

# Revista de Ciencias Sociales





Revista de Ciencias Sociales (RCS)  
Vol. XXIV, No.3, Julio - Septiembre 2018, pp. 36-49  
FCES - LUZ • ISSN 2477-9431

# Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia\*

García Guilianny, Jesús\*\*  
Durán, Sonia Ethel\*\*\*  
Parra, Margel Alejandra\*\*\*\*  
Martínez Caraballo, Hugo\*\*\*\*\*

## Resumen

La firma del acuerdo de paz en Colombia ha generado un impacto en el país, reflejado en el ámbito empresarial, por ser actor relevante. En este sentido, la presente investigación se orientó en analizar, si las empresas colombianas están preparadas para insertar, integrar y brindar igualdad de condiciones laborales a las poblaciones que fueron impactadas por el finalizado conflicto armado en Colombia. Metodológicamente, es un estudio descriptivo, bajo un diseño no experimental, transversal, de campo, que utiliza la revisión documental, la entrevista en profundidad y cuestionario como técnicas, de recolección de datos. El cuestionario se aplicó a 87 empresarios de Mipymes, sustentado en estadísticas descriptivas. Como principales hallazgos, se tiene que las empresas no están totalmente preparadas para el posconflicto, hay incertidumbre por parte de directivos de empresas respecto al rol del Estado en la incorporación a la vida laboral activa de las víctimas del conflicto, además de existir dudas en cuanto al impacto en el clima organizacional. Concluyendo, que hay aprehensión en los empresarios para insertarlos como trabajadores, integrarlos y ofrecer equidad a las personas en condición de desplazados o desmovilizados por el conflicto armado y sus consecuencias sociales, y que además se han generado procesos de emprendimientos inclusivos.

**Palabras clave:** Inserción; integración; equidad; postconflicto, empresas.

---

\* Resultado de la investigación intitulada: “Factores de competitividad empresarial en Barranquilla, innovando con estrategias situacionales de innovación empresarial”. Patrocinada por la Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia.

\*\* Posdoctor en Gerencia Pública y Gobierno y en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Mercadeo. Ingeniero industrial. Profesor de planta e investigador adscrito al Grupo de investigación Gestión organizacional de la Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. E-mail: [jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.com](mailto:jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.com)

\*\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Socióloga. Docente e investigadora de la Corporación Universitaria Latinoamericana, CUL. Barranquilla, Colombia. E-mail: [soniaduran45@hotmail.com](mailto:soniaduran45@hotmail.com)

\*\*\*\* Doctora en Ciencias mención Gerencia. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Psicóloga. Técnico Superior Universitaria en Educación Preescolar. Docente e investigadora vinculada al Grupo de investigación Sociedad y Educación de la Corporación Universitaria Latinoamericana, CUL. Barranquilla, Colombia. E-mail: [margel.alejandra@gmail.com](mailto:margel.alejandra@gmail.com)

\*\*\*\*\* Doctor en Ciencias Económicas. Magister en Catastro y Avalúo Inmobiliario mención Gestión Evaluatoria Urbano. Magister en Gerencia de Empresa mención Gerencia de Mercadeo. Economista. Docente-Investigador adscrito al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ-Venezuela). Profesor-Investigador de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia adscrito al Grupo de Investigación Pensamiento Contable y Gestión Internacional. Email: [hugo.martinez@unisimonbolivar.edu.co](mailto:hugo.martinez@unisimonbolivar.edu.co)

**Recibido:** 2018-02-06 • **Aceptado:** 2018-06-16

# **Insertion, integration and equity in the workplace: Post-conflict business scenario in Colombia**

## **Abstract**

The signing of the peace agreement in Colombia has generated an impact in the country, reflected in the business sector, as a relevant actor. In this sense, the present investigation was oriented to analyze if Colombian companies are prepared to insert, integrate and provide equality of working conditions to the populations that were impacted by the end of the armed conflict in Colombia. Methodologically, it is a descriptive study, under a non-experimental, transversal, field design, which uses documentary review, in-depth interview and questionnaire as techniques, data collection. The questionnaire was applied to 87 Mipyme entrepreneurs, based on descriptive statistics. The main findings are that the companies are not fully prepared for the post-conflict, there is uncertainty on the part of company managers regarding the role of the State in the incorporation into the active working life of the victims of the conflict, in addition to doubts as to the impact on the organizational climate. In conclusion, there is apprehension among employers to insert them as workers, integrate them and offer equity to people who are displaced or demobilized by the armed conflict and its social consequences, and who have also generated processes of inclusive entrepreneurship.

**Keywords:** Insertion; integration; equity; postconflict, companies.

## **Introducción**

El tema del fin del conflicto armado en Colombia desde una visión empresarial, requiere un ejercicio donde se vinculan las dimensiones económicas, sociales y humanas de las empresas en un contexto de políticas gubernamentales. Enfrentar este desafío, exige la construcción de una ciudadanía organizacional descrita por Spector (2002), como comportamientos pro sociales, voluntarios que emiten los empleados dentro de la empresa; cuyo propósito fundamental es apoyar y ayudar a los compañeros de trabajo, así como a la organización en general, mejorando el entorno laboral afectando positivamente el clima organizacional.

