambiar su forma de vida y volver, o muchas veces comenzar, a hacer parte de la sociedad.

En el marco de los procesos de paz con grupos al margen de la Ley, identificar el aporte de la Psicología Organizacional implica la pretensión de buscar la clave para generar aportes que consoliden la construcción de paz desde el ámbito organizacional, ya que este tema no puede estar por fuera del campo de la situación sociopolítica que le exige y de los desarrollos de la psicología misma, como ámbito que permite conocer las esferas relacionales y en donde el estudio del comportamiento humano es su esencia, en especial en un contexto de experiencia comunitaria como es el laboral.

En la historia del conflicto armado colombiano no solo se encuentra la afectación a la sociedad civil en todas sus dimensiones, lo que ha llevado a lo largo de los años a un deterioro de sus bases estructurales; también las organizaciones del país han sufrido las consecuencias de la guerra, lo que implica la existencia de desconfianza hacia las personas que hacen parte de los grupos armados y que pretenden acercarse al mundo laboral.

Por lo anterior, es importante resaltar que en el marco del conflicto, no solo se debe centrar la atención sobre las víctimas directas del flagelo y la acción de los grupos que están en disputa. Es todo un país el que entra en relación directa con las iniciativas de construcción de paz, y es allí donde la empresa colombiana debe participar activamente de su desarrollo, dado que ha sido, históricamente parte del conflicto, incluso desde sus orígenes en disputas territoriales.

La revisión de los antecedentes sobre este tema, no es alentadora en materia de aplicación de estrategias de largo plazo que se reflejen en la sostenibilidad y en la reintegración de excombatientes. En esta medida, vale la pena retomar las iniciativas que se han desarrollado en el país. En materia de reintegración laboral de personas que han estado en el conflicto armado, se podría decir que han tenido un impacto cuestionable respecto a la totalidad de las reintegraciones

individuales y colectivas, sin embargo, abren la puerta para proponer espacios de inclusión que faciliten la adaptación de estos a la vida civil.

El pensar en los procesos de reintegración como facilitadores del desarrollo social, hace que se focalice la mirada en las acciones que se han realizado desde el Estado y la empresa colombiana para incluir a los excombatientes en el mundo laboral, de esta manera en la revisión de los procesos de paz llevados a cabo en Colombia, no se logra evidenciar acciones contundentes que permitan identificar una preparación de la empresa para acceder a reales compromisos en la incorporación de los excombatientes, siendo pocas las que se han permitido incluirlos como parte de su fuerza laboral.

Estos procesos han propendido por la reintegración a la sociedad de un gran número de excombatientes de los grupos armados ilegales, sin embargo, en la revisión de los procesos de paz se evidencia que los procesos de incorporación y reincorporación no han sido efectivos, pues si bien son muchos los que han entregado sus armas, nos todos concluyen los procesos de reintegración. Sumado a ello, no se logra la permanencia de los excombatientes en los procesos iniciados, ya que en la realidad se identifica que las respuestas institucionales no son efectivas, careciendo de normatividad e instrumentos que permitan el acceso a la sociedad de forma integral, en especial por la carencia de oportunidades laborales y económicas que detonan en la reinscripción a las actividades delictivas.

Desde la perspectiva propuesta es importante entonces, recordar que en los últimos 50 años se han llevado a cabo múltiples negociaciones con los actores en conflicto, lo cual ha permitido gestar la consecución de nueve procesos, con desmovilización colectiva, sin contar que en este tiempo también se llevaron a cabo desmovilizaciones individuales que entraron a los programas de reintegración.

Sumado a lo anterior se cuenta con la firma del acuerdo con la guerrilla de las FARC en 2016, y las negociaciones que se adelantan con el ELN, en vigencia en 2017; las cuales tienen al país a puertas de un nuevo ciclo en la construcción de paz.

Iniciando la línea de los procesos de paz en Colombia, sus resultados y sus logros en el proceso histórico, se encuentra paralela la reintegración de excombatientes en el ámbito laboral. Es de aclarar que el concepto de reintegración de excombatientes, fue reafirmado por el Conpes 3554 (2008), cuando el excombatiente, cumple la ruta de atención dimensional que inicia con la

entrega de armas y culmina con la incorporación a la vida civil y laboral. Es importante esta aclaración de término, ya que, para los procesos de paz anteriores, se utilizaron las palabras desmovilizado y reinsertado como sinónimos.

De esta forma, Colombia en el marco de su historia sobre el conflicto armado ha vivido varios procesos de desarme, dan cuenta de ello las primeras amnistías e indultos a los grupos bipartidistas, ofrecidas a los hombres y mujeres al margen de la Ley en 1953, por el general Gustavo Rojas Pinilla (Decreto 1823 de 1954). Este primer proceso, aunque aún muy incipiente, produjo importantes cambios para su época, entre ellos las modificaciones a la reforma constitucional que fue aprobada por el plebiscito del 1 de diciembre de 1957; sin embargo, para el objeto de este estudio, este momento del país poco aporta a los procesos de reintegración laboral, aunque son un punto de partida para comenzar a pensar en el país en un reconocimiento político de estos ciudadanos, que permite vía negociación, tenerlos en cuenta como sujetos de derecho, incluyendo su derecho a lo laboral.

Para 1982 se comienza a ampliar el panorama de atención al excombatiente, no solo es la amnistía, sino también programas que benefician a su incorporación a la vida civil a trabajar en proyectos productivos y en apoyo económico, más como beneficios que como compromisos de cambio. Esto fue posible a partir del período presidencial de Belisario Betancur, quien sancionó la Ley 35 por medio de la cual se decreta una amnistía y se dictan normas tendientes al restablecimiento y preservación de la paz, como beneficios jurídicos, programas de rehabilitación, programas socioeconómicos, programas de tierras, créditos y microempresas a los excombatientes.

Aunque en el gobierno de Belisario Betancur se plantearon iniciativas para dialogar con los grupos al margen de la Ley (EPL y M19), esto no tuvo éxito debido a la situación de seguridad vivida en la época, donde los asesinatos de líderes y voceros de la guerrilla, además de la toma del Palacio de Justicia, frustró nuevamente las iniciativas de llegar a la paz de manera negociada. Nuevamente se identifica que los aportes para la reintegración social y laboral, quedan sumidos en el olvido, solo mostrando avances desde la utopía de una oportunidad negociada que incluyera una real indulgencia y amnistía de excombatientes de la guerrilla.

Ya en los años 1990 y 1991, con los procesos de paz llevados a cabo con el M-19, el Ejército Popular de Liberación (EPL), el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT) y el Movimiento Armado “Quintín Lame” (MAQL), se logró la Asamblea Nacional Constituyente, que

arrojaría la Constitución Política de 1991. Estos procesos permitieron vislumbrar nuevas posibilidades para la inclusión laboral, pues facilitó el ingreso de algunos líderes del M19 a la vida política, como uno de los primeros acercamientos a la vida laboral de excombatientes.

Sin embargo, no se establecen claramente políticas para el acceso a las empresas, solamente el Estado, con la política de reintegración de la época, pensó en ayudas económicas y créditos para impulsar el establecimiento de proyectos productivos, lo que terminó siendo insuficiente, ya que en el país, no existía un ambiente de confianza que facilitara el proceso. Es de señalar que en la época, la empresa privada no aparece como referente, en la negociación y aporte, en los procesos de paz firmados, lo que evidencia la debilidad que se tenía en materia de reintegración laboral.

En 1994, se crea la Comisión Nacional de Derechos Humanos, con las leyes 40 y 104 de 1993, las cuales, fueron un logro de los procesos de paz, con tres milicias populares de Medellín y el frente Francisco Garnica del EPL. Este es un momento histórico a resaltar, porque permitió que Colombia incorporara los Derechos Humanos y se generó, una mirada distinta al combatiente y excombatiente, reconociéndolo como persona con plenos derechos, a quien se le debe respetar la vida, dentro y fuera del combate. Así mismo, se le respeta su decisión de incorporarse a la vida civil y la legalidad, proporcionado las condiciones dignas como el derecho a la ciudadanía y al trabajo, como una obligación política y social contemplada en la Constitución Política de 1991.

En el proceso de paz llevado a cabo con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) en el año 2002, la Ley 782 de 2002 (y sus modificaciones) permitió la construcción de un marco normativo para construir espacios que facilitaran la convivencia, introduciendo conceptos como la reconciliación y el perdón, además de un amplio panorama de líneas de atención hacia los excombatientes, entre ellos se establecen acciones distintas a las del pasado, encaminadas a pensar la forma de reintegrar a los excombatientes al mundo del trabajo.

La Alta Consejería para la Reintegración, luego la Agencia para la Reintegración (ACR), actual ARN, planteó ocho dimensiones para lograr una reintegración integral de los excombatientes. Esto generó grandes cambios que se ven reflejados en la dimensión económica y productiva, pues si bien en el pasado la ayuda económica permanente no surgió el efecto esperado en los excombatientes, la ACR introduce nuevas estrategias para la generación de ingresos como los proyectos productivos independientes, proyectos productivos colectivos, vinculación laboral y

servicio social, algo que abre la posibilidad de crear espacios distintos que potencian el desarrollo de los reintegrados y que apuntan al bienestar desde la independencia laboral y no desde un enfoque de dependencia.

Por lo anterior, y en línea con lo propuesto por Villarraga (2015), el Estado colombiano se dio cuenta que se requería reforzar la preparación y capacitación del excombatiente para disponer su ingreso al mundo laboral, facilitando, por medio de las herramientas de formación, que cada persona en la ilegalidad desarrollara, desde su potencial para el trabajo y según el nivel académico, perfil y contexto regional en el cual se desenvolvían, las capacidades para establecer reales acciones de cambio conducentes a la reintegración efectiva a la vida civil.

Sin embargo, en el proceso con las AUC, la reintegración en el ámbito productivo, el acceso laboral formal y la generación de ingresos con posibilidades de estabilidad, dependían en gran medida de la permanencia de dicha población en la vida civil, algo que en muchos casos no se logró, tal vez por la visión a corto plazo de los programas establecidos y la dificultad para encontrar espacios laborales en dónde poder escenificar lo aprendido.

Nuevamente el análisis histórico de los procesos de paz y su aporte a la reintegración de excombatientes al mundo laboral, deja al descubierto la dificultad para generar estrategias de largo alcance, que impacten el desarrollo y el bienestar psicológico de las personas que deciden dejar las armas. Los resultados en esta vía son menores y se relacionan, como lo argumenta Villarraga (2015), con la falta de credibilidad en los procesos de paz, las resistencias del sector empresarial, las injustas condiciones de contratación ofrecidas, entre otros problemas coyunturales que hacen parte del contexto nacional.

A pesar de lo anterior, desde el año 2010 se abre una nueva oportunidad en materia de reintegración laboral, como mecanismo para generar un proceso de paz transformador que incluya el desarrollo del potencial humano, como eje principal para alcanzar la paz. Esto debido al apoyo de diversos sectores sociales, económicos y políticos del país, sumado al compromiso de la comunidad internacional con el proceso de paz con las FARC, con el cual, para el 2017, logra la firma del acuerdo de paz.