El mismo involucra toda una transformación cultural donde privan los aspectos humanos de inserción, integración y equidad de las personas que fueron víctimas o victimarios en el conflicto, al ámbito laboral. Siendo así el interés de los investigadores, realizar este análisis desde la perspectiva de un proceso de cambio e innovación social, donde

las expectativas presentes de los empresarios y las condiciones de vida laboral de estos nuevos colaboradores que se pueden sumar a sus empresas, puedan generar aportes a la sociedad. Es decir, que la paz como derivación del posconflicto sea una circunstancia para garantizar, tanto a quienes fueron víctimas o victimarios en forma directa durante el conflicto armado de más de 50 años, como al sector empresarial colombiano, que hay escenarios posibles de nueva ciudadanía, donde los beneficiarios y los dueños de los procesos concurren en un interés mutuo, un ganar-ganar, disfrutando de un clima organizacional sano, abierto, que permita fortalecer una positiva comunicación, propiciando un ambiente con liderazgo de empoderamiento, colaborativo, humanista.

De acuerdo a lo planteado, los investigadores se trazaron como objetivo analizar el proceso de inserción, integración y equidad en el ámbito laboral, para un escenario empresarial posconflicto en Colombia.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Ciudadanía organizacional en el posconflicto**

Duran (2010), manifiesta como elemento implícito para una población vulnerable, la socialización laboral, haciendo referencia al proceso por el cual las personas van adquiriendo paulatinamente los aspectos concernientes a actitudes, conductas, valores, así como las representaciones sociales que les permiten incorporarse al mundo del trabajo, desarrollando actividades productivas dentro del marco cultural de una empresa.

En otro sentido, en las organizaciones se requiere contar con procesos integrativos y racionales, donde prevalezca la conducta de ciudadanía organizacional (CCO), concebida por Hernández et al. (2018), como acciones que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo, donde los colaboradores las colocan en marcha de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización.

Este es un tipo de conducta relevante para promover desarrollo en las empresas, por lo cual no se debe descuidar ningún elemento que lo pueda debilitar. Puesto que estas son conductas críticas para las organizaciones, estas no logran anticipar y plasmar en descripciones de puestos la totalidad de conductas que se requieren para lograr los objetivos. Razón por la cual se debe respaldar la dinámica empresarial.

Esto es, que sin perder la perspectiva de la dinámica empresarial (generación de beneficio económico, fuente de empleo e innovación) y la complejidad de la situación (fin del conflicto), se brinden escenarios para una ciudadanía organizacional la cual implica a criterio de García y Zabala (2008), una vida laboral digna, de valores compartidos, participación activa de actores, respeto, trabajo en equipo; todo esto en pro de alcanzar los objetivos propuestos, por las empresas y el Estado, direccionados al desarrollo y crecimiento sostenible así como sustentable del país. Dado que el proceso postconflicto y su relación con la participación y convivencia ciudadana no es solo de los que están inmersos en él, sino de todos los ciudadanos que de una

u otra forma se han visto afectados por esta situación.

Y la idea es crear cultura social y comunitaria, para afianzar el sentido de pertenencia, e integración laboral, a su vez comunitarias, en virtud de generar un proceso de integración como un sistema de direccionamiento de políticas de desarrollo social y personal, promoviendo en el desarrollo de las personas o comunidades, en sus procesos personales, así como social y laboral, orientándose a la participación ciudadana, buscando mejoras desde las necesidades sociales.

### **1.2. Papel de la empresa y contribución de los empresarios en un escenario de paz**

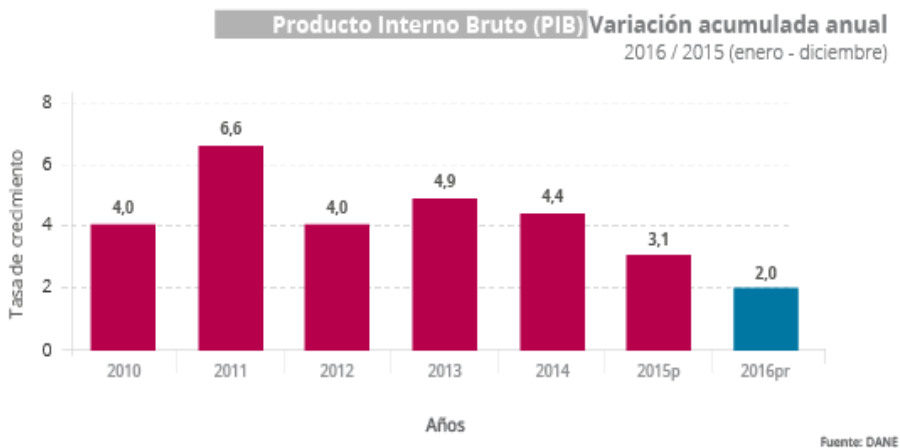
Podría decirse que, en los actuales momentos, Colombia está transitando por un período de paz, visualizado como un escenario de un fin del conflicto armado, de manera que se abre una esperanza para el país, el cual se vio sumergido en esta problemática, con las consecuencias sociales, políticas, económicas, psicológicas y culturales que de allí se derivan de enfrentamientos entre grupos armados que hacen vida en la clandestinidad, y las fuerzas militares de los gobiernos de Colombia, a través de varias décadas. Dejando secuelas importantes para el país, su población y en las relaciones internacionales.

En Colombia, el conflicto armado ha tenido un giro irreversible, el mismo ha generado consecuencias para las poblaciones que quizá sean insuperables. Su origen data de la creación de la organización de un grupo de campesinos de procedencia Liberal entre 1957 y 1964, quienes comienzan a protestar por sus necesidades. Posteriormente, la organización y continuidad en desacuerdos y protestas de campesinos liberales, se comenzaron a vincular e influir en estos grupos ideas comunista; dando paso a vinculaciones con grupos que se organizaron para sus necesidades personales, denominándose grupos insurgentes.

Cabe destacar, que este ha dejado

un incontable número de víctimas. Su impacto no solo incluye pérdidas humanas y materiales, como importantes secuelas físicas y emocionales, igualmente un problema agravado en su bienestar, pues no solo viven en una zona de inseguridad, sino que además no tienen acceso a la seguridad social, donde se vincula la falta de empleo, los bajos niveles de salud, alimentación y educación, lo cual permanece en los lugares en los que el conflicto es más agudo, bien sea por razones directamente relacionadas con la confrontación, o por problemas estructurales exacerbados por la violencia.

Refiere Moreno (2015), que la situación del conflicto no permitió el desarrollo socio económico del país, sin embargo, Colombia, a pesar de tener más de medio siglo de violencia radicalizada, actualmente sobresale en la región por presentar uno de los mejores índices económicos del hemisferio; por ejemplo, un Producto Interno Bruto (PIB) de 3,25 a precios constantes, con una tasa de desempleo de 10,14, según el Banco de la República (2016) y reforzado con estadísticas del DANE (2016) (ver Gráfico I). Aportando que, esto es determinado por dos factores; las personas y las empresas.



Fuente: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>.

**Gráfico I**  
**Producto Interno Bruto - Colombia**

Al respecto, Soto (2015), señala que el presidente Santos en marzo del 2014, manifestó que uno de los mejores negocios para los colombianos, es la paz. Instando al sector privado a que asuman un papel protagónico en la etapa de posconflicto. Rettberg (2014),

indica que en la encuesta de Invamer Gallup, citada por la Revista Dinero, (2014), el 68% de las personas que fueron encuestados piensa que de no existir el conflicto armado en sus compañías mejorarían las ventas, y 79% de ellos estaría dispuesto a invertir más.

Así entonces, se considera el hecho de que las empresas colombianas deban diseñar y planificar su contribución en esta etapa de paz, disponiendo de las condiciones que permitan la vinculación al contexto laboral de las personas que emergen de esa situación de conflicto. Por tanto, se debe propiciar un papel protagónico de las empresas del país en la dinámica de la paz, generando procesos que promuevan el desarrollo empresarial, pero a su vez cumplir con su responsabilidad social. En este orden de ideas, Soto (2015) plantea que durante la 59 Asamblea General de la Cámara de Comercio Colombo-Americana, realizada en marzo del 2014 en Bogotá, el presidente Santos señaló que de llegar a acuerdos para la terminación del conflicto, lo adecuado sería una campaña nacional para construcción de la paz, donde universidades, empresariado, fundaciones y organizaciones sociales tendrán que mejorar sus condiciones y abrir las puertas a una mejor forma de convivir.

Es importante evidenciar que para el 2015, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), la Fundación Ideas para la Paz (FIP) y el Instituto Catalán Internacional para la Paz (ICIP), llevaron a cabo un estudio para conocer las percepciones y posibles aportes de los empresarios al proceso de paz. Se consideraron 1.328 gerentes y propietarios de empresas de Bogotá, y se obtuvo que los directivos de las empresas reconocen que, de llegar a un acuerdo, éste generaría beneficios económicos para las empresas. Pero además, que existe cierto escepticismo frente al proceso de paz, pues no hay una mayoría contundente que lo respalde: el 55% está de acuerdo y el 45% no lo respalda.

El documento destaca que, entre quienes manifiestan su optimismo respecto a los diálogos, un 34% considera que generarán bienestar y desarrollo al país, 18% que son el camino para consolidar la paz, otro 18% sostiene que son la mejor alternativa y 17% que se reduciría la violencia en el país. Por otra parte, los empresarios subrayan los beneficios que podría tener una negociación exitosa. El 85% manifestó que se vería reflejada en un aumento de la inversión extranjera y el 72%

considera que se aceleraría el crecimiento económico; así mismo, se enfatiza el optimismo por el incremento en las ventas de las empresas, la reducción del nivel de pobreza del país y la mejoría en la distribución del ingreso.

Igualmente, establece que el aspecto en el que se espera mayor aporte de los empresarios es el postconflicto, por la posibilidad de brindar oportunidades laborales a quienes dejen las armas. No obstante, solo un 53% estarían dispuestos a emplear a un desmovilizado, 31% de los empresarios les darían trabajo pero condicionándolo al fortalecimiento de su negocio a través de oportunidades comerciales y la garantía de acceso a la tecnología con menores costos o incentivos, como proveer ayuda económica por parte de terceros en los salarios de excombatientes.

De lo señalado, puede evidenciarse que hay en el ambiente un interés en que el sector empresarial debe operar en el post conflicto según Moreno (2015). Esto es, asumir por parte de los directivos del espacio empresarial un compromiso mayor, donde se analicen desde un concepto de responsabilidad social y productividad, opciones donde la paz aporte valor a las empresas y su entorno. Generar oportunidades mediante políticas organizacionales, donde se privilegie la inclusión de minorías en igualdad de condiciones, sin discriminación (García et al., 2016).

Lo pretendido es, que las organizaciones empresariales en Colombia asuman como filosofía el posconflicto, insertándose en misión y actividades rutinarias. Que se generen procesos inclusivos, partiendo de los derechos ciudadanos de obtener un empleo, quizás tomar la iniciativa, sin estar a la espera que el Gobierno-Estado sea el único que genera la política de inclusión, es decir los empresarios pueden y deben propiciar diálogos con accionistas, directivos y empleados sobre el rol de la empresa en el posconflicto. A partir de esto se definiría para cada caso, un plan de negocios por la paz viable, responsable y sostenible.