Es importante señalar que todo esfuerzo por construir la paz debe incluir la participación de agentes de cambio comprometidos y es acá, donde las organizaciones (empresas, instituciones, iglesia y Estado), deben generar espacios de inclusión que vayan más allá de las ayudas

económicas y empoderen a cada excombatiente de su desarrollo, brindando las herramientas, pero no limitando su actuación como persona.

En esta vía, y desde el objeto de estudio de este texto, en las siguientes páginas, se ilustran los aportes que en materia de reintegración laboral, han realizado las empresas colombianas, además de los impactos que en materia de desarrollo humano y social se han gestado a lo largo de estos años planteados del conflicto; pues aunque pocas, las iniciativas ejecutadas de inclusión laboral, han potenciado el cambio de vida de aquellas personas que se atreven a dejar las armas y realizan esfuerzos por corregir su camino para hacer parte de la sociedad como ciudadanos constructores de paz y desarrollo.

### **Aportes de las organizaciones colombianas a los procesos de reintegración laboral de excombatientes**

Durante el ejercicio realizado en el rastreo conceptual y de antecedentes del conflicto armado en Colombia, se establecen elementos importantes que permiten entender, desde la Psicología Organizacional, la relación con las dinámicas sociales que impactan en la organización colombiana y que afectan el desarrollo humano de quienes la conforman.

En este sentido es fundamental que exista una preparación de las empresas para asumir como propio el reto de incluir a excombatientes, mediante espacios de socialización secundaria que generen aportes significativos y que propicien una cultura incluyente de aceptación de las diferencias y la reconciliación.

Ahora, ¿cuál ha sido la participación y el aporte de las empresas colombianas en los procesos de reintegración laboral de los excombatientes? Los aportes de las organizaciones en los procesos de paz, marca un punto de referencia frente a la reintegración que debe ser visto con mirada crítica y reflexiva, pues ofrecen grandes aprendizajes a un país que requiere mayor compromiso de las empresas, las cuales, en muchas ocasiones, han sido actores pasivos frente a las iniciativas de construcción de paz, por lo cual, se demanda, su participación de una manera activa, enmarcada en la corresponsabilidad y la responsabilidad social empresarial.

Volviendo al recorrido histórico de los hechos relevantes en los procesos de paz, con relación a la participación de la empresa en la reintegración laboral, se pueden señalar hitos como: en los años ochenta y noventa del siglo XX, pocas empresas apoyaron las agendas de paz para

ponerle fin al conflicto armado que promovieron los gobiernos de Belisario Betancur y César Gaviria, ya que estos asuntos eran vistos como única responsabilidad del Estado (FIP, 2015, citando a Guáqueta, 2006). Para los años 90, las empresas comenzaron a mostrar interés en participar en los procesos de paz activamente, explorando las implicaciones que esto traería en las zonas de influencia para la desmovilización y posterior reintegración. La implementación del Derecho Internacional Humanitario y las tendencias de la responsabilidad social empresarial (RSE) dieron un giro a la mirada de los empresarios hacia su papel y participación de la empleabilidad en los procesos de reintegración de los excombatientes.

En las acciones derivadas del proceso de paz, se identifican diversas iniciativas implementadas por las empresas colombianas para generar espacios de reintegración laboral, los cuales claramente contribuyen hacia las personas que entregan las armas, en su desarrollo personal, profesional, familiar, social y económico. Es así como los impactos van desde un efecto directo sobre la disminución de reincidencias, hasta la posibilidad de experimentar una vida diferente, construyendo familia y facilitando el bienestar biopsicosocial, que permite reflejar en el excombatiente, un rol activo en la sociedad, con resultados directos en los estados de bienestar psicológico tal y como los describe Carol Ryff (1989) en su modelo multidimensional.

Ejemplo de lo anterior son las iniciativas llevadas a cabo por diferentes organizaciones en el país, sobre las cuales se han realizado diversas investigaciones que fueron retomadas en los antecedentes de esta monografía y que exponen experiencias laborales con empresas que dieron su primer paso en la reintegración laboral de excombatientes, convirtiéndose en una muestra de respaldo a los procesos de paz.

Algunas de las empresas pioneras en la participación hacia la reintegración laboral fueron: almacenes Éxito, Augura, Compañía Nacional de Chocolates, Siderúrgica de Occidente, Sodexo S.A, entre otras; habiendo iniciado en el año 2006 y continuando actualmente, algunas de ellas, comprometidas desde sus programas de responsabilidad social empresarial y corresponsabilidad hacia la construcción de la paz.

Estas primeras experiencias de reintegración laboral pusieron a prueba la metodología de la ruta de reintegración, liderada por la ACR y a su vez, el papel fundamental que cumple el SENA para la formación laboral, a los reintegrados en habilidades y competencias.

Así, se pusieron en acción las modalidades de empleabilidad para excombatientes como las pasantías, la contratación de aprendices y la contratación directa e indirecta. Pero también dejó grandes interrogantes acerca de los perfiles de selección de las grandes empresas, que poco se ajustan a los perfiles laborales de los reintegrados. Por consiguiente se hace necesario que las empresas, además de su compromiso en la política nacional de reintegración, se ajusten internamente desde los procesos de Gestión Humana a las condiciones especiales de los excombatientes. Es decir, que las empresas no solo sean oferentes de nuevos empleos para ellos, sino también gestantes de mecanismos de recepción, mantenimiento y desarrollo de su talento humano.

Otro de los proyectos liderados con éxito, fue el programa Oportunidades Laborales (2009), en el cual se gestionó la reintegración laboral de las personas excombatientes y víctimas de la violencia en el Eje Cafetero y el Norte del Valle, (ACOPI, 2014). Este proyecto se planeó de acuerdo a la ruta de empleabilidad, en él se combinaron diferentes estrategias de intervención centradas en potenciar las capacidades productivas y lograr la adaptación de los participantes. Entre los puntos de éxito de este proyecto se destaca el enfoque metodológico integral de la reintegración laboral, el programa estimuló en los excombatientes la productividad y desestimó su dependencia de programas de asistencia económica del Estado, compartiendo los aportes entre el empresariado y las entidades administradoras del programa.

Una de las principales lecciones aprendidas de este proyecto fue que, el éxito de los procesos de reintegración depende en parte importante, de la participación activa del sector productivo, y la reintegración laboral, requiere un enfoque integral, que incluya capacitación, acompañamiento y reconocimiento social.

Así mismo, otro proyecto con gran importancia fue el observatorio ¿Cómo construir paz desde el sector empresarial? (ANDI, 2014), entre los años 2009 a 2013. Este proyecto se focalizó en los siguientes elementos: el sector privado como un actor clave en la construcción de paz, la construcción de paz como el eje central de la iniciativa, y por último, las empresas con estrategias y herramientas prácticas que integran, dentro de su gestión y orientación, la superación del conflicto y la construcción de una paz sostenible. Este proyecto desde su diagnóstico, aplicación e implementación estuvo orientado a sensibilizar, en cuanto al papel que tiene el sector privado en el proceso de paz, buscando que las ideas y propuestas provinieran de los empresarios. En él se



logró desarrollar un modelo de operación empresarial, enfocado en las particularidades de un entorno complejo, sensible a los derechos humanos y a la construcción de una paz duradera.

Otro gran aporte en la experiencia de reintegración laboral fue presentado por la Fundación Ideas para la Paz (2015), una guía sobre los aportes de las empresas a los procesos de paz. De esta guía es interesante el esquema que se realizó sobre la empleabilidad y emprendimiento, proponiendo dos caminos para apoyar los procesos de reintegración económica y laboral que son: la empleabilidad (pasantías, contratación directa y contratación indirecta) y el fortalecimiento empresarial.

Esta guía reviste su importancia, al presentar de manera consolidada y esquemática los procesos de empleabilidad de los excombatientes. Es un punto de referencia para que el sector privado analice y se vincule activamente en las ofertas de empleo y selección, y a su vez, el SENA pueda preparar en habilidades y competencias laborales, acordes a las demandas del contexto laboral de las mismas empresas.

Finalmente existen dos experiencias de reintegración laboral, a nivel local, que se desarrollan desde el 2006 hasta la fecha, y que vale la pena resaltar. La primera es la desarrollada por la Agencia Colombiana de Reintegración (ACR), la Alcaldía de Medellín y la Fundación SURA. Estas tres entidades promueven el Programa Soluciones, el cual ha sido liderado por Sodexo S.A. y cuyo fin se ha orientado a emplear a la población excombatiente de los grupos al margen de la Ley y víctimas del conflicto, logrando impactar a cerca de 1200 personas. La segunda experiencia es la de Almacenes Éxito, donde se han beneficiado más de 2000 personas. En ella se ofrece, además de beneficios en formación y generación de ingresos, un espacio donde víctimas y reintegrados comparten experiencias en los entornos formativos y laborales, lo que promueve espacios de reconciliación y perdón.

Este tipo de programas demuestra que en la corresponsabilidad del Estado, sociedad y entidad privada, se puede trabajar conjuntamente para el beneficio, no solo de la comunidad de excombatientes en proceso de reintegración, sino también de las víctimas del conflicto generando reconocimiento y perdón para un proceso de paz a largo plazo. Además, brinda la posibilidad al excombatiente de ser parte activa de la sociedad, como ciudadano que aporta a la construcción legal por medio de su trabajo y participación.

Es así que dichas acciones se analizan en función de la necesidad de fortalecer programas que nazcan desde las organizaciones colombianas, con miras al establecimiento de una real inclusión laboral y no solo, desde el apoyo económico o en formación que, si bien es importante, al final queda corto con la posibilidad de poner esas habilidades, conocimientos y destrezas adquiridas al servicio de la empresa colombiana, de la sociedad y con fines productivos para la autonomía económica de los excombatientes.

Se ha insistido que el compromiso hacia la paz no puede ser solo del Estado, sino que también involucra los esfuerzos de actores sociales y empresariales para poder cumplir con la propuesta integral de la reintegración. Por eso, el papel del sector privado es de vital importancia para la generación de empleo, y su impacto, para que el excombatiente pueda acceder de forma legal a los recursos económicos y de sostenimiento de su núcleo familiar.

El liderazgo que ha impulsado el gobierno a través de la política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales (Conpes 3554 de 2008), ha buscado el respaldo, aceptación y actuación del sector privado, mediante las alianzas estratégicas que beneficien a los excombatientes, sus familias y comunidad, aportando a la convivencia, reconciliación, desarrollo y construcción de una paz real.

La estrategia que defina la organización y el Estado, para el acompañamiento de excombatientes y su reintegración, debe pensarse en función del desarrollo humano y social y no meramente en función económica y de rentabilidad establecida en indicadores. Es así que al concebir a las personas como factor clave y determinante, se logra el empoderamiento de cada individuo como gestor de cambio y pieza fundamental en la transformación social; por lo cual, su comportamiento termina incidiendo en las dinámicas de construcción de paz y en la consecución de su propio desarrollo, incluyendo la garantía de sus derechos y la posibilidad de alcanzar el bienestar psicológico, que beneficie a cada persona, y por ende, a los grupos sociales a los que pertenece

Como se viene desarrollando, los excombatientes son considerados una población vulnerable social y laboralmente, estigmatizados por haber pertenecido a un grupo ilegal al margen de la Ley, elementos como el desconocimiento actual de contexto laboral, el bajo nivel de formación, la poca experiencia laboral, los pocos ingresos de sostenibilidad una vez ingresa al programa de reintegración, entre otros, son barreras para la reintegración laboral y ponen en peligro

el reconocimiento del derecho al trabajo y su retorno a la legalidad.

Es el momento de que el sector privado analice su participación en los procesos de reintegración de excombatientes, ya que las empresas se encuentran bajo circunstancias de influencia social de grupos al margen de la Ley. La primera, tiene que ver con los ambientes sociales complejos en donde se ubica la empresa, que pueden representar un blanco para los grupos armados al margen de la Ley y poner en riesgo no sólo a la comunidad, sino también a sus empleados y a la actividad económica productiva de la empresa. La segunda circunstancia, es la participación indirecta al fomento del conflicto con la ausencia o poca presencia institucional en la inversión social que la empresa debe realizar con las comunidades cercanas. (ACR, 2016). Por último, las empresas no pueden ignorar los efectos sociales, económicos y políticos de las comunidades que permean como factor externo, la cultura organizacional de la empresa. Por eso, las empresas que reconocen la oportunidad de impactar con programas y proyectos que beneficien a las poblaciones vulnerables como los excombatientes, aportan tangiblemente a la construcción de la paz.

Como se ha venido planteando, la empresa colombiana solo se ha pensado, como actor importante de la reintegración, recientemente, solo se vienen reconociendo acciones encaminadas a incluir a los excombatientes a partir del año 2000, a pesar de que el conflicto armado lleva más de medio siglo. Por lo tanto, el reto para la empresa colombiana y para disciplinas como la Psicología Organizacional, en cuanto a la reintegración laboral, implica establecer estrategias que impacten la cultura organizacional y por ende el comportamiento de los individuos que hacen parte de ésta.

Es por ello que al hablar de gestión del cambio, no solo se debe preparar a los excombatientes para que asuman su papel en la dinámica laboral, sino que implica también una preparación por parte de las empresas, para cambiar su concepción sobre el reintegrado, sus procesos de incorporación y generación de cultura y, comportamiento desde los valores de ciudadanía, hacia la tolerancia, el perdón y la reconciliación, de manera que aquellos que representaron la guerra y la destrucción, sean capaces de reparar y repararse para encontrar formas distintas de realizar aportes a la sociedad; la cual valga decir, aun tímidamente y con desconfianza, les comienza a dar una oportunidad.

En la actualidad, las empresas colombianas han incorporado el concepto de

responsabilidad social empresarial, RSE, como las acciones de impacto positivo que favorecen a las comunidades en los entornos de su influencia. Estas acciones son de carácter voluntario y dependen del círculo de interés y conveniencia que alrededor de la RSE se genere en la comunidad. Sería deseable que este discurso fuera trascendido por las empresas hacia uno que involucre también la corresponsabilidad social hacia la construcción de la paz.

Desde esta perspectiva propuesta, la empresa debe ser entendida como un actor económico y también como un actor social, capaz de participar, influir e impactar con sus acciones sociales, políticas y comunitarias en una sociedad.

Esto se refuerza en el Foro Económico Mundial (2001), donde se incorpora el concepto de ciudadanía corporativa, lo que permite involucrar activamente a las empresas dentro de la sociedad, en acciones encaminadas a la protección de los derechos humanos y de respaldo contundente al derecho de un trabajo digno, posicionando así, al sector empresarial como el principal aliado en el proceso de reintegración social y laboral de los excombatientes.

Con relación a la dimensión productiva de la ruta de reintegración laboral, la cual, está orientada a la generación de capacidades que faciliten la inserción económica de los excombatientes y sus familias, habría que enfatizar que, no puede limitarse sólo la generación de ingresos, como parte del emprendimiento; también debe fortalecerse el componente de empleabilidad con la capacitación laboral en centros de formación para el trabajo, como el SENA y con el compromiso y aporte de las empresas.

Si éstas se adhieren activamente a la política de reintegración, el impacto y resultados de la dimensión productiva se verán reflejados en mejores condiciones en la calidad de vida, bienestar psicológico y reconocimiento de la inserción laboral de los excombatientes.

Este análisis sobre la reintegración laboral y social, además de los aportes de la empresa privada, reafirman la concepción en la cual todo excombatiente que se encuentra en su proceso de reintegración es un ciudadano social de derechos, y goza de las facultades políticas y sociales para ejercer ese derecho libre y voluntariamente en todo el territorio.

Concluyendo con este recorrido sobre los aportes de las empresas en la reintegración laboral de los excombatientes, que iniciaron en el 2000 y que a través de los años se han fortalecido con las lecciones aprendidas, cabe decir que se requiere: primero, que otras empresas se vinculen a la política nacional de reintegración y segundo, que las empresas analicen el panorama actual

(barreras sociales, educación laboral, experiencia laboral, entre otras) de las condiciones laborales de los excombatientes para que ellas, puedan acceder con equidad a los procesos de selección y logren la reintegración laboral como derecho fundamental al trabajo.

Desconocer el contexto social, político y laboral del excombatiente es negar la posibilidad de ofrecer los servicios diferenciales a una población que necesita el reconocimiento autónomo de sus derechos laborales y sociales.

Por último y como un reto a superar, el panorama de la reintegración, reporta que hasta el 2015, un total de 12.912 excombatientes había culminado su proceso de reintegración. De esta población, el 87,8% reportó estar trabajando (el 57,4% corresponde a trabajo informal), además, el 46,12 % reportó oficios en el sector servicios, el 20,5% en actividades agrícolas o del campo, el 17,1% en la venta/distribución de algún producto y el 16,4% en la elaboración de algún producto. Así mismo, la mayoría de los excombatientes (73%) pertenecieron a las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), el 22% perteneció a las FARC-EP y el restante 5% perteneció a otros GAOML (ACR, 2016).

Las anteriores estadísticas son importantes, pues permiten identificar el comportamiento de la reintegración laboral en excombatientes en el país, mostrando una brecha por superar en cuanto a la ausencia de acciones que permitan la reintegración de manera exitosa, pues más allá de las actividades de desarme, de formación y capacitación, se deben incluir fuertemente espacios para el desarrollo de competencias laborales que les permitan ser incluidos de forma integral. Finalmente estos datos muestran, primero, que la mayoría de los excombatientes son pertenecientes a la AUC, con características sociodemográficas más urbanas, con intereses de continuar laborando en sus entornos sociales, distinto a otros grupos al margen de la ley como la guerrilla; segundo, que la mayoría de excombatientes que están en el mundo laboran, se desempeñan en actividades de servicios, productos o ventas, representa oficios que pueden ser tecnificados por el SENA, para ampliar su perfil ocupacional y un panorama más amplio de empleabilidad, pero que aún requiere superar la barrera de la inclusión en otras actividades.

### **Impacto de los procesos de reintegración en excombatientes y población civil**

Siguiendo la misma línea analítica sobre los procesos de reintegración laboral, en el reconocimiento pleno de los derechos sociales, políticos y democráticos de las personas en proceso

de reintegración, es de interés, además, hacer mención al impacto que estos procesos han tenido, en la población civil.

Los procesos de transformación social por los que atraviesa un país en conflicto, impactan de manera significativa a todas las personas que lo habitan, independiente de su postura frente al mismo, y no única y exclusivamente a las partes que entran en la confrontación directa. Bajo esta mirada, se identifican conceptos como corresponsabilidad, mencionados en el aparte anterior, que apuntan a una visión compartida de los efectos nocivos del conflicto armado, pero también empodera a la población civil, para participar activamente en la construcción de paz y, por ende, a vivenciar los beneficios del fin del conflicto armado.

La sociedad civil no solo es receptora de las consecuencias asumidas por las acciones que se ejecutan en el marco del conflicto, al contrario, a lo largo de la historia del mismo, se identifican acciones de resistencia a la violencia y ejercicios de construcción de paz que han facilitado la resignificación individual y colectiva, siendo este el reflejo del compromiso de las personas por salir del círculo de la guerra. Esta mirada permite analizar el papel activo de los ciudadanos en el desarrollo humano y social, donde la acción tripartita entre la comunidad, el Estado y las organizaciones, abre la puerta para que se gesticone un desarrollo, que va más allá de los enfoques tradicionales centrados en el crecimiento económico, la distribución de los bienes y la satisfacción de las necesidades humanas.

Aspectos como los anteriores, fundamentales, pero que quedan cortos en su impacto, como lo ha evidenciado Amartya Sen (2004) a lo largo de sus reflexiones, es así que en el país, los aprendizajes dolorosos han llevado a concebir que es en la riqueza humana donde está la clave para la generación de capacidades locales con impacto nacional, y que deben ser las personas las impulsoras de su propia libertad y las responsables de su crecimiento integral.

Por lo anterior, es necesario interpretar la función que cumple la sociedad civil en la validación o no, de los procesos de reintegración laboral, pues finalmente son ellos los que compartirán los espacios de trabajo y de integración con los excombatientes. Estas dinámicas terminan impactando no solo la función productiva y la rentabilidad económica de las empresas, sino también la función social en los procesos de perdón y reconciliación, promovidos en los procesos de paz, los cuales posibilitan un cambio en la concepción de las personas que

representaron la violencia, como hombres y mujeres con capacidades diversas, temores y expectativas frente a un espacio social, político y laboral desconocido en muchos casos por ellos.

Es necesario entonces, hacer un llamado a la sociedad, para que reconozca a los excombatientes, como personas partícipes de sus derechos constitucionales, el derecho a un trabajo digno, el ejercicio de la ciudadanía y a la aceptación social buscando la reconciliación y el perdón, mermando así, el estigma de haber pertenecido a grupos ilegales al margen de la Ley.

En ambos lados, excombatientes y sociedad civil, existe una brecha por romper a nivel cultural, en términos de desconfianza, temor e incertidumbre, se trata de un cambio paulatino, que involucra a todos los actores sociales del país, frente a la importancia de construir la paz.

El Estado, ha intentado planificar en los procesos de reincorporación, los mecanismos para la implementación de la política diferencial e incluyente en esta materia, pero existe aún escepticismo en la población civil sobre la real voluntad de cambio de los excombatientes, lo que origina rechazo y poco apoyo a los procesos iniciados que desencadenan miedo y reacciones de inconformismo. Igualmente las muestras de compromiso de algunos de los miembros de los grupos armados y los antecedentes de retorno a la ilegalidad, hace que el escepticismo se incremente y alimenta el círculo de desconfianza.

Como es evidente, aún existe camino por recorrer y es precisamente donde esta monografía plantea una reflexión teórica y contextual, para proponer estrategias de cambio que, de un lado, facilite la incorporación laboral (como derecho fundamental) de los excombatientes y de otro, genere cambios culturales que permitan la aceptación y reintegración a la sociedad.

El ejercicio autónomo de la ciudadanía para los excombatientes debe ser un mecanismo transversal de todo el proceso de reintegración, pero retoma principal importancia, en el momento de hacer uso de los mecanismos de participación que otorga la constitución nacional y en especial, cuando el excombatiente pretende acceder a los medios económicos, como la empleabilidad buscando hacer valer su derecho al trabajo.

La ciudadanía, es mucho más que tener un documento de identidad, es la posibilidad de ser miembro activo de una sociedad que le permite opinar y tomar decisiones en lo público y en una democracia que lo recibe e incluye.