### **1.3. La inserción, integración y equidad laboral en el posconflicto una realidad compleja.**

El Departamento Nacional de Planeación, DNP (2014), en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, de Colombia establece que la alta heterogeneidad de los mercados locales genera distorsiones en las decisiones de los agentes, en cuanto a formación, capacitación, movilidad laboral, y/o frente a las decisiones de participar en el ámbito del trabajo.

De allí que, los mercados más desarrollados generan mejores niveles de remuneración y protección laboral, capturando a la población mejor capacitada, acentuando las brechas ya existentes. Por tanto, es necesario priorizar, ajustar y focalizar la oferta de desarrollo empresarial, para atender sectores estratégicos en la generación de empleo e ingresos de la población víctimas del conflicto en las diferentes regiones del país.

En este contexto, las iniciativas de política de competitividad empresarial se articularán con las políticas de generación de ingresos y fortalecimiento de capacidades productivas, promoviendo la creación de oportunidades de inclusión productiva de la población en situación de pobreza y exclusión. Así mismo, el gobierno ha ido de la mano con el sector empresarial y los gobiernos locales (DNP, 2014; Rettberg, 2014; Mariño y Valencia, 2015), para desarrollar estrategias públicas y alianzas público-privadas que fomenten la generación de empleo entre la población pobre y vulnerable, y la creación de nuevas empresas y líneas de negocios que involucren a esa población en su cadena de valor, no solo como empleados y proveedores, sino también como consumidores.

Este proceso ha ido acompañado por un componente de inserción al mercado de trabajo, donde se priorice a las personas víctimas del conflicto armado, sin obviar lógicamente al resto de la población en condición de no tener empleo formal. A este respecto, Fournet (1993:352), plantea que:

“la inserción laboral es un proceso

con cierta duración de tiempo. Hablar de inserción no es solo la simple descripción del período que separa la decisión de entrar en la vida activa y el primer empleo, sino a la realización de un proyecto: la inserción no es un acontecimiento cuasi-instantáneo, sino un proceso más o menos lento”.

Para Figuera (1996), la inserción laboral se concibe como el ingreso al empleo y el desarrollo de un recorrido laboral, que desembocan en una inclusión plena, donde se logra un trabajo a tiempo total, estable y acorde con la formación adquirida. Asimismo, es la etapa cuando un individuo potencializa y demuestra sus aptitudes como estrategia para la obtención de un trabajo. En este sentido, en el proceso postconflicto la inserción laboral, es un elemento para generar oportunidades a estas personas de vincularse de nuevo a la sociedad.

En otro orden de ideas, Münch (2005) considera la integración como un proceso a través del cual se convoca, elige e introduce a las personas más adecuadas de acuerdo con los requerimientos de la organización. Señala este autor, que la integración es fundamental pues implica el reclutamiento, selección y la introducción del capital humano idóneo a las necesidades de la empresa.

En este sentido, Fernández (2005) menciona que la empresa constituye una organización social, compuesta de individuos que se interrelacionan entre sí, con un objetivo en común. La manera en la que cada uno de sus miembros se relacione con los demás, así como su sentimiento de integración dentro del grupo, resultará determinante en la definición de la calidad de vida laboral. Dado esto se genera la importancia de la integración laboral de los ciudadanos, como una oportunidad de aportar a la sociedad desarrollo y recibir de ella alternativas de mejorar su vida.

Aunado a ello, refieren Dessler y Valera (2011), que los cambios demográficos y la globalización están desafiando los aspectos que motivaron las leyes relativas a la igualdad en el empleo. Consideran García et al. (2017), que los empleadores deben fomentar una mayor diversidad de trabajadores. Dentro

de este marco, la diversidad se enfoca desde la perspectiva de las dimensiones de vulnerabilidad, desplazamiento, desmovilización, más allá que las identificadas como lo son la raza, el género, cultura, origen nacional, discapacidad, edad y religión, pues estas últimas mencionadas están presentes en las víctimas del conflicto.

Dentro de este orden de ideas, Duran y Parra (2014) sostienen que el nuevo modelo de la sociedad actual asume las corresponsabilidades de gestión de los individuos, evidenciando de forma explícita la necesidad de cambiar el enfoque bajo el cual se han ido gestionando los aspectos relacionados con las personas, basándose en las características que describen la diversidad de los miembros del grupo.

Las autoras mencionadas, consideran que uno de los más significativos e importantes desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones, es el hecho de adaptarse

a gente que es diferente, en normas, valores, culturas; adicionalmente, se puede asumir como un lineamiento el análisis del perfil demográfico con variables tales como género, edad, estado civil y nivel educativo, entre otros.

El objetivo se alcanza, cuando las organizaciones adoptan lineamientos y determinan metas específicas para garantizar que su población trabajadora es equilibrada y representativa. Bajo este contexto, Romero et al., (2004), plantean un cuadro de factores que condicionan la inserción laboral (ver Cuadro I), en él se integra los factores de ocupabilidad y empleabilidad que tienen intervención en distintas fases y con diferentes niveles, de este modo, cualquier estrategia planificada para favorecer la inserción deberá tener en cuenta la ocupabilidad y la empleabilidad como factores o variables que inciden directa o indirectamente.