Por el contrario, cuando la sociedad estigmatiza y excluye a los excombatientes en proceso de reintegración, tanto laboral como socialmente, este proceso entra en conflicto con su

propósito de alcanzar una verdadera paz estable y duradera, pues omite lo natural de los procesos evolutivos del ser humano, donde el conflicto hace parte fundante del desarrollo. Esto sugiere que las herramientas (jurídicas, metodológicas y pedagógicas) que sean de aplicación en la planificación, el desarrollo y posteriormente, en el ejercicio mismo de la reintegración a largo plazo, sean de mayor conocimiento del ciudadano común, como por la pedagogía en competencias ciudadanas en el sector educativo, las empresas, los medios de comunicación y las instituciones públicas; de lo contrario, estas iniciativas quedarán sujetas a la voluntad de unos cuantos y no al consenso de todo el pueblo, pues omite la diferencia posicionando a todos en una misma clasificación.

Para que los excombatientes puedan acceder al proceso de reintegración laboral debe el Estado, la sociedad y el sector privado facilitar su incorporación a la cotidianidad del nuevo contexto, reconociendo que su hacer estuvo ligado a las actividades propias de la guerra, lo que dificulta ese ejercicio de ciudadano social de derecho. De hecho, por ser integrante de un grupo al margen de la Ley, representa un rótulo social despectivo, implica, además, que el excombatiente asuma ese nuevo rol social desde el ser, el hacer y el saber que ofrece la dimensión de ciudadanía, en el proceso de reintegración, para superar su situación de vulnerabilidad.

Por último, para determinar la recuperación de los derechos políticos y de ciudadanía de los excombatientes, el documento Conpes 3554 (2008), expone dos enfoques en los procesos de desarme, desmovilización y reintegración (DDR), uno que tiene en cuenta al individuo (al excombatiente) y el otro, basado en las comunidades.

Las estrategias para la reintegración basada en el individuo tienen como objetivo principal desarrollar, generar y fortalecer las capacidades y habilidades de las personas y grupos desmovilizados para facilitar su interacción dentro de la sociedad y proyectar sus actividades hacia futuro. En este proceso de reconocimiento de la autonomía ciudadana para los reintegrados, se necesitan varios elementos como la resolución de la situación jurídica con la identificación plena otorgada por la cédula de ciudadanía, garantías de atención psicosocial, espacios para la permanencia e inclusión al sistema educativo formal y la adquisición de habilidades y destrezas que permitan la inserción al mercado laboral y la generación de sus propios ingresos. Lo importante de estos elementos es que, el excombatiente en proceso de reintegración como individuo ha elegido ser parte de una nueva sociedad, dejar atrás las actividades del grupo armando y asumir la



responsabilidad de la verdad y la justicia, en ese tránsito difícil que implica un contexto que lo hace vulnerable.

Las estrategias para la reintegración basadas en la comunidad, promueven la convivencia, la reconciliación y el fortalecimiento social de las comunidades receptoras. Las estrategias están basadas en tres componentes que son: formación ciudadana, proyecto de iniciativa ciudadana y acciones simbólicas. Aquí, la población civil juega una importante tarea, ya que es la sociedad misma la que convive con los excombatientes, en sus entornos sociales, en las escuelas y en las empresas, es la que los incluye o excluye y finalmente, la que debe asumir su labor en la corresponsabilidad con la reconciliación y el perdón hacia la construcción de la paz.

Concluyendo este recorrido, se reafirma que todo excombatiente que se encuentra en su proceso de reintegración, es un ciudadano social de derecho, que goza de las facultades políticas y sociales para ejercer ese derecho libre y voluntariamente en todo el territorio. Entre sus derechos se encuentra el derecho a un trabajo digno.

Además, la Psicología Organizacional como soporte de los procesos psicosociales en las comunidades laborales, debe entrar a ser parte de la reflexión y la propuesta de cambio en las organizaciones, instaurándose como aportante en los procesos políticos y sociales que se anclan a la realidad del país.

Finalmente, son las dinámicas empresariales las que generan, gran parte del desarrollo nacional y de las personas que conforman las organizaciones, al ser el trabajo un espacio socializador y generador de bienestar psicológico de las mismas, sin discriminación por condición política, económica o social. De ahí la importancia de asumir un papel protagónico como profesionales de la Psicología Organizacional, siendo este un rol fundamental, que permitirá reconocer la función transformadora en las organizaciones y en las personas.

### **Modelos de gestión del cambio, facilitadores de la adaptación a la cultura organizacional**

Se ha hablado ampliamente de cómo los cambios mueven el mundo y cómo éstos se dan cada vez más rápidamente. Uno tras otro se sucede y pareciera que el tiempo para asimilar cada uno se desvaneciera a la luz del siguiente. A tal punto que el reto actual en las organizaciones es hacer una gestión permanente de la adaptabilidad al cambio como competencia de las personas

que las componen, para estar siempre preparados y con actitud flexible y abierta, de tal manera que adoptar cualquier cambio sea un proceso relativamente natural en las personas y por ende, esta adaptabilidad, haga parte de su cultura organizacional. Los modelos de gestión del cambio, expuestos en el referente conceptual, han contribuido con sus planteamientos, sus mejoras y sus particularidades, a fortalecer dentro de los diferentes contextos organizacionales, la disponibilidad al cambio y el anclaje del cambio organizacional, sea este de tipo tecnológico, de procesos, estructural o cultural.

Sin embargo, el objeto de cambio que transversaliza la presente monografía, tiene un carácter complejo, en tanto que, más allá de tratarse de un cambio cultural para los nuevos miembros de la organización que reintegra, abarca cambios comportamentales e incluso sociales. Esto último debido a los actores que hacen parte del cambio, a los antecedentes históricos que lo preceden, a los aspectos gubernamentales y humanos que lo rodean. De ahí la importancia de que las organizaciones sean conscientes que la aplicación de sus modelos de cambio –si acaso cuentan con alguno definido- o de un modelo único de cambio de los que la teoría propone, no sea la respuesta única para este caso, si se pretende un cambio institucionalizado, sostenido y que garantice un adecuado proceso de reintegración.

La reintegración laboral es un proceso de cambio complejo en sí mismo, y al tratarse de excombatientes, implica que tanto los involucrados directos como indirectos en el cambio están rodeados además, de circunstancias sociales, políticas y psicológicas importantes que deberán ser tenidas en cuenta y tratadas con especial atención en el análisis de fuerzas impulsoras y detractoras del cambio. A todo lo anterior deberá sumarse el hecho de que, a pesar de que se pretende hacer el análisis dentro del contexto de cambio organizacional, este cambio procede de un cambio histórico que ha implicado por demás actores que rebasan la frontera de la organización, extendiéndose incluso al ámbito nacional y en cierta medida, al internacional.

De allí la importancia de identificar los elementos relevantes a considerar en un proyecto de cambio cuyo objeto sea la reintegración laboral de excombatientes a la vida organizacional, para así definir los modelos de gestión del cambio que podrían complementarse y facilitar su reintegración, de tal manera que se abarque con ellos todos los aspectos críticos de la implementación del cambio y posteriormente, se establezca una propuesta concreta de ruta aplicable según tales elementos y modelos combinados.

En este análisis se podría listar uno a uno los elementos a tener en cuenta en la definición de un protocolo o ruta de gestión del cambio para este tipo de implementación. Sin embargo, para facilitar y abordar de manera estructurada tal definición, vale la pena utilizar dos criterios agrupadores que serán clave en el diseño de estrategias de intervención para la gestión del cambio. Estos son: los factores que dependen del contexto organizacional y los asociados al individuo, sus emociones, sus conductas, sus valores y sus interacciones sociales.

Para aquéllos factores de cambio que dependen del contexto de la organización que reintegraría a los excombatientes, podría decirse que los modelos de Lewin, Kotter y Greiner, aportan valiosos elementos en este caso, como son:

- El análisis de fuerzas impulsoras y restrictivas planteadas por la teoría del campo de fuerzas que pueden representar una poderosa palanca u oposición a la implementación del cambio.
- El análisis de la brecha entre la situación actual y la situación deseada.
- El nivel de comunicación, el tipo de liderazgo ejercido y la cultura y valores organizacionales de las empresas receptoras de los excombatientes.
- Las circunstancias de cambio de la organización que reintegraría a saber: la edad de la empresa, el tamaño, su tasa de crecimiento y la fase de evolución en la que se encuentra.

Además de los factores contextuales de la organización, existen elementos que para este caso deben ser especialmente abordados y son aquéllos asociados a las personas como seres individuales, emocionales y en interacción. Es decir, no sólo a los excombatientes por sus antecedentes comportamentales, sus valores y cultura de origen, sino también por aquéllos que harán parte de su nuevo entorno de relacionamiento. Los anteriores elementos retomados para este caso, son considerados en los modelos de Lewin, Kotter, Albrecht, Cambio Viral de Leandro Herrero y AQAL, así:

- Fases y subfases del cambio en los actores directos e indirectos.
- Descongelamiento y base del cambio: reducción de la tensión del grupo, toma de conciencia de la necesidad de cambiar, preparación para transformarse. Las subfases de esta etapa deberán anticiparse ya que serán claves para la siguiente fase, es decir, el rompimiento con los anteriores paradigmas y comportamientos, la ansiedad generada por la sensación de inestabilidad sobre las viejas prácticas y la urgencia de encontrar nuevas formas de acción y una última subfase

que da paso a la siguiente fase y se trata de la seguridad que aparece cuando las personas perciben respuesta positiva a su ansiedad.

- El cambio o movimiento y apoyo, que desplazará los valores y comportamientos hacia un nuevo nivel debido a la re-estructuración cognoscitiva. Cabe recordar que en esta fase se espera una retracción en el desempeño de las personas debido a lo que les significa un nuevo acondicionamiento y adaptación.

- El recongelamiento y consolidación de los nuevos modelos adquiridos para asegurar el nuevo patrón de conducta gracias a palancas del cambio como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

- La sostenibilidad del cambio dando relevancia a lo emocional más allá de lo racional, reforzando conductas entre los miembros de un subsistema modelado por un grupo de líderes que contagia con su visión los nuevos comportamientos a partir de pequeñas acciones que pueden incluso provenir de la base de la estructura y propagarse por el poder de las redes virales internas.

- Inclusión de acciones de cambio que consideren fundamentalmente: el refuerzo de nuevos comportamientos, la influencia social, las redes internas informales, las historias en la organización y el liderazgo de influencia.

- La manifestación de la existencia y el desarrollo de la conciencia del cambio desde los niveles colectivo e individual, externo e interno.

El anterior elemento, proveniente del modelo AQAL, se introduce en un terreno casi espiritual en donde la transformación y la toma de conciencia, es el foco y motor del modelo, pero con una visión radial de las influencias para el cambio. Esto suscita perspectivas que no pueden ser pasadas por alto en ninguna de las intervenciones que se propongan en la ruta. Cada paso trazado en ella, deberá responder, incluir o desarrollar lo siguiente.

Perspectiva interna, individual (reintegrado):

- ¿Cuál es el lugar que ocupará en la organización el reintegrado?
- ¿Qué tipo de lenguaje utiliza?, ¿cuál es su estilo de comunicación y comportamiento, y hacia cuáles se desea que migre?

- ¿Cuáles son los procesos de socialización tanto para el que llega como para el que recibe al excombatiente?

- ¿Qué procesos se deben reforzar para facilitar la adaptación del reintegrado, a la cultura organizacional?
- ¿Se trata del primer trabajo formal del reintegrado?
- ¿Cuál es el perfil del reintegrado y en qué nivel de la estructura se desempeñaría mejor
- ¿Cuál es el lugar o entorno donde se va a desempeñar el reintegrado y rodeado de qué personas y qué infraestructura?
- ¿De qué tipo de reintegración, hace parte: individual –supuestos desertores de los grupos al margen de la Ley- o colectiva?

Perspectiva externa, grupal y organizacional:

- ¿Cuáles son las razones de ganancia de la organización al reintegrar excombatientes? Y a su vez, desde la perspectiva de este, ¿cuáles son sus propias razones de ganancia al integrarse a una estructura laboral?
- ¿Qué del proceso de reintegración laboral debe comunicarse a la organización? ¿Qué comunicar sobre el reintegrado, a quién, cuánto y cómo comunicarlo? Nivel de confidencialidad para la protección del reintegrado.
- ¿Cuáles son los posibles campos de acción del reintegrado? ¿En qué procesos productivos podría participar?
- ¿Cuáles son las alternativas de ubicación jerárquica de los reintegrados en la estructura organizacional (estratégico, táctico, operativo)?
- ¿Qué procesos organizacionales se deben revisar que entren en relación con la reintegración laboral? ¿Qué excepciones hacer y cómo manejarlas?
- ¿Cuáles serán los procesos críticos para el reintegrado? v.g. Formación y Desarrollo.
- ¿Cómo habilitar a las personas que entrarán en relación con el reintegrado de acuerdo al tipo de interacción que se tendrá con él? v.g. relaciones de liderazgo o subordinación.

En este punto, se cuenta con elementos suficientes para sugerir un mecanismo, proceso, esquema o protocolo que permita plantear un proyecto de gestión del cambio que propicie una ruta estructurada, controlada y susceptible de ser ajustada gracias al seguimiento, para lograr la

incorporación del excombatiente a una cultura organizacional formal, y en sentido contrario, alcanzar a su vez una verdadera aceptación del excombatiente como parte del sistema laboral orgánico.

### **Propuesta de ruta de reintegración laboral de excombatientes como proyecto de Cambio**

Tal como se señaló en el ítem anterior, los elementos de contexto organizacional y de transformación individual frente a la reintegración de excombatientes al mundo laboral, deben estar integrados en el protocolo o ruta de intervención que se defina para la organización receptora del excombatiente.

Contar con una ruta implica trazarse un camino claro, definir unas etapas, fases y estrategias que conducirán a una meta, a una llegada, a un objetivo y propósito superior de cambio, la reincorporación pacífica, serena y paulatina, del excombatiente en mundo de relaciones sociales donde la cultura y valores que lo rodean difieren ampliamente de sus hábitos de comportamiento anterior; y a su vez, la asimilación, recepción y acogida positiva del medio circundante laboral, al excombatiente.

Por lo anterior, en el caso concreto de la reintegración laboral de excombatientes y a la luz de los modelos que favorecen este tipo de cambio, vale la pena recordar desde el modelo de Lewin (1951), cinco pasos o momentos que propone como mínimo, para asegurar el éxito de un proyecto de cambio, a saber:

- Determinar el problema.
- Identificar su situación actual.
- Identificar la meta por alcanzar.
- Identificar las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el cambio.
- Desarrollar una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo

hacia la situación meta.

Kotter (1996), como ya se mencionó en el referente conceptual, especifica tres aspectos transversales a cualquier proyecto de cambio. Estos son: el liderazgo, la comunicación y la cultura como palancas clave de la base, apoyo y consolidación del cambio. Y a su vez, para implementarlo, propone un camino de ocho pasos estratégicos que son:

1. Crear un sentido de urgencia.
2. Formar o construir un equipo guía.
3. Crear o desarrollar la visión del cambio.
4. Comunicar la visión y enlistar un ejército de voluntarios.
5. Empoderar a otros para actuar de acuerdo a la visión y habilitar la acción para remover las barreras.
6. Producir victorias en el corto plazo.
7. Consolidar las mejoras, producir más cambios y sostener la aceleración.
8. Institucionalizar los nuevos enfoques y el cambio mismo.

Se puede ver que claramente los pasos de Lewin, comienzan la ruta por una fase diagnóstica, dando por sentado el conocimiento de la organización y su contexto, mientras que Kotter, presume una situación actual y deseada ya definida, pero necesaria para dar los ocho pasos que plantea. Además, el modelo de Cambio Viral de Leandro Herrera y el modelo AQAL, transversalizan la intención del cambio influyendo en el ser, desde lo comportamental, lo actitudinal, lo ético, lo cognitivo, lo individual, para difuminarlo y contagiarlo a los grupos, subsistemas y organización.

Todo proyecto de cambio y en consecuencia con lo definido en los modelos recorridos, sugiere una transformación que al ser no puntual sino paulatina e iterativa, podría abordarse en términos de proceso; de manera que este se gestione por etapas o fases que permitan tener bajo control y ajuste todas las variables que inciden en el cambio. No obstante, dada la complejidad del sujeto de cambio planteado y los pobres resultados históricos de los procesos de reintegración laboral de individuos y grupos al margen de la Ley, el principal reto para el país, para las organizaciones y sus proyectos de cambio en materia de reintegración laboral de excombatientes, no está en el efectivo control de variables o del seguimiento juicioso a la gestión de un proceso, sino en la aplicación de estrategias que incidan directa y fuertemente en los constructos que definen y modifican la actuación y comportamiento relacional en los espacios laborales partiendo de un referente extremo como es la guerra.

En términos de procesos de cambio, a continuación, se definirán unas fases de gestión importantes, haciendo énfasis en acciones puntuales que, gracias al entramado, tejido por los

aportes de los modelos analizados y las experiencias documentadas en procesos de reintegración, deberán estar presentes como estrategias concebidas, diseñadas, ejecutadas y ajustadas en función de un protocolo o ruta de integración laboral de excombatientes. Dichas fases son:

*Fase de contextualización, planeación y visión del cambio*

No cabe duda, que actualmente las empresas son las llamadas a contribuir en la creación de empleo y de oportunidades para facilitar la reintegración económica de la población desmovilizada. En el 2006, el Plan 2500 del Gobierno Nacional y las cifras a enero de 2017 reportadas por la ACR (actualmente ARN) en materia de reintegración laboral femenina y masculina e individual y colectiva, no deja cifras alentadoras, tal como se mencionó ampliamente en apartados anteriores, pero seguramente, sí deja un sinnúmero de lecciones aprendidas que se deben retomar en esta fase de planeación del proceso de reintegración.

La propuesta de reintegrar a los excombatientes, a las empresas como parte de una iniciativa gubernamental, puede ser inscrita en las organizaciones dentro de sus planes, programas y proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, lo que implica patrocinio desde la alta dirección que redundará en el posicionamiento y compromiso con un cambio que traspasa la frontera de la organización, ya que su incidencia social es destacada.

En esta fase, es clave identificar y alinear la idea de este cambio cultural que se contagiará, hablando en términos del Modelo Viral, en diferentes direcciones hacia la organización y su entorno. Aquí se pretende reconocer, especificar y dar alcance al objeto de cambio, es decir, a la reintegración del excombatiente para definir con certidumbre las disciplinas y estrategias que se requieren en su abordaje y así, formar un equipo guía, patrocinador y líder del cambio con los perfiles y posicionamiento organizacional necesarios para darle credibilidad y fuerza a la reintegración. En esta fase se define la necesidad real, el alcance, los objetivos y las expectativas que se tienen con la reintegración de excombatientes a la vida laboral.

Actividades a realizar en esta etapa son:

- Consolidación de equipo de cambio y de sus líderes y patrocinadores.
- Definición del objeto y tipo de cambio: cultural, comportamental, social, entre otros. Con el fin de predefinir los aspectos humanos en los que se requiere incidir para que la reintegración sea exitosa.



- Definición de las razones de ganancia y del propósito superior de la reintegración de los excombatientes en las filas del trabajo y el aporte que este cambio representará para la sociedad colombiana y el bienestar psicológico de la población reintegrada y de acogida.
- Comprensión de la magnitud del cambio y lo que este representa a partir de los procesos de paz y alineación del equipo guía en cuanto al contexto organizacional, es decir: clima, cultura, valores, competencias, actuaciones, tipo de liderazgo, misión, visión, objetivos estratégicos, estructura organizacional y estructura de cargos, tipo de organización, procesos organizacionales involucrados para que la reintegración se dé.
- Identificación de las lecciones aprendidas y factores críticos de éxito de otros procesos de reintegración laboral llevados a cabo en Colombia.
- Identificación del nivel de formación técnica de los excombatientes ofrecido por el SENA vs las necesidades de las vacantes de la organización de acogida.
- Reconocimiento de conductas necesarias para la reintegración, y del nivel de desarrollo en competencias ciudadanas de la población laboral de acogida para que, naturalmente, les sean otorgados a los excombatientes sus derechos sociales, civiles, políticos y el consecuente derecho al trabajo.
- Análisis de tácticas de gestión de reconciliación, verdad y perdón por parte de la sociedad y del entorno laboral, en el que estarán incluidos los excombatientes.

#### *Fase diagnóstica*

Esta fase comprende el análisis de la situación actual vs la deseada, la identificación de las personas involucradas en el cambio y en qué medida este las afectará. Un análisis situacional con los antecedentes de los procesos de paz y con la meta de reintegración laboral de excombatientes, trasciende los límites de la organización y de cómo se encuentran actitudinalmente los excombatientes y la comunidad laboral de acogida.

Esta fase permite reconocer el estado de todos los elementos que hacen parte de la situación contextual e individual frente a la reintegración y determina aquello que se hará posteriormente explícito a nivel estratégico y táctico en el plan de intervención. Además, pone en evidencia todos los temores, incertidumbres, expectativas, imaginarios, estereotipos, mitos y dudas de los involucrados (excombatientes y comunidad de acogida); se identifican los procesos de la organización implicados en la selección, acogida e incorporación de los excombatientes, los

conceptos nuevos basados en su entorno de origen, la tecnología y los impactos que esta comunidad tendrá al acogerlos, como parte de su cultura organizacional (necesidades, capacidades y recursos).

También se determina el nivel de impacto de la reintegración en el ámbito organizacional y la identificación de las personas, no sólo excombatientes, a intervenir directa o indirectamente, por tanto, es una fase clave para definir el mapa cualitativo que permita la caracterización de los públicos con el fin de orientar el plan y sus estrategias hacia necesidades focalizadas, según los individuos y grupos en su entorno organizacional. Además, se define el punto de partida y el contexto que se transformará debido la reintegración laboral.