**Cuadro I**  
**Factores que condicionan la inserción laboral**

| Empleabilidad  | Ocupabilidad  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia que se le concede al trabajo</li> <li>- Interés por trabajar y buscar empleo</li> <li>- Autoestima personal y profesional</li> <li>- Madurez ocupacional</li> <li>- El lugar de control y atribución de los éxitos y fracasos</li> <li>Competencias                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias transversales</li> <li>- Competencias básicas</li> <li>- Competencias relacionales</li> <li>- Competencias profesionales</li> </ul> </li> <li>- Formación y titulación académica, experiencia laboral</li> <li>Factores Sociales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- El contexto personal</li> <li>- Situaciones de rechazo</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura, características y tendencias del mercado laboral</li> <li>- Coyuntura económica</li> <li>- Las ofertas del empleo</li> <li>- Demandas del empleo y las concurrencias</li> <li>- Índices económicos</li> <li>- Cambios demográficos</li> <li>- Política laboral del entorno</li> <li>- Reestructuración del mercado de trabajo</li> <li>- Edad</li> <li>- Género</li> <li>- Nacionalidad</li> </ul> |

**Fuente:** Adaptado de Romero et al., (2004).

Asimismo Pelayo (2012), señala que el modelo de Romero et al. (2004), integra un acumulado de elementos que son clave

en el proceso de inserción, agregando que se consideran aspectos macroeconómicos como personales y específicos de los



individuos que buscan insertarse en el mundo laboral. Igualmente, involucran elementos relacionados a las competencias, considerando cuestiones de carácter emocional dejando en último lugar los aspectos sociales.

El Cuadro I, indica las consideraciones que tiene el insertar personas víctimas del conflicto al contexto laboral empresarial de Colombia. Esto es, si se analizan por ejemplo los factores de empleabilidad, tales como: importancia que se le concede al trabajo, interés por trabajar y buscar empleo, autoestima personal y profesional, madurez ocupacional y el lugar de control y atribución de los éxitos y fracasos, competencias relacionales, el contexto personal y situaciones de rechazo para quienes han tenido que transitar por un tiempo determinado por la dura condición de un conflicto armado.

Se hacen evidente entonces, las limitaciones que pueden presentar estos sujetos al haber tenido experiencias personales en una situación de conflicto. Tal como lo plantea Aguilera (2003:12), al señalar:

“El sometimiento prolongado a hechos de violencia como la tortura, la desaparición forzada y las masacres se convierte en una situación traumática para las víctimas y la población en general, ya que estos hechos producen tensión en las personas y las obligan a vivir situaciones extremas de terror. Lo más grave que afrontan los ciudadanos en medio de contextos de guerra no es el miedo y la zozobra propias de la situación amenazante que implica la confrontación política armada, lo más letal y lesionador para la vida psíquica de las víctimas de la violencia política es tener que “aprender” a vivir en medio de las pérdidas, tener que actuar como si nada estuviese pasando, pues la estrategia psicológica del conflicto armado es la de conducir al sujeto a experiencias inenarrables, de lo inenarrables, a fin de que la persona quede sumida en una vivencia de destrucción de su cuerpo, de su yo, de su mundo, dejando como única alternativa la muerte, la locura o la sumisión”.

Por otra parte, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las víctimas, en su diseño de Estrategia de Recuperación Emocional a nivel grupal con adultos –ERE-G, (2014:15), refieren que:

“Todos ellos han coincidido en señalar por ejemplo, transformaciones en las formas de vida comunitarias, imposibilidad de desarrollar duelos colectivos, dificultad para mantener diálogos intergeneracionales alrededor del proyecto de vida, pérdida de la confianza atribuida a las instituciones y desconfianza entre los miembros de las comunidades, expresiones diversas del trauma social, pérdida de las relaciones de solidaridad, imposibilidad de dar continuidad a tradiciones culturales, cambios en los imaginarios sociales sobre la justicia, la inocencia y la culpabilidad, pérdida de emociones morales que se construyen en las relaciones sociales, como la clemencia y la compasión”.

De acuerdo a lo planteado, se puede tener una visión del impacto que ha podido tener en las personas la experiencia de vivir una situación de conflicto armado además de los componentes individuales y sociales permeados por este fenómeno. Esto sustenta la información generada con las entrevistas realizadas a los empresarios, quienes plantearon que de acuerdo a la visión que se tiene de estos ciudadanos, y las informaciones emitidas por los medios de comunicación y estudios realizados por expertos, dificulta la posibilidad de insertarlos en el ámbito laboral, pues además de la percepción negativa sobre las víctimas del conflicto, en cuanto a conductas, actitudes y tipo de vida que han llevado y miedo de que no puedan integrarse en forma adecuada, así como la poca información respecto a políticas del Gobierno orientadas a ofrecer algunos beneficios a las empresas que contraten a víctimas del conflicto armado en el país.

## **2. Metodología**

La investigación se califica como una investigación de tipo descriptiva, porque

caracteriza la situación de las variables inserción, integración y equidad en el ámbito laboral en el escenario del post conflicto, basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretaciones de datos secundarios, de fuentes documentales, impresas o electrónicas. Por otra parte, la investigación se considera de campo, en virtud de que esta se realizó directamente en el lugar seleccionado como objeto de estudio, mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos, tales como la encuesta y la observación directa, a fin de obtener información sobre la problemática existente, además del diseño y aplicación de entrevistas a profundidad y cuestionario estructurado a 87 empresarios de MIPYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

En el mismo sentido el estudio tiene un diseño no experimental, porque las variables no fueron manipuladas por los investigadores, sino que se estudiaron tal y como se presentan en la realidad estudiada. La técnica de recolección de datos utilizada fue la observación por encuesta, la cual se orientó en dos fases una entrevista a profundidad y un cuestionario estructurado con 20 preguntas con escala tipo likert.