En esta fase las actividades más importantes son:

- Mapeo de involucrados: nivel de injerencia de las personas involucradas, poder tácito y explícito, influencia y actitud. Quiénes son los promotores y los detractores, además de los beneficios por grupo. Quiénes se resisten, observan o ayudan a que la reintegración se favorezca. Características psicosociales de los excombatientes que se reintegran, entre otros.
- Definición de la situación actual, fuerzas impulsoras y restrictivas que favorecerán o no la reincorporación de personas al margen de la Ley.
- Análisis de brecha de la situación actual vs la situación deseada.
- Elaboración de matriz de impactos y de riesgos, impactados y nivel de impacto, resistencias y barreras que se pueden presentar.
- Definición de los núcleos de intervención para los excombatientes y para los diferentes niveles jerárquicos de la organización de acogida.
- Planeación del proceso de reintegración laboral y de la acogida.

#### *Fase de diseño*

Esta fase comprende la construcción de un plan de reintegración y acogida que contiene las estrategias de intervención diferenciadas en tres componentes: movilización, formación y comunicación. En ellas se reflejarán los objetivos y cubrimiento de las necesidades del proyecto de reintegración, identificadas en el diagnóstico. Éstas serán susceptibles de ser socializadas y ajustadas por los patrocinadores y el equipo líder de la reintegración, del que probablemente harán parte instituciones externas a la organización encargadas de velar por la reincorporación exitosa de los excombatientes.

La formulación de un plan de reincorporación responde a preguntas como: ¿qué se espera lograr con la reintegración de excombatientes en la organización?, ¿qué conductas de actuación se espera modificar tanto para los excombatientes como para la comunidad laboral de acogida?, ¿qué valores, en los excombatientes, se deben fortalecer o generar para estar alineados con los valores organizacionales y cómo hacerlo?, ¿qué acciones efectivas de movilización, formación y comunicación, se deben llevar a cabo para propiciar un cambio comportamental positivo en la población de excombatientes, sin afectar los parámetros de cultura, comportamiento y clima organizacional?. El insumo clave para la formulación del plan de reintegración reposa en los resultados del diagnóstico ya que todas las estrategias definidas para la reintegración, deben responder a las necesidades identificadas en él.

Otras actividades de esta fase, son:

- Plan de preparación ad-hoc del equipo patrocinador, líder o guía, conocedor de los excombatientes reintegrados, para adquirir las herramientas necesarias para el manejo de la confidencialidad, la negociación, el conflicto, las resistencias y demás situaciones especiales que puedan presentarse debido a las características de la población a reintegrar.
- Elaboración de objetivos a alcanzar a corto plazo, para dar respuesta a las necesidades encontradas y lograr victorias tempranas y paulatinas de cobertura focalizada en los reintegrados.
- Diseño de estrategias de intervención en términos de movilización, sensibilización, divulgación, comunicación, formación y entrenamiento para alcanzar los objetivos de la reintegración de los excombatientes en el mundo laboral.
- Elaboración del plan táctico de cambio detallado en el diseño instruccional de las intervenciones a través de las cuales se buscará incidir en la transformación del relacionamiento de los excombatientes y la comunidad laboral de acogida.
- Diseño de indicadores de reintegración laboral y de acogida para determinar el nivel de éxito de las intervenciones sobre la población reintegrada, el respeto de sus derechos adquiridos y su bienestar psicológico.

#### *Fase de ejecución*

En esta fase se ejecuta el plan de reintegración y acogida diseñado y aprobado por la organización, y si se requiere, por las entidades externas que cuidan el proceso de reintegración

laboral del excombatiente. Sus actividades principales son:

- Ejecución del plan táctico dirigido de manera focal a los excombatientes y a la comunidad de acogida.
- Aplicación de los indicadores diseñados para trazar la línea base o el estado de inicio de la reintegración y sus actores.
- Incorporación de las acciones de mejora en el plan táctico, detectadas en la fase de seguimiento.

#### *Fase de seguimiento*

Implica el velar por la adecuada ejecución del plan de reintegración y acogida, de manera que se revisen los logros alcanzados vs la observación del nivel de reintegración y adaptación de los excombatientes y de la comunidad de acogida. En esta fase se verifica la efectividad de las estrategias que se encuentran en ejecución, de modo que se propongan oportunamente acciones de mejora que se requieran y se implementen para el logro de los objetivos del cambio. Las actividades principales de esta fase son:

- Valoración del estado y avance del plan táctico de reintegración y acogida.
- Evaluación de las intervenciones y del nivel de efectividad de las mismas, verificando el avance de cada caso de reintegración según su adaptación al entorno organizacional a nivel relacional especialmente.
- Ajuste a las estrategias de reintegración y acogida de acuerdo a los resultados obtenidos en cada caso de reintegración evaluado.
- Aplicación de los indicadores para medir el avance de la reintegración laboral de excombatientes en el anclaje del cambio.

#### *Fase de cierre del proyecto de reintegración y acogida*

Se habla de fase cierre, solo porque en este punto, el plan ya ha sido ejecutado en su totalidad y las acciones de intervención que surgieron fruto del seguimiento, monitoreo y control del proceso de reintegración han sido implementadas. La fase de cierre, puede considerarse un hito importante pero silencioso en el proyecto de reintegración debido a la alta confidencialidad de todo el proceso. Es de anotar que por tratarse de un cambio de tal complejidad, donde incluso hay reconfiguración cognitiva de comportamientos, es utópico pretender un cierre definitivo y puntual del proyecto de reintegración, dado que la reversibilidad de este tipo de cambios debe ser

meticulosamente observada y cuidada a través de acciones de refuerzo y desarrollo humano permanente.

El verdadero compromiso de las organizaciones colombianas se pondrá a prueba en este punto donde aún la transformación social que se espera con este tipo de iniciativas no tendrá un peso específico sustancial como para arrojar resultados tangibles, observables y de corto plazo. Las mediciones de clima y de cultura y la evaluación del desempeño, serán determinantes para definir en qué momento un proyecto de esta magnitud puede considerarse cerrado o al menos, con las metas cumplidas; es decir, haber alcanzado la reintegración total del 100% de los excombatientes contratados por la organización, sin deserciones del proceso, desempeñándose en un ambiente laboral de doble vía que propende el respeto por los derechos ciudadanos y el bienestar psicológico y social, inmersos además, en una cultura que incluye la asimilación de unos valores institucionales en coherencia con un comportamiento organizacional.

Las actividades más importantes de cierre son:

- Realización del cierre formal del proyecto con los participantes del mismo.
- Aplicación de los indicadores para medir el resultado en el punto final del proyecto, en cuanto al nivel de reintegración y acogida.
- Entrega de las herramientas para mediciones posteriores del nivel de reintegración y acogida.
- Presentación de resultados del proceso a quienes interese, entre ellos, las entidades externas que han velado o que hacen parte de los grupos de interés por fuera de la organización.
- Documentación y socialización de las lecciones aprendidas a los interesados internos y externos del proceso de reintegración de excombatientes a la vida laboral.

A continuación, se representa en la figura No.7, de manera resumida, las seis fases sugeridas como ruta o protocolo de intervención para la reintegración de los excombatientes al mundo laboral.

## Resumen de ruta de preparación de las organizaciones colombianas para la reintegración laboral del excombatiente



Figura 8: Ruta de intervención para la reintegración de los excombatientes al mundo laboral

## Conclusiones

El análisis histórico de los procesos de paz en Colombia en su aporte a la reintegración de excombatientes al mundo laboral, deja al descubierto la dificultad para generar estrategias de largo alcance por parte de la empresa, que impacten el desarrollo y el bienestar psicológico de las personas que deciden dejar las armas. Pero también implica reconocer que existe compromiso de algunas organizaciones, apoyadas por el Estado, que le apuestan a la construcción de paz desde su

compromiso social, llevando a cabo verdaderas acciones de inclusión que les permita al excombatiente entrar en sus dinámicas productivas.

Los procesos de paz no pueden verse sólo como una bandera presidencial de turno, por el contrario, si se mira la historia del país con relación a estos procesos, desde 1953, se ha intentado que los grupos organizados al margen de la Ley ingresen a la legalidad y no utilicen el terror y muerte en la población civil. El compromiso es de todo un país, a la espera de que el mayor grupo guerrillero, después de más de 50 años de lucha con el Estado, la posibilidad de la paz, más allá de las ideologías sociales y políticas. Así mismo, los actuales diálogos de paz con el ELN, logrará su incorporación bajo otros términos sociales como parte de la ideología de este grupo.

En el proceso de paz vigente o venidero, el programa de reintegración de la ACR (actual ARN), permitirá la incorporación de los excombatientes de las FARC-EP, con características sociodemográficas diferenciales a los excombatientes de las AUC. Esta nueva incorporación traerá nuevos desafíos no solo a la ARN, sino también a la sociedad, las empresas y en especial, a los mismos excombatientes en su adaptación a la vida civil, laboral y política. Cada contexto en su momento condiciona la realidad de cada proceso de paz, por eso no hay proceso de paz perfecto, sólo acorde a un momento histórico de un país, pero necesario para consolidar el respeto por derechos constitucionales, como el derecho a la paz.

Desde el año 2002, los procesos de paz iniciaron con una maduración tangible con relación a los programas de la reintegración de los excombatientes con la AUC, no obstante, a partir del año 2011 hasta el 2016, el proceso de reintegración inicia una madurez con la propuesta integral de ocho dimensiones de la ruta de reintegración. En este nuevo enfoque de larga duración, se fortaleció el área psicosocial, la productividad, la ciudadanía y el seguimiento postconflicto. Este fortalecimiento permitió fomentar con mayor fuerza la empleabilidad del excombatiente, capacitarlo en habilidades ocupaciones para el mundo laboral actual e impulsar la participación activa del sector privado.

En el año 2006, pocas empresas se vincularon al proceso de reintegración laboral para excombatientes, dos proyectos líderes que tienen su vigencia actual son los liderados por Almacenes Éxitos y el programa Soluciones de Sodexo S.A. A partir de este momento nace el interrogante, cómo se pueden vincular las empresas en los procesos de paz y beneficiar a los excombatientes para la empleabilidad. Los elementos sociales y jurídicos como la responsabilidad

social empresarial (RSE), la corresponsabilidad social y ciudadanía corporativa, ingresan con fuerza para sacudir al sector privado en su compromiso con la construcción de la paz. Es así como en la actualidad, aumenta el número de empresas involucradas en la empleabilidad de excombatientes. El llamado es a que las empresas deben prepararse para recibirlos, ya en un ambiente diferente a las actividades propias de la guerra, si en un contexto laboral para que se incorporen adecuadamente a la cultura y clima organizacional de la empresa.

Esta transición de la guerra a la vida civil y laboral, viene acompañada del largo camino propuesto por la ruta de reintegración, sin embargo no culmina con esta ruta, continúa con la nueva adaptación al contexto laboral empresarial, contexto que pone en situación de vulnerabilidad al excombatiente por el desconocimiento del nuevo entorno, la poca preparación en el arte u oficio tecnificado y los temores propios a los estigmatismos sociales, por pertenecer a un grupo organizado al margen de la Ley.

Aunque, la empresa es la que establece el número de vacantes y los perfiles para los excombatientes, y el SENA realiza su primera selección de posibles candidatos, es la empresa la que define, en última instancia, la selección de los excombatientes. Es importante, que las empresas tengan presente que el personal excombatiente a reintegrar puede o no contar con experiencia en la tarea laboral asignada o, no se ajusten totalmente a los perfiles de los cargos. Por lo tanto, este criterio de selección no tendría mucho peso en el proceso de selección. Es por eso que, esta adaptación laboral del excombatiente requiere de tiempo y preparación por parte de las empresas con un programa de gestión del cambio para los procesos de gestión humana en la selección, contratación, capacitación, manteamiento y desarrollo de los excombatientes.

Si la empresa se encuentra enmarcada en la cultura de inclusión, cuyo proceso anticipa una base de preparación de las personas, los grupos y los directivos para acoger y aceptar las diferencias y potencialidades de los nuevos colaboradores (excombatientes). Este sería un primer indicador para el cumplimiento exitoso del proceso de reintegración laboral del excombatiente en la empresa, como es el caso de Almacenes Éxito, que desde hace varios años estableció un programa laboral donde varios actores como excombatientes y víctimas de la violencia actúan en un mismo escenario como muestra de una verdadera construcción de paz, por medio de la reconciliación y el perdón. En los casos que la empresa no cuente con una cultura de inclusión, el equipo que lidera el sistema de cambio con la ruta de reintegración laboral de los excombatientes,



deberá fortalecer un proceso de sensibilización en inclusión y en competencias ciudadanas en los tres niveles, directivos, mandos medios y excombatientes.

Por eso, la propuesta de la presente monografía, es la ruta de preparación de las organizaciones colombianas para la reintegración laboral del excombatiente, un punto de partida y de reflexión para el sector privado, que ilustra a través de la gestión de cambio y la Psicología Organizacional elementos básicos y fundamentales para que la incorporación laboral de los excombatientes sea una extensión de la ruta de reintegración (de la ARN), resaltando el papel de las empresas como factores sociales secundarios que promueven conductas aceptables de legalidad y normatividad. Es aquí, donde se hace efectiva la corresponsabilidad social del Estado, la empresa, la sociedad y de los mismos excombatientes.

La transformación organizacional frente a la reintegración laboral de excombatientes, deben atravesar complejos procesos de preparación, los cuales implican disponer de herramientas que gestionen el cambio y propicien inclusión desde el cambio cultural, no solo organizacional, también a nivel nacional. No solo es decretar la incorporación de aquellos que entregan las armas y abandonan la guerra, se requiere buscar el desarrollo de espacios de inclusión que permitan el perdón, la reconciliación y la aceptación del excombatiente con la sociedad civil, los grupos laborales y empresarios del país.

La Psicología Organizacional, como disciplina que estudia el comportamiento humano en el contexto de las empresas, implica para la reintegración laboral de excombatientes fruto de los procesos de paz, una participación más activa desde la investigación del fenómeno de la violencia, el conflicto armado, los procesos de paz y sus efectos en la transformación cultural de las organizaciones. Hasta el momento la participación de los profesionales en la disciplina se cierra a acciones de administración del personal, pero en el rastreo conceptual y de antecedentes, se identifica que poco ha participado en la movilización de la transformación social desde los procesos de la gestión del talento humano, como integrador y reintegrador social en la organización

Los procesos de reintegración laboral de excombatientes impactan directamente las personas (excombatientes y sociedad civil), teniendo foco en los procesos de desarrollo desde su individualidad pero también en su relación con otros con quienes comparte su vida laboral; esto posibilita la comprensión de una misión más allá de la sostenibilidad y rentabilidad económica de la empresa y las personas que la conforman, también empiezan a verse como transformadores de

las dinámicas sociales del país con impacto directo en el desarrollo humano y en el bienestar psicológico de quienes la integran.

En el recorrido teórico y contextual desarrollado a lo largo de la presente monografía, se puede concluir que las organizaciones colombianas no cuentan con la preparación suficiente para enfrentar procesos de reintegración laboral de excombatientes, lo que hace que se encuentren en desventajas frente a los actuales y futuros procesos de paz que se adelanten con los grupos al margen de la Ley y aquellas personas que se encuentran en la ilegalidad. Por esto, el presente trabajo no solo teoriza sobre el tema, también propone alternativas para pensar, de manera diferenciada, una ruta que facilite la llegada de los excombatientes a la empresa colombiana desde las metodologías de la gestión del cambio, enmarcados en la Psicología Organizacional.

## Referencias

Abella, C. (2010). Amartya Sen y el desarrollo humano. *Memorias*, 8(13), 277-288. Recuperado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/me/article/view/204>

Agencia colombiana para la Reintegración de personas y grupos alzados en armas (24 de junio de 2016). Resolución 1356."Por la cual se modifican los artículos 3,4,17,19,21,26,31,32,37,39,44 y 46 y se deroga el artículo 38 de la resolución 0754 de 2013". DO: Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%201356.pdf>

Albrecht, K. (2002). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. American Management Association: AMACOM. Recuperado de: [www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio](http://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio).

Arrogante, Ó. (2014). Estudio del bienestar en personal sanitario: relaciones con resiliencia, apoyo social, estrés laboral y afrontamiento (Tesis Doctoral). UNED. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=44107>.

Asociación Colombiana de Empresarios de Colombia ANDI, Consejo Internacional de Instruida

- Sueca NIR y Fundación Ideas para la Paz FIP (2014). ¿Cómo construir paz desde el sector empresarial de Colombia? Recuperado de <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/945>
- Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI). Oportunidades laborales para la reintegración a la vida civil de excombatientes. (2014). Recuperado de <http://www.acopicentrooccidente.org>
- Ballesteros, B., Medina, A., y Caycedo, C. (2006). El bienestar psicológico definido por asistentes a un servicio de consulta psicológica en Bogotá, Colombia. *Universitas psychologica*, 5(2), 239-258. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672006000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672006000200004)
- Banco de la República de Colombia., s, f. Ley 35 de 1982, por medio de la cual se decreta una amnistía y se dictan normas tendientes al restablecimiento y preservación de la paz. Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. Recuperado en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/sociologia/papeles/papeles7.htm>
- Blanchard, K. (2010). ¿Quién mató el cambio? Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Carvajal, A. (2011). ¿Modelos alternativos de desarrollo o modelos alternativos al desarrollo? *Prospectiva*, (14), 237-254. Recuperado de Alcaldía de Bogotá D.C, 1993. Ley 104 de 1993, por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8743>
- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la Fundación Ideas para la Paz (FIP) (2015). Guía práctica cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial. Recuperado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14038/13%20reintegracion%20economica%20y%20empresas.pdf?sequence=1>
- Centro Nacional de Memoria Histórica CNMH (2015). Desmovilización y reintegración paramilitar. Panorama posacuerdos con las AUC. Recuperado de <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2015/desmovilizacionDesarmeReintegracion/desmovilizacion-y-reintegracion-paramilitar.pdf>
- Chaux, E, Lleras, J y Velásquez, A, 2004. Competencias Ciudadanas: De los Estándares al Aula Una propuesta de integración a las áreas académicas. Ministerio de Educación Nacional de

- Colombia. Recuperado de [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-75077\\_archivo.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-75077_archivo.pdf)
- Corte Constitucional de Colombia, 2015. Constitución Política de Colombia y actualización con los Actos Legislativos a 2015. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- Correa, E. (2013). Psicología Organizacional y del trabajo: aproximación histórica, conceptual y principales tendencias. (Trabajo de grado). Universidad ICESI. Recuperado de [http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/71574/1/psicologia\\_organizacion\\_trabajo.pdf](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/71574/1/psicologia_organizacion_trabajo.pdf)
- Cuadrado, D. (2010). Las cinco etapas del cambio. *Capital Humano*, (241), 54 – 58. Recuperado de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/420/c303\\_cincoetapas.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/420/c303_cincoetapas.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2008. Documento Conpes 3554. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia. Bogotá D.C., 01 de diciembre. Recuperado de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Documento%20Conpes%203554%201%20Pol%C3%ADtica%20nacional%20de%20reintegraci%C3%B3n%20social%20y%20econ%C3%B3mica%20para%20personas%20y%20grupos%20armados%20ilegales.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2015). Balance Plan Colombia 1999-2005. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Justicia%20Seguridad%20y%20Gobierno/Bal\\_plan\\_Col\\_espanol\\_final.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Justicia%20Seguridad%20y%20Gobierno/Bal_plan_Col_espanol_final.pdf)
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicators research*, 31(2), 103-157. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF01207052>
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (2005). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill
- El Espectador, (2016). El nuevo capítulo del Plan Colombia se llamará Paz Colombia: Obama. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/politica/el-nuevo-capitulo-del-plan-colombia-se-llamara-paz-colo-articulo-614763>

- Enríquez, Á., y Castañeda, D. (2006). Estado actual de la investigación en Psicología Organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta colombiana de psicología*, 9(1), 77-85. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79890107>
- Ermida, O. (2006). Trabajo, ciudadanía y derechos humanos. Facultad de Derecho de la Universidad de la República. Uruguay. Recuperado de <https://www.upf.edu/documents/3885005/3889624/Editorial.pdf/96af6273-ce56-4ce5-9f14-10abb6752949>
- Fondo Ideas para la Paz y Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Encuesta de percepción de seguridad empresarial 2015. Recuperado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13342>.
- Fundación Ideas para la Paz (FIP), 2009. Reinserción Económica y Sector Privado en Colombia. Bogotá. Recuperado en <http://archive.ideaspaz.org/images/empresas%20y%20reintegracion.pdf>
- Fundación Ideas para la Paz (FIP), 2015. Guía práctica: Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial. Bogotá. Recuperado en <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14038/13%20reintegracion%20economica%20y%20empresas.pdf?sequence=1>
- García, J. (2013). Bienestar psicológico, edad y género en universitarios españoles. *Salud & Sociedad: investigaciones en psicología de la salud y psicología social*, 4(1), 48-58. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-74752013000100004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-74752013000100004).
- García Peña, J. J. (2015). Intervención psicosocial como aporte al desarrollo humano local: en el ámbito público de Medellín. Saarbrucken, Alemania: Editorial Académica Española.
- Gil, I, 2016. Inclusión laboral de los excombatientes durante el posconflicto. *Nuevos Paradigmas de las Ciencias Sociales Latinoamericanas* ISSN 2346-0377, vol. VII, No 14, julio-diciembre 2016, pp. 137 a 186. Recuperado de [http://www.ilae.edu.co/Publicaciones/files/698386549\\_07.%20Ivon%20Gil.pdf](http://www.ilae.edu.co/Publicaciones/files/698386549_07.%20Ivon%20Gil.pdf)
- Godnick, W. (2009). Panorama actual: reintegración y paz. *Observatorio de la Reintegración*. El sector empresarial nacional, conflicto y construcción de paz. *Revista Observatorio de la*