Los entrevistados, fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional de acuerdo con Pelekais et al. (2012), cuyos criterios de escogencia fueron: ser empresas formalmente constituidas, localizadas en la ciudad de Barranquilla, Colombia, quienes muestran operatividad en los últimos diez años,

tener comunicación con colaboradores para contactar a los directivos, y que estos mostraran disposición a participar en la investigación. Para ello, se formuló como interrogante de apertura: ¿Están las empresas colombianas preparadas para insertar, integrar y brindar igualdad de condiciones laborales a las víctimas del conflicto armado?, lo que permitió obtener hallazgos importantes, tanto por la sistematización de evidencias en investigaciones previas, que documentaron el estado del arte de la temática abordada, como por los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios individuales.

### 3. Resultados y discusión

La Tabla I, muestra la respuesta a la interrogante de si las empresas colombianas están preparadas para insertar, integrar y brindar igualdad de condiciones laborales a las víctimas del conflicto armado, quedando evidenciado con una media en categoría alta (3.2) y muy baja dispersión (0.61), que para los empresarios entrevistados, se estima que existe un alto nivel de desinformación respecto a este proceso que está fomentando el Estado, y la información que se conoce es aquella emitida, por los medios de comunicación y ciertos voceros que han manejado variada información al respecto, dependiendo de la fuente: Gobierno, representantes de partidos políticos, representantes de las Fuerzas Armadas revolucionarias de Colombia, entre otros.

**Tabla I**  
**Interés en la inserción, integración e igualdad**

| Subdimensión   | Indicadores                                 | Media | Categoría | Desviación | Categoría           |
|--|---|-------|-----------|------------|---------------------|
| Inserción, integración e igualdad de condiciones laborales | Cantidad y calidad de información existente | 3.2   | Alta      | 0.61       | Muy baja dispersión |
|  | Beneficios otorgados por el estado          | 2.6   | Moderada  | 0.60       | Muy baja dispersión |
|  | Motivación en trabajar                      | 2.4   | Moderada  | 0.60       | Muy baja dispersión |
|  | Impacto en el clima organizacional          | 1.1   | Muy baja  | 0.62       | Muy baja dispersión |
|  | Formación y conocimientos                   | 1.3   | Muy baja  | 0.60       | Muy baja dispersión |
| <b>Promedio General</b>                                    |   | 2.15  | Moderada  | 0.61       | Muy baja dispersión |

**Fuente:** Elaboración propia (2017)

Los resultados expresan la opinión de los empresarios, respecto a la posibilidad de generar un proceso de inserción e integración laboral de estos ciudadanos, además de promover y aplicar un proceso de igualdad respetando los derechos de las personas, en este ámbito se vincularon 5 elementos claves, tales como: Cantidad y calidad de información existente al respecto, beneficios otorgados por el estado, motivación en trabajar, impacto en el clima organizacional y formación y conocimientos de los aspirantes al empleo.

Las tendencias de las respuestas indican que esta situación, tal como se mencionó anteriormente, les genera a los empresarios poco conocimiento y baja confianza en la situación real, pues entienden que es algo complejo, lo cual les dificulta el tener una información fiable que les permita estudiar escenarios y en consecuencia tomar decisiones en cuanto a la inserción, integración e igualdad de condiciones laborales y de personas que fueron víctimas del conflicto.

Por otra parte, en cuanto a los beneficios otorgados por el Estado, los resultados que se observan en la Tabla I, indican una media moderada de 2.6, con valor de dispersión de 0.60 de muy baja dispersión, significando esto que la mayoría de los empresarios, manifiestan que hasta el momento ellos desconocen si el Estado otorgará algún tipo de beneficio a las empresas que ingresen en sus nóminas personas víctimas del conflicto. Acotan, que posiblemente el beneficio sea la reducción en gastos de seguridad y defensa (gasto público), más no en por ejemplo, excepción en pago de impuestos para aquellas empresas que se sumen a contratar personas vinculadas al conflicto armado, ahora en momentos de paz.

De la misma forma, la Tabla I muestra información sobre la posible motivación en trabajar por parte de los que sufrieron los embates de la violencia armada. En este caso, la percepción de los empresarios encuestados se define en una media de 2.4, categoría moderada y desviación 0.60, con muy baja dispersión. Lo que significa, que, en opinión de los empresarios, ellos consideran que las personas desplazadas y desmovilizadas

podrían no querer vincularse a trabajar formalmente en una organización.

Argumentan los empresarios que, el haber permanecido en unas condiciones de hábitat poco convencional, seguramente sin exigencias de horarios, de instrucción y formación, y formas de vida diferentes a las de la ciudad; entre otros aspectos, puedan haber contribuido en una actitud que quizás no les permita enfrentar, al menos en un corto plazo, el escenario de laborar en una empresa con estructura organizativa, políticas, directrices, donde se exija conocimientos, destrezas y habilidades personales y laborales.

En relación al impacto en el clima organizacional, la Tabla I presenta una media de 1.1, ponderada como baja, con muy baja dispersión (0.62). Este resultado implica, que los empresarios coinciden en manifestar muchas inquietudes y preocupaciones en cuanto al impacto negativo que pueda generar el hecho de insertar, integrar y equiparar en condiciones laborales, a las personas víctimas (tanto los que causaron el daño como los que lo recibieron). Dado que existen dudas respecto a las conductas que puedan generar estas personas de acuerdo a los contextos de vida y grupos donde se hayan desenvuelto. En este punto, los encuestados enfatizaron algunos aspectos mostrados en el Cuadro II

Asimismo, revisando los resultados relacionado con la formación y conocimientos de los individuos que han estado inmerso en el conflicto armado, en la Tabla I se muestra que hay una muy baja ponderación (1.3) por parte de los empresarios, respecto a la posibilidad de que las personas que fueron víctimas en el conflicto armado presenten algún nivel de formación y tengan conocimientos adecuados adquiridos en procesos formales de educación.

En este sentido, los representantes de las empresas manifiestan que dificultan que las víctimas hayan cursado formalmente estudios medios, técnicos o profesionales o tengan conocimientos que les permitan vincularse para trabajar en una empresa, se destaca que este es un aspecto que genera limitaciones en el proceso de inserción e integración, puesto que en las organizaciones, se han generado

## **Cuadro II**

### **Impacto en el clima organizacional por insertar, integrar y equiparar en condiciones laborales a las víctimas del conflicto armado**

|  |
|--|
| Temor en el resto de los empleados                             |
| Intolerancia en el trato y la comunicación para sus compañeros |
| Bajo apego a las normas, políticas y directrices de la empresa |
| Bajo nivel de compromiso e identificación con la organización  |
| Necesidad de acompañamiento psicológico y de trabajo social    |
| Bajo nivel de desempeño  |
| Alto requerimiento de capacitación según cargo a desempeñar    |

**Fuente:** Elaboración propia (2017).

muchos cambios y hoy en día la tecnología y los procesos de competencias son muy relevantes, estimándose que las empresas que contratarían a ese personal tendrían que asumir el costo de capacitarlos y/o formarlos, y eso constituye un gasto que impacta en su estructura de costo.

Sin embargo, un 22% de los empresarios refieren resultados de apoyos a emprendimientos locales, regionales y nacionales para personas en situación de víctimas, de los cuales solo 7% corresponde a desmovilizados, por el estigma que presentan en la sociedad. Se aprecia entonces, mayor proporción de emprendimientos y empleabilidad 15%, según el DANE (2016) para aquellas personas en condición de víctimas más no de victimarios.

Asimismo, en relación a la igualdad de oportunidades para estas personas, se encontró que los empresarios manifiestan una baja probabilidad de captación de individuos en esta situación, por considerar que podrían ocasionar ruidos en el clima organizacional de sus empresas. En este sentido, en Colombia, existen 30.612 personas en proceso de reintegración, de las cuales se han beneficiado 9.286 por planes de negocio. En cuanto a la participación empresarial, solo se han vinculado al proceso 115 empresas, en modalidades como empleo, capacitación y financiación de proyectos.

## **Conclusiones.**

Es notorio destacar que para poder llevar a cabo un ejercicio donde se puedan insertar al mercado laboral las personas víctimas de la violencia, los esfuerzos aislados del Estado no son suficientes para resolver todos los problemas, por lo que se hace necesario la participación activa de los distintos actores de la sociedad, aportando ideas, experiencias y recursos, en forma coordinada y articulada. Considerando parte de las respuestas de los empresarios en Barranquilla.

En este sentido, la fase diagnóstica del estudio constituye un insumo fundamental para una posterior etapa de la investigación, donde se generarán propuestas de acciones empresariales orientadas a la inserción, integración y equidad en el ámbito laboral así como una estrategia de innovación social en escenarios empresariales posconflicto.

También se concluye que la experiencia de vivir una situación de conflicto armado, involucra problemas individuales y sociales, pero además dificulta la posibilidad de insertarlos en el ámbito laboral, pues la imagen que se tiene en el contexto sociolaboral sobre estas personas víctimas del conflicto se promueven en actitudes negativas, sustentados en que son personas con debilidades emocionales, sociales y educativas que limitan su apego al trabajo, además de que existe poca

información respecto a políticas del Gobierno orientadas a ofrecer algunos beneficios a las empresas que contraten a víctimas del conflicto armado en el país.

Por otra parte, es necesario que los empresarios asuman un mayor compromiso con su entorno. Las oportunidades a las personas que han sufrido los embates del conflicto armado, es un deber ser que impacta a sus negocios. De la población de empresarios la mayoría considera que deben esperar mayores resultados de las mesas de negociación que analiza este tema, tener mayor claridad e información al respecto, considerando que el Gobierno debe implementar políticas bien definidas y claras, que facilite al empresario la comprensión de cómo ejecutar las contrataciones laborales. Con base en ello, tomar las decisiones que les permitan establecer las estrategias más convenientes para contribuir con la empleabilidad en el posconflicto y/o con aportes para propiciar emprendimientos.

De igual forma, se establece que la empresa privada es indispensable para la creación de empleo y oportunidades de emprendimiento, por tanto debe ser tratada como un actor principal. Por tanto, estas organizaciones son colaboradoras en la construcción de paz, para las personas con menores posibilidades, desmovilizados y víctimas de la guerra.

Asimismo, hay expectativas por parte de directivos de empresas respecto al rol del Estado en la incorporación a la vida laboral activa de las víctimas del posconflicto, además de aprehensión en los empresarios para insertarlos como trabajadores, integrarlos y ofrecer equidad a las personas en condición de desplazados o desmovilizados por el conflicto armado. De allí que, el proceso de inclusión, integración y equiparación de las víctimas del posconflicto, puede ser asumido como innovador desde la perspectiva económico-social.

## Referencias bibliográficas

Aguilera, Armando (2003). “Las secuelas

emocionales del conflicto armado para una política pública de paz. **Convergencia**”. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 10, No. 31. Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. Pp. 10-37.

Banco de la Republica de Colombia (2016). **Informe al Congreso de la República**. Colombia. Editorial Banco de la Republica. Pp. 222.

Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz y el Instituto Catalán Internacional para la Paz (ICIP) (2015). Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz. Disponible en: [http://icip.gencat.cat/web/contenut/continguts/publicacions/documents\\_i\\_informes/AltresPublicacions/perspectives-y-aportes-empresariales-para-la-construccion-de-paz-final.pdf](http://icip.gencat.cat/web/contenut/continguts/publicacions/documents_i_informes/AltresPublicacions/perspectives-y-aportes-empresariales-para-la-construccion-de-paz-final.pdf). Consulta realizada el 20 de Agosto de 2016.

Departamento Nacional de Planeación (DPN) (2014). Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>. Consulta realizada el 17 de Agosto de 2016.

Dessler, Gary y Valera, Ricardo (2011). **Administración de recursos humanos**. México. Editorial Pearson.

Dirección de información estratégica (DANE) (2016). **Indicadores económicos Colombia**. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>. Consulta realizada el 6 Febrero de 2017.

Durán, Sonia Ethel (2010). **Diversidad cultural y socialización organizacional del personal administrativo de las universidades privadas del municipio Maracaibo**. Trabajo especial de grado para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales.

- Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela. Pp. 245.
- Duran, Sonia y Parra, Margel (2014). "Diversidad cultural para promover el desarrollo de habilidades sociales en educación superior". **Cultura, Educación y Sociedad**. Vol. 5, No. 1. Colombia. Pp.55-67.
- Fernández, Roberto (2005). **Administración de la responsabilidad social corporativa**. España. Editorial Paraninfo. Pp. 240.
- Figuera Pilar (1996). **La inserción del universitario en el mercado de trabajo**. Barcelona, España. Ediciones Universidad de Barcelona (EUB). Pp. 334.
- Fournet, Lee M. (1993). "S'insérer par le diplôme ou l'expérience? Etude exploratoire des représentations des jeunes 16-25 ans entrés en C.F.I." **L'Orientation Scolaire et Professionnelle**. Vol. 4, No. 27. Francia. Pp. 351-361.
- García, Jesús y Zabala, Hirio (2008). "Políticas de estado como sustento de la organización ciudadana". **Revista CICAG**. Vol. 5, No. 2. Maracaibo, Venezuela. Pp. 111-129.
- García, Jesús; Martínez, Jairo y González, Dálize (2016). Educación inclusiva. Una mirada en el contexto colombiano. En: **La educación inclusiva. Una mirada desde Latinoamérica**. México. Castellano Editores. Pp. 303.
- García, Jesús; Durán, Sonia; Parra, Margel y Márceles, Víctor (2017). "Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos". **Revista Espacios**. Vol. 38, No. 32. Caracas, Venezuela. Pp. 16. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html>
- Hernández, Irmina; Parra, Margel; García, Jesús; Beleño, Nina; Romero, Carmen y Duran, Sonia (2017). "Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) como ejemplo de participación generador de un diálogo de saberes". **Revista Espacios**. Vol. 39, No. 7. Caracas, Venezuela. Pp. 22. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n07/18390722.html>
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). **Metodología de la investigación**. México. Mc Graw Hill. Pp. 634.
- Mariño, Andrés y Valencia, Marcela (2015). "Participación de la gran empresa en la política pública de atención a las víctimas del conflicto armado en Colombia". **Cuadernos de Administración**. Vol. 28, No. 50. Colombia. Pp.159-185.
- Moreno, Andrés (2015). **La empresa como piedra angular del postconflicto en Colombia**. Universidad militar nueva granada. Facultad de estudios a distancia (faedis). Programa de administración de empresas. Diplomado en alta gerencia. Ensayo opción de grado. Bogotá, D.C.
- Münch, Lourdes (2005). **Fundamento de administración**. México. Editorial Trillas. Pp. 272.
- Pelayo, Mariana (2012). **Capital social y competencias profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral**. Disponible en: <http://www.eumed.net/>. Consulta realizada el d de Febrero de 2017.
- Pelekais, Cira; Finol, Mineira; Neuman, Noel; Carrasquero, Ender; García, Jesús y Leal, Martín (2012). **El ABC de la investigación: un encuentro con la ciencia**. Venezuela. Astro data. Pp. 308.
- Revista Dinero (2014). "Que le pasa a la economía de un país en conflicto". Disponible en: <http://www.dinero.com/pais/articulo/costos-economicos-del-conflicto-armado-colombia/202052>. Consulta realizada el 15 de Noviembre de 2016.
- Rettberg, Angélica (2014). **Los empresarios y**

- la paz en Colombia.** En: V. Bouvier [ed.]. **Colombia: La construcción de la paz en tiempos de guerra.** Bogotá. Editorial Universidad del Rosario, Escuela de Ciencias Humana. Pp. 249-266.
- Romero, Virginia; Pérez, Eva; Vidal, Eva y Juez, Mónica (2004). **Inserción Ocupacional. CFGS servicios socioculturales y a la comunidad.** Barcelona. Altamar. Pp. 208.
- Soto, Darío (2015). “Empresas y posconflicto”. **Diario el universal.** 9 de junio Disponible en: <http://www.eluniversal.com.co/opinion/columna/empresas-y-posconflicto-8851>. Consulta realizada el 6 de Enero de 2017.
- Spector, Paul (2002). **Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica.** México. El Manual Moderno.
- Unidad para la Atención y Reparación Integral a las víctimas (2014). **Diseño de Estrategia de Recuperación Emocional a nivel grupal con adultos – ERE-G.** Disponible en: [http://www.unidadvictimas.gov.co/sites/procesos\\_caracterizados/12.%20estrategia%20de%20recuperacion%20emocional%20a%20nivel%20grupal%20con%20adultos%20ereg%20v1.pdf](http://www.unidadvictimas.gov.co/sites/procesos_caracterizados/12.%20estrategia%20de%20recuperacion%20emocional%20a%20nivel%20grupal%20con%20adultos%20ereg%20v1.pdf). Consulta realizada el 24 de Junio de 2016.