- Reintegración. 1(1), 1 - 64. Recuperado de [http://ediciones.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2012/02/revista\\_ACR.pdf](http://ediciones.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2012/02/revista_ACR.pdf)
- 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(23), 89 - 99. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/viewFile/318/278>
- Gómez, M. (2016). Sobre la Psicología Organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5454161.pdf>
- Gómez, I., Rodríguez, A. G. y Quevedo, M. (2009). Modelos de formulación de problemáticas en contextos organizacionales: una base fundamental para la formación de estudiantes universitarios. En *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*. (pp. 599-624). Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55 - 60. Recuperado de <http://www.ceriumpartners.com/insights/Ev%20%20Rev%20as%20Orgs%20Grow-%20Greiner.pdf>
- Griffin, K. (2001). Desarrollo humano: origen, evolución e impacto. *Ensayos sobre el desarrollo humano*, 25-40. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=4rRkqqOUPPcC&pg=PA25&lpg=PA25&dq=DESARROLLO+HUMANO:+ORIGEN,+EVOLUCI%C3%93N+E+IMPACTO+Keith+Griffin&source=bl&ots=zYEGuxh5xZ&sig=mUfam7AJs-7WaZaDRZDWYoDLESg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjcxLWu6YDTAhXIbSYKHR Y5BqsQ6AEIPTAE#v=onepage&q=DESARROLLO%20HUMANO%3A%20ORIGEN%20%20EVOLUCI%C3%93N%20E%20IMPACTO%20Keith%20Griffin&f=false>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Loveland CO: Prosci. Recuperado de: [www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio](http://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio).
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, United States of America: Harvard Business School Press. Recuperado de

- [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=xpGX1EWL\\_EM&oi=fnd&pg=PR7&ots=Tb04QiNuEC&sig=tM6nGKzdhW6RKeRG0E5o2btkGds#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=xpGX1EWL_EM&oi=fnd&pg=PR7&ots=Tb04QiNuEC&sig=tM6nGKzdhW6RKeRG0E5o2btkGds#v=onepage&q&f=false)
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*: Harvard Business School Press. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=V4rTAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Kotter,+J.+\(2014\).+Accelerate&ots=u9EM9Itjxn&sig=-mPMSFOph6ivHsdQlThRL23WxAY#v=onepage&q=Kotter%2C%20J.%20\(2014\).%20Accelerate&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=V4rTAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Kotter,+J.+(2014).+Accelerate&ots=u9EM9Itjxn&sig=-mPMSFOph6ivHsdQlThRL23WxAY#v=onepage&q=Kotter%2C%20J.%20(2014).%20Accelerate&f=false)
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York, United States of America: The Macmillan Company.
- Lewin K. (1951). *Field Theory in social science*. New York. New York; Harper & Row. Kotter International, Profesor Eduardo Holguín de la Universidad de Chile, Estrategia Magazine y BS Grupo. Recuperado de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/Usando SCARF para motivaciones>.
- Lewin, K., & Cartwright, D. (1951). *Field theory in social science. Selected theoretical papers*. New York, EEUU: Editorial New York: Harper & Brothers. Recuperado de: [www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio](http://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio).
- Malvezzi, S. (2000). *Psicología organizacional da administração científica à globalização. Una historia de desafíos* En: C.Machado (Ed.), *Fronteiras da Psicologia* (Vol. 2). Évora, Portugal: Universidade de Évora
- Márquez, J., Rivas, A., Moreno, A.J. y Puentes, A.M. (2009). *Reinserción económica y sector privado en Colombia*. Fundación Ideas para la Paz. Recuperado de <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/83>
- Marsollier, R., y Aparicio, M. (2011). *El bienestar psicológico en el trabajo y su vinculación con el afrontamiento en situaciones conflictivas*. *Psicoperspectivas*, 10(1), 209-220. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242011000100011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242011000100011&script=sci_arttext).
- Mastretta, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Limusa
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro--Segunda Parte. Desarrollo y necesidades humanas*. Recuperado de

<http://habitat.aq.upm.es/deh/adeh.pdf>

Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), 2004. Formar para la ciudadanía. Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas. Lo que necesitamos saber y saber hacer. Serie de cartillas No 6: Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-75768\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-75768_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2006). Estándares básicos de competencias Ciudadanas. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-1> Ministerio de Justicia y Derecho de Colombia, 2015. Decreto 1823 de 1954, Por el cual se conceden amnistía e indulto por los delitos políticos cometidos hasta la fecha, y una rebaja de pena. Recuperado en [https://www.minjusticia.gov.co/portals/0/MJD/docs/pdf/decreto\\_1823\\_1954.pdf](https://www.minjusticia.gov.co/portals/0/MJD/docs/pdf/decreto_1823_1954.pdf)

Oficina Internacional del Trabajo, 2002. Manual sobre oportunidades de formación y empleo para excombatientes. Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_crisis/documents/instructionalmaterial/wcms\\_116731.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_crisis/documents/instructionalmaterial/wcms_116731.pdf)

Organización de las Naciones Unidas. Declaración Universal de Derechos Humanos, adoptada y proclamada por la Asamblea General en su resolución 217 A (III), de 10 de diciembre de 1948. Recuperado de [http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/documentos/carceles/1\\_Universales/B%E1sicos/1\\_Generales\\_DH/1\\_Declaracion\\_Universal\\_DH.pdf](http://www.hchr.org.co/documentoseinformes/documentos/carceles/1_Universales/B%E1sicos/1_Generales_DH/1_Declaracion_Universal_DH.pdf)

Organización de las Naciones Unidas - ONU. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Asamblea General de las Naciones Unidas, Resolución 217 A (III), París. Recuperado de <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Peiró, J.M. (2004). Gestión del cambio en organizaciones en proceso de mejora continua. Siglo Cero, 35(2), 5 - 17. Recuperado de <http://sid.usal.es/articulos/discapacidad/6728/8-2-6/gestion-del-cambio-en-organizaciones-en-proceso-de-mejora-continua.aspx>

Pérez, J. y Gardey, A. (2008). Definición de proceso de producción. Recuperado de <http://definicion.de/proceso-de-produccion/>.

PMBOK. (2012). <http://ed.pmi.org>. Recuperado Diciembre de 2012, de <http://ed.pmi.org>

PMI. Managing Change in Organizations: A Practice Guide. 2013.



- PMI. (2008). Guía del PMBOK. Atlanta, EEUU: PMI Institute Inc.
- Presidencia de la Republica. (3 de noviembre de 2011). Decreto N.4138 de 2011 “Por el cual se crea la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y se establecen sus objetivos y estructura”. DO: Recuperado de <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Decretos/Forms/DispForm.aspx?ID=4>
- Presidencia de la Republica. (24 de noviembre de 2015). Decreto N.2253 de 2015 “Por el cual se modifica la estructura de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas”. DO: Recuperado de <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Decretos/Decreto%202253%20de%202015.pdf>
- Presidencia de la Republica (29 de mayo de 2017). Decreto N. 897 de 2017 “Por el cual se modifica la estructura de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y se dictan otras disposiciones”. DO: Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20897%20DEL%2029%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), septiembre de 2006. Los empresarios y la reinserción. Recuperado de [http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI\\_1573.pdf?view=1](http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI_1573.pdf?view=1)
- Registraduría Nacional de Colombia. Constitución Política de Colombia de 1991. Recuperado de <http://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/constitucio-politica-colombia-1991.pdf>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez, México: Pearson - Prentice Hall.
- Rodríguez, Darío. (2001). Gestión Organizacional - Elementos para su estudio. Guadalajara, México: Editorial Alfaomega Grupo Editor.
- Rodríguez, R., Méndez, D., Moreno, B., Blanco, A. y Dierendonck, D. (2010). Vitalidad y recursos internos como componentes del constructo de bienestar psicológico. *Psicothema*, 22(1), 63-70. Recuperado de <https://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/9002/8866>
- Roldán, L. (2013). La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico

- mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. *Universitas estudiantes*, 10(0), 107-123. Recuperado de <http://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/4350738/6+la+inclusi%C3%B3n+laboral+107-124.pdf/6570fa55-76cb-4c55-8f37-06f5bf6764cb>
- Ryan, R. y Deci, E. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaemonic well-being. *Annual Review of Psychology*, (52), 141-166. Recuperado de <http://condor.depaul.edu/hstein/NYAR.pdf>
- Ryff, C. (1989). Happiness is not everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social psychology*, 6(57), 1069-1089. Recuperado de <http://aging.wisc.edu/pdfs/379.pdf>
- Sánchez, G. (2012). Encuesta nacional ¿qué piensan los colombianos después de siete años de justicia y paz? Centro de Memoria Histórica Fundación Social Organización Internacional para las Migraciones (OIM) Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas Universidad de los Andes. Colombia, septiembre de 2012. Recuperado de <http://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2012/encuesta.pdf>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
- Schein, E. (2015). Organizational Psychology Then and Now: Some Observations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (2), 1-19. Recuperado de <http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111449>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Ed. Planeta S.A.
- Serrano, C. (2015). Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial. *El sector empresarial y la construcción de paz. Guía práctica*. Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la Fundación Ideas para la Paz (FIP). Recuperado de <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/561fb3fbd229a.pdf>
- Scott, C. & Jaffe, D. (1993). *Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Scott, C. & Jaffe, D. (1995). *Empowerment: cómo otorgar poder y autoridad a su grupo de trabajo*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Sistema Único de Información normativa (SUIN), 1985. Ley 49 de 1985, Por la cual se concede una autorización al Presidente de la República, se regula el ejercicio de la facultad de conceder indultos y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, año CXXII. N. 37000. 5, junio, 1985, pg. 1. DO: Recuperado de [http://www.suin-juriscal.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1603446?fn=document-frame.htm\\$f=templates\\$3.0](http://www.suin-juriscal.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1603446?fn=document-frame.htm$f=templates$3.0)

Sistema Único de Información normativa (SUIN), 1989. Ley 77 de 1989, por la cual se faculta al Presidente de la República para conceder indultos y se regulan casos de cesación de procedimiento penal y de expedición de autos inhibitorios en desarrollo de la política de reconciliación. Ministerio de Justicia Colombiana. Diario Oficial, año CXXVI. N. 39116. 22, Diciembre de 1989. DO: Recuperado de [http://www.suin-juriscal.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1624153?fn=document-frame.htm\\$f=templates\\$3.0](http://www.suin-juriscal.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1624153?fn=document-frame.htm$f=templates$3.0)

[p://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/561fb3fbd229a.pdf](http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/561fb3fbd229a.pdf)

Turriago, G. y Bustamante, J.M. (2003). Estudio de los procesos de reinserción para un análisis del posconflicto en Colombia -1991-1998-.Fundación Ideas para la Paz. Recuperado de <http://www.ideaspaz.org/publications>

Ugarriza, J., y Mesías L. (2009). Dilemas de la reintegración de ex-combatientes en Bogotá. Preparado para el VIII seminario de investigación urbano-regional, universidad nacional, Bogotá, septiembre 28-30. Recuperado de <http://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2012/encuesta.pdf>

Valcárcel, M. (2006). Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo (Documento de investigación). Departamento de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-01/SEMANA1/71583949-Genesis-y-Evolucion-Del-Concepto-de-Desarrollo.pdf>

Victoria, C., y González, I. (2000). La categoría bienestar psicológico: Su relación con otras categorías sociales. Revista cubana de medicina general integral, 16(6), 586-592. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252000000600010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252000000600010).

- Villarraga, Álvaro, 2015. Desmovilización y reintegración paramilitar panorama posacuerdos con las AUC. Bogotá, Centro Nacional de Memoria Histórica. Recuperado en <http://babel.banrepcultural.org/cdm/ref/collection/p17054coll2/id/52>
- Viral changeTV, (2014, junio). Viral Change – Spanish (archivo de video). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=3NweJE1Mfo0>.
- Wilber, K. (2001). A Theory of Everything. Boston, EEUU: Shambhala Publications, Inc.
- Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman.