



Entramado

ISSN: 1900-3803

ISSN: 2539-0279

Universidad Libre de Cali

Salas-Arbeláez, Laura; García-Solarte, Mónica; Murillo-Vargas, Guillermo  
Prácticas de gestión humana que contribuyen a la paz: el caso de dos empresas colombianas\*  
Entramado, vol. 17, núm. 2, 2021, pp. 130-145  
Universidad Libre de Cali

DOI: <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6847>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265470004009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEH redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Prácticas de gestión humana que contribuyen a la paz: el caso de dos empresas colombianas \*

**Laura Salas-Arbeláez**

Docente Universidad del Valle, Buga - Colombia.

salas.laura@correounivalle.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0003-3082-7247>

**Mónica García-Solarte**

Docente Universidad del Valle, Cali - Colombia.

monica.garcia@correounivalle.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0001-6219-0012>

**Guillermo Murillo-Vargas**

Docente Universidad del Valle, Cali - Colombia.

guillermo.murillo@correounivalle.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0003-2268-598X>

## RESUMEN

**Objetivo:** Identificar las prácticas de gestión humana que contribuyen a la construcción de la paz en Colombia. **Metodología:** Se realiza una selección de dos casos de estudio donde se aplica una metodología con enfoque cualitativo en la que se realizan entrevistas semiestructuradas al personal de cada caso. **Resultado:** Se identifica que las categorías: planeación y organización, incorporación y adaptación, compensación y bienestar; y desarrollo de personal, tienen prácticas que contribuyen a la construcción de la paz, mientras que las relaciones con los empleados no. En el caso de incorporación y adaptación de personal, se identifica que se utiliza un tercero para el diseño y ejecución de estas prácticas. **Conclusiones:** Se evidencia que la gestión humana tiene un aporte fundamental en la permanencia de los empleados que son víctimas o excombatientes. Las áreas de gestión humana deben consolidar, flexibilizar y normalizar estos procesos para garantizar su contribución a la paz y evitar la repetición del conflicto.

## PALABRAS CLAVE

Gestión humana; construcción de paz; posconflicto; paz; PyMEs

## CLASIFICACIÓN JEL

J24, D74

# Human resource management practices that contribute to peace: the case of two colombian companies

## ABSTRACT

**Objective:** To identify the human management practices that contribute to the construction of peace in Colombia. **Methodology:** A selection of two case studies is made where a methodology with a qualitative approach is applied in which semi-structured interviews are carried out with the personnel of each case. **Result:** It is identified that the categories: planning and organization, incorporation and

Recibido: 21/01/2021 Aceptado: 30/05/2021

\* (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) Published by Universidad Libre - Cali, Colombia.

**Cómo citar este artículo:** SALAS-ARBELÁEZ, Laura; GARCÍA-SOLARTE, Mónica; MURILLO-VARGAS, Guillermo. Prácticas de gestión humana que contribuyen a la paz: el caso de dos empresas colombianas. En: Entramado. Julio - Diciembre, 2021. vol. 17, no. 2, p. 130-145 <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6847>



adaptation, compensation and well-being, and personnel development, have practices that contribute to the construction of peace, while relations with employees do not. In the case of incorporation and adaptation of personnel, it is identified that a third party is used for the design and execution of these practices. **Conclusions:** It is evident that human management has a fundamental contribution to the permanence of employees who are victims or ex-combatants. Human management areas must consolidate, make more flexible and normalize these processes to guarantee their contribution to peace and avoid the repetition of the conflict.

**KEYWORDS**

Human management; peace building; post-conflict; peace; SMEs

**JEL CLASSIFICATION**

J24, D74

## Práticas de gestão de recursos humanos que contribuem para a paz: o caso de duas empresas colombianas

**R E S U M O**

**Objetivo:** Identificar as práticas de gestão humana que contribuem para a construção da paz na Colômbia. **Metodologia:** É feita uma seleção de dois estudos de caso onde é aplicada uma metodologia com abordagem qualitativa em que são realizadas entrevistas semiestruturadas com o pessoal de cada caso. **Resultado:** Identifica-se que as categorias: planejamento e organização, incorporação e adaptação, remuneração e bem-estar e desenvolvimento de pessoas possuem práticas que contribuem para a construção da paz, enquanto as relações com os empregados não. No caso de incorporação e adaptação de pessoal, identifica-se que é contratado um terceiro para a concepção e execução dessas práticas. **Conclusões:** É evidente que a gestão humana tem uma contribuição fundamental para a permanência de funcionários vítimas ou ex-combatentes. As áreas de gestão humana devem se consolidar, flexibilizar e normalizar esses processos para garantir sua contribuição para a paz e evitar a repetição do conflito.

**PALAVRAS-CHAVE**

Gestão humana; construção da paz; pós-conflito; paz; PME

**CLASSIFICAÇÃO JEL**

J24, D74

### I. Introducción

El posconflicto colombiano se ha consolidado como una etapa enfocada en concluir la guerra y violencia que ha tenido a Colombia durante los últimos cincuenta años. Sin embargo, el cierre de este ciclo no es una tarea sencilla y requiere del apoyo de la ciudadanía, el gobierno y el sector empresarial, para que se pueda construir un escenario sólido de paz y reconciliación ciudadana y política. [Calderón-Rojas \(2016\)](#) señala que el conflicto armado colombiano es uno de los más largos de la historia; su impacto es realmente fuerte y ha afectado directamente la economía y competitividad de las empresas.

El conflicto armado ha construido un escenario en donde la paz no se ha alcanzado fácilmente. Colombia lleva muchos años en varios procesos de transición y convivencia del conflicto de manera simultánea con el objetivo de lograr la

paz. Tal como lo menciona [Orozco \(1998\)](#) el escenario hacia el posconflicto que tiene Colombia representa parte de la etapa intermedia y final de un conflicto, donde las partes intentan negociar sus diferencias y luego, después de la negociación, se termina la confrontación. Cuando se inició el conflicto armado en Colombia el sector empresarial era un agente económico no participe en los esfuerzos del gobierno por solucionar la guerra. Esto se debió principalmente, a que el escenario del conflicto armado era el sector rural, y para aquel entonces, las empresas presentes en el país no contaban con actividades centrales en este entorno ([Guáqueta, 2006](#)). Es después de la década de 1990 que las empresas empiezan a verse afectadas por el conflicto armado en temas de seguridad y estabilidad económica. Para [Guáqueta \(2006\)](#) y [Rettberg \(2011\)](#) la seguridad nacional empezó a afectar a las empresas, por lo que, estas consideraron que no era una situación aislada. Así, diversas organizaciones desarrollaron iniciativas que protegieran directa-

mente sus actividades económicas y que al mismo tiempo redujera el impacto negativo de la violencia y la guerra.

Autores como [Jiménez \(2014\)](#), [Prandi y Lozano \(2010\)](#) y [Sepúlveda, Moreno, Tovar, Franco y Villarraga \(2015\)](#) a su vez, a la creación de valor, no sólo mediante la generación de crecimiento económico, sino también incorporando a las poblaciones en situación de vulnerabilidad habitualmente presentes en estos contextos (desplazados, refugiados, víctimas, ex combatientes, discapacitados, etc. indican que las empresas, sin importar su tamaño, cada vez fueron presentando iniciativas para que la construcción de paz en Colombia se fuera consolidando. Dentro de este escenario de conflicto, las empresas han representado diversos papeles, adoptando roles de víctima, agente constructor de paz y hasta generador y reproductor del conflicto armado. Las empresas cuentan con poder transformador dentro de este escenario de conflicto y de transición hacia el posconflicto, tras la firma del acuerdo de paz en el año 2016. El compromiso de estas empresas no se puede dar en el aislamiento sino que, por el contrario, va conectado con el sector político y la participación activa del Estado ([Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz, 2015a; 2015c](#)).

Igualmente, las empresas como actor en el proceso de construcción de una paz estable y duradera, se sumergen en el contexto del posconflicto a través de su quehacer organizacional. Tradicionalmente, la inmersión de estas al proceso de posconflicto se ha hecho a través de la responsabilidad social empresarial ([Guáqueta, 2006; Rettberg, 2011](#)). Sin embargo, al interior, el proceso es distinto, pues lo que se pretende es incorporar prácticas de contribuyan a la construcción de paz y su posterior consolidación. Para ello, las áreas de gestión humana se han visto en la tarea de diseñar programas, procesos o prácticas para la asimilación de estas actividades en donde, tal como lo mencionan [Barrios \(2016\)](#), [Jiménez \(2014\)](#), [Reade \(2015\)](#) y [Sepúlveda et al. \(2015\)](#) se deben adecuar actividades de la gestión humana que posibiliten que los actores que provienen del conflicto se motiven a la integración en la vida ciudadana y no deseen regresar de nuevo.

En el marco del proceso de paz entre la guerrilla de las FARC-EP y el Gobierno de Colombia iniciado en el año 2012 y concluido en el 2016, surge la incertidumbre de los procesos de reinserción a la sociedad en condiciones dignas de la población víctima y actores del conflicto armado. [Mariño-Arévalo y Valencia-Toro \(2015\)](#) plantean los retos de articulación de forma exitosa entre los sectores público y privado para brindarle la atención a las víctimas, en los componentes de atención integral y el apoyo en la generación de ingresos y obtención de empleo. Sin embargo, [Jiménez \(2014\)](#) resalta que las empresas, sobre todo las multinacionales, tienen el potencial de formar condiciones

económicas de inclusión social, porque estas cuentan con recursos como capital, conocimiento y habilidades administrativas que podrían beneficiar a la población víctima y desmovilizada del conflicto, a través de la generación de empleos. En esta misma línea de pensamiento, [Jiménez \(2014\)](#) considera que la generación de empleos, que contribuyan a mantener la paz, no puede depender únicamente del Estado; el sector privado debe jugar un papel relevante para que los diferentes actores del conflicto puedan acceder a condiciones dignas. Sin embargo, resalta que el gobierno y el sector privado deben tener cuidado con respecto a la creación de oportunidades económicas, evitando privilegiar algunos actores frente a otros para así contribuir a la igualdad de oportunidades, evitando la desigualdad y promoviendo la no repetición del conflicto.

Basado en los discursos de los actores del conflicto, los excombatientes justifican su ingreso a los grupos subversivos al margen de la ley, por la falta de oportunidades de educación y trabajo, evitando de esta forma la pobreza y el desempleo ([Gil-Pedrerros, 2016](#)). Entonces, entre los principales objetivos que debe velar un proceso de posconflicto, se encuentran los esfuerzos para que la población perteneciente a los sectores de las víctimas o excombatientes, logren acceder a oportunidades de educación y de trabajo en la sociedad ([Infante-Márquez, 2013; Prandi y Lozano, 2010; Rettberg et al., 2002](#)), convirtiendo las prácticas de gestión humana en un motor interno para garantizar la construcción de paz.

Por lo anterior, son pocos y limitados los estudios que le hacen un énfasis particular a la gestión humana en el marco actual del posconflicto colombiano y la construcción de la paz. Sería un aporte de esta investigación identificar las prácticas de gestión humana que contribuyen a la construcción de la paz. Para cumplir con este objetivo se analizan dos casos de estudio con una metodología con enfoque cualitativo y procesado a través del análisis del discurso.

En la primera parte de este documento se muestra en fundamento teórico de esta investigación señalando qué es la gestión humana y cuáles son los procesos que enmarcan sus prácticas; también se hace claridad frente al concepto de paz, posconflicto y construcción de paz; así se concluye con los estudios que han evidenciado prácticas de gestión humana que contribuyen a esos procesos. En la segunda parte se muestra la metodología utilizada para esta investigación donde se indica el método de selección de múltiples casos, la selección de los participantes y el proceso de análisis de la información. En la tercera parte se muestran los resultados dados por las categorías de análisis seleccionadas y la comparación de casos. Al final se hace la discusión de los hallazgos con estudios previos y las principales conclusiones de la investigación.

## 2. Marco teórico

### Gestión humana y los macroprocesos

La gestión de personas, entendida como gestión humana, ha sido un tema central desde el origen de las organizaciones empresariales por ser un factor que determina el éxito de las mismas. Sin embargo, la gestión humana ha tenido diferentes etapas, dependiendo del contexto sociocultural por las que ha atravesado la humanidad, con la denominada modernización empresarial que impulsó a las empresas a establecer políticas y estrategias enfocadas en tres ejes principales: la organización de la producción, la gestión de la producción y la gestión del recurso humano; esta última, cambia la percepción en la relación que tenía en su momento los obreros con los empleadores, en factores como las tradiciones y costumbres pertenecientes a las empresas ([Calderón, Naranjo-Valencia y Álvarez, 2007](#)).

Los diferentes procesos y actividades desarrollados dentro del área de gestión humana se pueden agrupar y clasificar bajo lo que [García, Murillo y González \(2011\)](#) denominaron los macroprocesos. A continuación, se presenta el objetivo de cada macroproceso así como los procesos que cada uno involucra:

- Organización y planificación del área de gestión humana (GH). En este proceso se busca organizar, preparar y planificar todas las actividades necesarias para el correcto funcionamiento del área de GH, con el fin de hacer uso de los recursos disponibles de forma eficiente. Para ello se requiere del establecimiento de las normas y políticas bajo las cuales se regirá el personal. Los procesos que componen este macroproceso son: planeación estratégica del talento humano, definición de políticas orientadas al talento humano, análisis y entendimiento del marco legal laboral que rige a la organización, y análisis y diseño de cargos.
- Incorporación y adaptación de las personas a la organización. Este macroproceso cuenta con dos objetivos principales: primero, la excelencia en cuanto a desempeño, habilidades y competencias del personal que ingresa a la organización; segundo, es la correcta adaptación del mismo frente al clima, la cultura y demás componentes que inciden en el comportamiento dentro de la organización, para que los nuevos trabajadores se desempeñen de forma sinérgica y contribuyan a la generación de valor desde su cargo. Los procesos que le componen son: requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización, e inducción.
- Compensación, bienestar y salud de las personas. Aquí las actividades van encaminadas a promover la motiva-

ción y la satisfacción de las necesidades de los empleados, en busca de que ellos permanezcan en una organización que se preocupa por la satisfacción de sus necesidades y la calidad de su vida laboral. Le componen los procesos de: compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, y por último, calidad de vida laboral.

- Desarrollo del personal. Se busca gestionar el crecimiento profesional y personal de los trabajadores de la organización con el fin de que estos aporten al crecimiento de la misma. De igual manera se busca la correcta gestión de la información y del conocimiento. Los procesos que componen este macroproceso son: capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y planes de carrera, evaluación y mejoramiento del desempeño y el sistema de información y monitoreo de gestión humana.
- Relaciones con el empleado. Se procura mantener una correcta relación entre el empleado y el jefe. Con el fin de lograrlo, este macroproceso se compone de los procesos de negociación colectiva y la relación con los sindicatos (en caso de existir), y por último, la cesación o ruptura laboral.

### Paz, posconflicto y construcción de paz

La paz dentro de las culturas ha sido utilizada como instrumento de gestión y transformación social para el manejo de los conflictos humanos. Para [Funes-Lapponi \(2000\)](#) el concepto de paz no se basa en la ausencia de conflicto, ni en educar contra la guerra, sino en desarrollar la sociedad y orientarla en la búsqueda de la resolución de conflictos en el entorno cotidiano. En este campo nace lo que se considera una paz activa, que genera soluciones y aportes constructivos para una sociedad. Por otro lado, autores como [Muñoz y Molina \(2010\)](#) comparten la definición dada en la Declaración y Programa de Acción sobre Cultura de Paz, que indica que es el conjunto de comportamientos, estilos de vida, valores, tradiciones y actitudes que se orientan al respeto de la vida, la terminación de la violencia, la promoción y práctica de comportamientos de no violencia a través del diálogo, la cooperación y la educación.

Para [Infante-Márquez \(2013\)](#) el conflicto se refiere a la violencia armada que enfrentan grupos como fuerzas militares, guerrillas, grupos armados, paramilitares, entre otros, donde se utilizan métodos destructivos como las armas. En este sentido, señala que el desenlace de un conflicto o el período de posconflicto no es posible sin un acuerdo que se oriente a detener la violencia y al restablecimiento de la paz, donde se pacte un cese a las hostilidades entre los actores sociales que posibilite el retorno de los refugiados,

y que dé como resultado el fin de la crisis humanitaria y que incentive un desarrollo económico y político para recuperar la sociedad luego del acontecimiento.

Autores como [Rettberg et al. \(2002\)](#) estiman el proceso de posconflicto desde dos puntos de vista en el que las sociedades pueden superar el período de violencia avanzando a un estado de progreso: el primero como un proceso para superar las secuelas resultado del conflicto, orientado a la atención humanitaria, y por otro lado, la interrupción de la violencia con el fin de mejorar las condiciones sociales que generen un ambiente propicio para impulsar el desarrollo político, económico y social.

La construcción de paz, como un subproceso presente en el período de posconflicto, se identifica como los esfuerzos realizados que se orientan al soporte de las estructuras existentes al fortalecimiento de la paz y no recaída en el conflicto ([Rettberg et al., 2002](#)). En esta misma línea de pensamiento, [Rathmell \(2005\)](#) expresa, que para lograr una estabilidad económica y un desarrollo social, es necesario transformar las dinámicas del conflicto a través de una construcción de paz, apoyado por la comunidad internacional. Se puede interpretar la construcción de paz como la intervención externa orientada a la prevención de que el conflicto armado reaparezca en los procesos de posconflicto debido a diferencias entre los actores del conflicto; para evitar estos posibles acontecimientos, se hace necesaria la firma de un acuerdo que no solo promueva la estabilidad, sino que también elimine los problemas de fondo que causaron el conflicto inicialmente, facilitando los canales/conductos de comunicación y el trabajo entre los actores que posibilitan la generación de expectativas positivas del cambio pacífico en la sociedad ([Barnett, Kim, O'Donnell y Sitea, 2007](#)).

Acciones como la destrucción de armas y minas antipersonal, repatriación de tierras, reinserción de excombatientes, protección y cuidado del medio ambiente, vigilar procesos de elecciones, evolución en la protección de los derechos humanos, modernizar y reforzar las instituciones, promover la participación política de los actores del conflicto y promover la reconciliación de la sociedad, incluyendo las víctimas, el estado y los grupos subversivos al margen de la ley, son las actividades que componen el ambiente de una construcción de paz, además, que deben ser apoyadas por el sector público y privado y la comunidad internacional ([Rettberg et al., 2002](#)). En este sentido, para que los procesos de reinserción sean exitosos es necesario que exista una comunicación y un trabajo continuo entre los empresarios, los sindicatos y el gobierno, de esta forma se garantiza que desde todos los ámbitos haya una inclusión laboral donde los víctimas y victimarios puedan acceder a los beneficios acordados para estas poblaciones en el período del posconflicto ([Barrios-Hernández, 2016](#)).

## Gestión humana y construcción de paz

Una de las formas en las que el sector privado puede contribuir al proceso de posconflicto radica en el componente de reparación integral (Ley 1448 de 2011), a través de la generación de empleo y de ingresos para la población víctima y actores del conflicto ([Mariño-Arévalo y Valencia-Toro, 2015](#)). De acuerdo con lo expuesto por Burgos De La Espriella (2016) (citado en [Barrios-Hernández, 2016](#)), en los aspectos en los que se deberá trabajar desde el Gobierno y las organizaciones con los excombatientes y víctimas para lograr que sea exitosa esta transición del conflicto al mundo laboral, son:

1. La inducción al mundo laboral, donde se les brinden las herramientas y el acompañamiento necesario para comprender el funcionamiento de las empresas desde el ámbito económico y humano, de esta forma se logra crear una percepción de que el lugar de trabajo termina siendo un espacio de realización personal y profesional.
2. Para ocasionar seguridad y confianza, es necesario realizar un trabajo a profundidad con el personal de las empresas en todos los niveles de la organización con respecto a las relaciones profesionales, porque deben aceptar a estos nuevos trabajadores provenientes del contexto del conflicto como iguales y no verlos como ex guerrilleros, paramilitares, entre otros.
3. La capacitación y entrenamiento del personal, basado en los procesos de gestión del talento humano; los empleados deben ser entrenados y capacitados con base en las funciones que tendrán en las empresas, para lograr cumplir con sus actividades.

En este sentido, la noción de gestión humana orientada desde el punto de vista del management debe implementar las prácticas que tengan efectos positivos en los resultados y el rendimiento de la empresa y en los actores sociales que se relacionan con ella ([Calderón Hernández, et al., 2006](#)). Las investigaciones que presentan las prácticas de gestión humana que contribuyen a la construcción de paz son diversas. Para la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ([ANDI, 2019](#)) existen casos de empresas colombianas que muestran su apoyo a familias afectadas por la violencia y excombatientes de las guerrillas, logrando de esta forma generar apoyo.

Ahora bien, las investigaciones relacionadas con las prácticas asociadas con la planeación y organización del área, presenta las prácticas propuestas por la Cámara de Comercio de Bogotá donde toma la decisión de aportar a la construcción de paz en Colombia, convirtiéndose en un aliado clave que aporta ofertas de empleabilidad a las personas en proceso de reintegración denominado “ruta de integración” con la ayuda de la Agencia de Reincorporación



y Normalización (ARN) ([Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz, 2015b](#)). Esta consiste en la generación de políticas que promueven la vinculación de actores del conflicto como empleados. Por otro lado, algunas investigaciones ([Ghimire y Raj Upreti, 2012](#); [Katsos y Forrer, 2014](#); [Ledbetter, 2016](#)) concluyen que los programas laborales especiales para reinsertados y actores del conflicto en general están aliados con las organizaciones políticas. [Buitrago, Bustamante, Castañeda y Ramírez \(2015\)](#) y [Forrer y Katsos \(2015\)](#) señalan que los códigos de conductas laborales para el fortalecimiento de la tolerancia y la generación de equidad son relevantes para incluir dentro de las organizaciones como políticas para los empleados, sobre todo en el marco del posconflicto. [Mariño-Arévalo y Valencia-Toro \(2015\)](#) indican que el marco legal se modifica en la medida que se tienen en cuenta las condiciones especiales de estos actores para garantizar el éxito de su vinculación. También las empresas desarrollan marcos jurídicos donde amplían los derechos de víctimas y victimarios, en comparación con la población civil en general, lo cual facilita la acción de las empresas ([Barnett et al., 2007](#); [Hamre y Sullivan, 2002](#); [Ugariza, 2013](#)).

En cuanto al proceso de análisis y diseño de cargos, ha sido importante manejar cierto tipo de flexibilidad, para conseguir el objetivo de vincular personas con sus particularidades y mantenerlas motivadas dentro del contexto formal de las empresas. En este sentido, la Cámara de Comercio de Bogotá, ha entendido que, con el propósito de vincular a estos actores del conflicto colombiano, es necesario ser flexibles en lo que se refiere a los perfiles de quienes se postulan a los cargos ([Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz, 2015b](#)). [Wilcox \(2006\)](#) menciona que las empresas deben diseñar cargos que incluyan los perfiles asociados con las características sociodemográficas de los actores del posconflicto y disminuir la complejidad de los requerimientos de los cargos existentes para lograr su ocupación.

En el caso de la incorporación y adaptación de las personas a la organización, las prácticas de reclutamiento y selección, la Cámara de Comercio de Bogotá y sus empresas filiales han contratado de manera directa a las personas en proceso de reintegración que se encuentran en una etapa avanzada de la “ruta de reintegración” o que ya la culminaron. Según la Cámara de Comercio de Bogotá la compañía de la ARN es el soporte principal para este proceso. La ARN envía la lista de aspirantes y este tiene la tarea de programar un taller de preparación para las pruebas de selección de los aspirantes al cargo y envía la hora y fecha para que se presenten en el lugar convenido ([Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz, 2015a](#)). Este taller, es un espacio donde las personas en proceso de reintegración, además de ser sometidas a pruebas, reciben preparación

y retroalimentación acerca de la manera idónea para presentar entrevistas laborales y conseguir un posicionamiento en organizaciones formales. Por otro lado, algunos autores ([Barrios, 2016](#); [Ghimire y Raj Upreti, 2012](#); [Katsos y Forrer, 2014](#); [Ledbetter, 2016](#); [Maconachie, 2016](#); [McKenna, 2014](#); [Miriayagalla, 2015](#); [Sepúlveda et al., 2015](#)) muestran casos en los que las empresas contribuyen a la construcción de la paz a través de la selección e incorporación de actores del conflicto complementado con un proceso de reconciliación ([McKenna, 2014](#)). Se le debe brindar a los empleados un proceso de inducción al mundo empresarial y a la vida laboral en sí misma para que la asimilación del trabajo sea mejor ([Barrios, 2016](#)).

Para la compensación, bienestar y salud de las personas, no existen estudios que evidencien claramente cómo se puede lograr que los actores del conflicto se motiven a permanecer en la vida laboral después de los procesos de finalización del mismo. No obstante, [Reade \(2015\)](#) menciona que las empresas deben contribuir a proveer los artículos y servicios necesarios para su desarrollo personal y el de la familia del empleado. Por su parte, [Rhoades y Eisenberger \(2002\)](#) señalan que los incentivos y en general el reconocimiento por los logros en el trabajo, permiten la satisfacción de los empleados que se encontraban en conflicto y garantizan que, en términos sociales y emocionales, se disminuyan los efectos negativos.

Frente a las prácticas de desarrollo de personal que contribuyen a la construcción de paz, la capacitación se presenta como una de las que más contribuyen. [Rolston \(2007\)](#) señala que la formación aliada con otras instituciones contribuye al desarrollo de formación para el empleo. Estos programas fueron creados como iniciativa de los gobiernos, hizo necesaria la intervención y el apoyo del sector empresarial para generar estrategias de capacitación y vinculación de personas en situación de posconflicto, teniendo los siguientes ejes principales: búsqueda de empresa, subsidios económicos y creación de organizaciones independientes conformadas por excombatientes para fomentar la autonomía económica.

Por su parte, [Ledbetter \(2016\)](#) y [Wilcox \(2006\)](#) reconocen que el proceso de capacitación se debe dar bajo un enfoque diferencial e inclusivo, porque las personas vinculadas por lo general tienen habilidades y competencias en niveles inferiores a los requeridos por la organización. Dentro de las actividades que se pueden identificar en esa diferenciación se encuentran programas de empoderamiento de mujeres y jóvenes ([Banks, 2016](#); [Jiménez, 2014](#); [Ramnarain, 2015](#)) capacitaciones en proyectos productivos para reinsertados y víctimas ([Jiménez, 2014](#)) y entrenamiento en actitudes para la vida laboral como la autoconfianza y el trabajo en equipo ([Banks, 2016](#)). En el macroproceso de relaciones con el

empleado, no existe evidencia en la literatura que muestre este tipo de prácticas de gestión humana que contribuyan a la construcción de paz.

## 2. Metodología

Para cumplir con los objetivos de esta investigación se aplica una metodología con enfoque cualitativo de tipo exploratoria, que involucra la revisión de dos casos de estudios de organizaciones colombianas dado por las expresiones y actividades de los sujetos en sus contextos ([Flick, 2007](#)).

### Selección de casos: instrumento y participantes

La selección de los casos de estudio se dio bajo los criterios de que las empresas contaran con algún tipo de relación con víctimas o excombatientes del conflicto en Colombia y tener prácticas de gestión humana formales o informales. Se enviaron por correo electrónico un total de trece cartas de participación, sin embargo, solo dos empresas fueron las que aceptaron participar en la investigación. El instrumento para la recolección de información fue la entrevista semiestructurada, que permitió identificar aspectos particulares de las prácticas de gestión humana desde la perspectiva gerencial y de los empleados. La entrevista se aplicó a un total de nueve personas entre directivos de gestión humana y empleados (excombatientes y víctimas) con su respectivo consentimiento informado.

El criterio de inclusión para los participantes de cada caso fue ser gerente/dueño/presidente de la organización, empleados del área de gestión humana (cuando exista) y personas involucradas con la organización y con el conflicto en Colombia (víctima o excombatiente). El número de participantes se determinó mediante la categoría de casos-tipo donde se priorizaba la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización ([Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014](#)).

Para el proceso de cada uno de los casos se sigue los lineamientos de [Yin \(1994\)](#) que incluye el diseño, la preparación y la recolección de información y el análisis del estudio. En esta publicación en particular, al contar con casos múltiples, el proceso se realiza igual para cada uno de ellos, es decir, son los mismos instrumentos y se aplican de manera simultánea: virtual a través de videollamadas. A continuación se muestra las empresas casos de estudio<sup>1</sup>:

- Empresa A: Es una empresa pequeña ubicada en la ciudad de Bogotá del sector manufacturero que se dedica al diseño de modas, patronaje, corte y confección de

prendas de vestir. Dentro de sus actividades principales está la confección de todo tipo de prendas de vestir y dotaciones empresariales. Fundada hace diez años y trabajan treinta personas entre excombatientes de grupos militares y víctimas del conflicto armado. La fundadora y gerente actual también es desmovilizada de un grupo guerrillero.

- Empresa B: Es una empresa mediana de origen antioqueño, cuenta con tres sedes principales en Bogotá, Medellín y Miami. El estudio se realiza en la sede Bogotá. Se dedica a la prestación de servicios gastronómicos (restaurante) destacada por tener un concepto de cocina de autor. La empresa fue creada hace diez años y su objetivo principal es brindar educación y generar desarrollo humano a las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad, problemas económicos, físicos o mentales de nuestra sociedad. Hacen parte de la organización un militar herido en combate, que perdió una de sus piernas por una mina, una exguerrillera de las FARC, dos víctimas de las FARC y dos excombatientes de grupos paramilitares.

### Análisis de información

Los documentos generados por las entrevistas se analizaron bajo un análisis del discurso, que consiste en analizar la producción de significados en la interacción en contextos cotidianos y que permite analizar las prácticas de gestión humana que contribuyen a la construcción de la paz ([Phillips y Hardy, 2002](#)). Para ello, se realiza una clasificación axial donde se conectan categorías a subcategorías codificando las propiedades y dimensiones presentes en el texto. Las subcategorías se construyeron a partir de la revisión de la literatura ([Tabla 1](#)). Para el procesamiento de la información se utilizó el programa Atlas ti para realizar los cruces de análisis entre las categorías, subcategorías y las entrevistas.

## 3. Resultados

A partir de las categorías de análisis dados por macroprocesos de [García et al. \(2011\)](#) y presentadas en la [Tabla 1](#), se muestran las prácticas de gestión humana de cada uno de los dos casos de estudio, que a partir de procesos de contratación de víctimas del conflicto contribuye a la construcción de paz en el contexto.

### Macroproceso, organización y planificación del área de gestión humana

En la [Tabla 2](#) se presentan el desarrollo del proceso en cada una de las empresas con base en las entrevistas realizadas a diferentes actores.



Tabla 1.  
Categorías y subcategorías de análisis

Categorías	Subcategorías
Organización y planificación del área de gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planeación estratégica</li> <li>-Políticas del área</li> <li>-Marco legal</li> <li>-Análisis y diseño de cargos</li> </ul>
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Requisición y reclutamiento</li> <li>-Selección de personal</li> <li>-Contratación</li> <li>-Socialización e inducción</li> </ul>
Compensación, bienestar y salud de las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compensación y estructura salarial</li> <li>-Incentivos y beneficios</li> <li>-Higiene y seguridad industrial</li> <li>-Calidad de vida laboral</li> </ul>
Desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación y entrenamiento</li> <li>-Desarrollo profesional, planes de carrera</li> <li>-Evaluación del desempeño</li> <li>-Monitoreo</li> </ul>
Relaciones con el empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Negociación colectiva y pacto colectivo</li> <li>-Relaciones con sindicato</li> <li>-Cesación y ruptura laboral</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.  
Comparativo de organización y planificación

Empresa A	Empresa B
Los procesos de organización y planificación de gestión humana no están definidos ni asignados a un área específica, son generalmente el resultado de las actividades diarias de la gerente general.	Existe una persona encargada de los procesos de gestión humana (la directora de recursos humanos) y al mismo tiempo es la coordinadora de la fundación.
No cuenta con planeación del personal ni análisis y diseño de cargos. En la empresa los cargos van surgiendo por la necesidad de la empresa de manera empírica.	La planificación está pensada para conservar a largo plazo el personal que entra a través de la fundación, para proyectarlos en su carrera profesional a ser grandes chefs. En el caso de análisis y diseño de cargos no hay variación por tipos de empleados, es un proceso que se realiza para toda la organización y de acuerdo con las necesidades del restaurante.
En el marco normativo la empresa trabaja directamente con la Agencia para la Reintegración y Normalización (ARN) y respetando la legislación colombiana en cuanto al Código Sustantivo del Trabajo.	El proceso normativo se rige por la legislación colombiana y se apoyan en la Agencia de Reintegración y Normalización (ARN).
En cuanto a las políticas, la empresa plantea de manera empírica solo seleccionar personas actores del conflicto, no más de 30 personas en la empresa y cero discriminaciones.	Como política principal está la formación de las personas, siempre y cuando deseen seguir una carrera culinaria. Contratan a víctimas y victimarios que han sido formados a través de la fundación y que han sido parte del conflicto armado como los paramilitares, exguerrilleros, militares y víctimas que en su mayoría suelen ser campesinos e indígenas. Brindar oportunidades a través del perdón y la reconciliación a las personas que muestran un compromiso de renovación y de cambio que apuestan al desarrollo de la paz del país y que además les gusta la gastronomía.

Fuente: Elaboración propia

### Macroproceso, incorporación y adaptación de las personas a la organización

En la [Tabla 3](#) se presenta el desarrollo del proceso en cada una de las empresas con base en las entrevistas realizadas a diferentes actores.

#### Compensación, bienestar y salud de las personas

En la [Tabla 4](#) se presenta el desarrollo del proceso en cada una de las empresas con base en las entrevistas realizadas a los diferentes actores.

Tabla 3.

Comparativo de incorporación y adaptación

Empresa A	Empresa B
<p>El proceso de requisición y reclutamiento se encuentra totalmente tercerizado con ayuda de la ARN quienes envían los candidatos a la gerente que define a quien contratará.</p>	<p>El proceso de requisición y reclutamiento lo desarrolla la persona de gestión humana.</p>
<p>La empresa contacta a la ARN para solicitar personal en caso de necesitarlo, sin embargo, existen ocasiones en las que la misma ARN se encarga de contactar a la empresa para preguntar si pueden recibir a postulantes que desean aprender del negocio o simplemente conseguir un trabajo. En el caso anterior, la gerente y dueña de la empresa trata de ajustarse a su límite de 30 trabajadores con algunas excepciones.</p>	<p>Primero se tiene en cuenta a las personas que hacen parte de la fundación y que han realizado los procesos de capacitación dentro de la misma y muestran interés y compromiso por el conocimiento de las áreas del restaurante y de sus negocios. Por lo general las personas que vienen desde la fundación se orientan a los procesos de cocina y taller dentro de la organización, o servicios generales, por sus conocimientos y procesos de formación. Para los cargos que requieren procesos de formación más especializados el proceso de reclutamiento y selección se realiza a través de la recepción de hojas de vida y las pruebas necesarias para el cargo.</p>
<p>El proceso de selección no se realiza de acuerdo con un proceso de filtro definido por el conocimiento, las habilidades o capacidades, la gerente lo que espera de los candidatos es que tengan interés en aprender el oficio.</p>	
<p>Los criterios son definidos por la ARN que plantea que para los desmovilizados se debe cumplir con los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se haya desmovilizado después del 24 de enero del 2003.</li> <li>• No haber cometido delitos de lesa humanidad, violación al Derecho Internacional Humanitario, entre otros.</li> <li>• Haber hecho parte de las guerrillas: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), Ejército de Liberación Nacional (ELN), Ejército Popular de Liberación (EPL), entre otras y las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC).</li> </ul>	<p>El proceso de selección cuando vienen de la fundación se da de acuerdo con el interés que presenta la persona en los temas culinarios y de acuerdo con el desempeño que ha tenido en las diferentes actividades y procesos desarrollados dentro de la fundación, teniendo muy en cuenta los procesos de reconciliación y perdón ya sea como víctima o como victimario.</p>
<p>Para el caso de las víctimas, deben contar con el Registro Único de Víctimas (RUV) otorgado por la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas<sup>2</sup>, el cual se entrega posterior a la presentación de una declaración ante el Ministerio Público (Ley N° 1448, 2011).</p>	<p>En el caso de los cargos más especializados se realizan pruebas de conocimientos acordes con el cargo y pruebas comportamentales que permitan identificar qué persona se adaptaría de mejor manera, no solo al cargo, sino a la organización y su filosofía.</p>

### Desarrollo del personal

En la [Tabla 5](#) se presentan el desarrollo del proceso en cada una de las empresas con base en las entrevistas realizadas a diferentes actores.

#### Macroproceso y relaciones con el empleado

Para este macroproceso no hay diferencia entre las empresas, porque no cuentan con personal sindicalizado y cuando se presenta un proceso de ruptura laboral se desarrolla de acuerdo con lo que se dispone en la ley laboral colombiana.

Empresa A	Empresa B
La contratación es por prestación de servicios.	La contratación es a término indefinido o a término fijo de acuerdo con el cargo seleccionado.
El proceso de socialización e inducción es informal, no hay actividades definidas que ayuden a las personas a generar un conocimiento y compromiso con la organización; el tener contratos por prestación de servicio genera un sentimiento de temporalidad que lleva a altos niveles de rotación. Se explica de manera operativa la función del cargo.	El proceso de socialización e inducción tiene como objetivo la adaptación de las personas a la organización y su filosofía. Este proceso consta de múltiples charlas en las que el personal entrante comenta cómo se siente, cómo ha sido su avance personal hacia la comunidad, qué le causa dificultad, en qué le gustaría mejorar, que relaciones ha establecido con los demás trabajadores y, así mismo, si se han presentado conflictos con algún compañero. De esta forma, a través de actividades grupales y con ayuda de psicólogos, la organización direcciona las relaciones de los trabajadores que provienen de la fundación hacia la construcción de sinergia, estimulando la resolución de conflictos y la mejor adaptación al clima laboral.  La organización tiene entre sus prioridades velar en todo momento por los procesos de reconciliación y perdón entre los actores del conflicto que entran a convivir y trabajar en equipo dentro de las cocinas e instalaciones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.  
Comparativo de compensación, bienestar y salud

Empresa A	Empresa B
La empresa no cuenta con una escala salarial definida de manera formal y con base en un estudio de los cargos y la estructura de la organización.	La empresa cuenta con una escala salarial básica acorde con la estructura organizacional.
No se cuenta con un plan de incentivos y beneficios, sin embargo, tiene el acompañamiento de varias entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, Universidad de los Andes, Coca-Cola, Corporación de la Mujer en temas de gerencia y direccionamiento de la empresa que permiten entender la necesidad de implementar varios procesos en la organización a nivel general y entre ellos la importancia de los incentivos y beneficios.	La empresa brinda como políticas de incentivos y bienestar la oportunidad de realizar cursos en el exterior bajo un criterio de desempeño, así es como lo afirma una trabajadora que fue víctima del conflicto armado; ella tuvo la oportunidad de viajar a España a realizar un curso junto con otros dos compañeros, pues en el transcurso de su trabajo demostró un buen desempeño.
En cuanto al proceso de higiene y seguridad industrial, la empresa se encuentra implementando el sistema de gestión de seguridad en el trabajo en busca de cubrir a todo el personal en la protección de riesgos laborales.	En cuanto al proceso de higiene y seguridad industrial, la empresa ha implementado el sistema de gestión de seguridad en el trabajo en busca de cubrir a todo el personal en la protección de riesgos laborales.
En relación con los procesos de calidad de vida, la empresa está trabajando en procesos de flexibilización acorde con el contexto y necesidades de los empleados y con el tipo de contrato establecido, de ahí que cuenta con la posibilidad de que las amas de casa trabajen desde su hogar y una persona de la empresa las visita para coordinar y supervisar las actividades.	Se desarrollan procesos que se orientan al perdón de todos los actores en el proceso y la posibilidad e integración y crecimiento dentro de la organización a partir de las oportunidades ofrecidas.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.**  
Comparativo de desarrollo de personal

Empresa A	Empresa B
<p>La empresa tiene en consideración la formación y competencias con las que llegan los nuevos trabajadores y de acuerdo con estas los capacita en las diferentes actividades que desempeña. Por tratarse de una población que viene de zonas rurales caracterizadas por el conflicto, la empresa entiende que es necesario entrenarles no solo en el uso de las máquinas, sino también en competencias laborales que permitan el desarrollo de sus tareas en competencias como trabajo en equipo y creatividad. La Ley N° 1448 de 2011 ampara a las víctimas en cuanto a capacitación y planes de empleo urbano y rural<sup>3</sup>; en ella se reglamentan los beneficios para estas comunidades como la prioridad en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en sus programas de formación y capacitación técnica, por lo que en muchas ocasiones la empresa envía a sus empleados a adquirir estos beneficios, pero realmente son pocos los que lo realizan.</p>	<p>La empresa hace un seguimiento constante que se lleva a cabo con cada uno de los integrantes de la organización para identificar las necesidades de capacitación que se requieren. Adicionalmente, para las personas que son de la fundación, se trabajan actividades que orientan al diálogo, el perdón y la reconciliación. No obstante, las actividades y capacitaciones también se dan en términos generales para todos los empleados.</p> <p>Se han brindado capacitaciones en perdón y reconciliación a los militares y víctimas del conflicto en la unidad de la IV Brigada del Ejército de Colombia proclamada como los "Héroes del Paramillo" donde se les enseñan, además de la capacitación ya mencionada, sobre cocina, barismo, panadería, mixología y servicio de mesa, entre otros. Se han realizado diplomados de cocina que además de terapia de recuperación es una oportunidad laboral para trabajar en una unidad de negocio de la organización. Además, se han realizado talleres de cocina básica (con nuevos platos para generar emprendimiento) y charlas de reconciliación en Corinto, Cauca y capacitación para la realización de un menú líquido alto en proteínas y nutrientes vegetales a las madres de Neiva, para que preparen platos a los niños recién operados por la Fundación <i>Hill in the Children</i>.</p>
<p>En cuanto al desarrollo profesional y plan de carrera y la evaluación del desempeño, la empresa no cuenta con este tipo de prácticas porque en principio la estructura de la organización no permite ascender a otros cargos y, por otro lado, al ser un trabajo por presentación de servicios la medición se hace por la tarea dada por la empresa.</p>	<p>También hay capacitaciones de trabajo en equipo que se dan de acuerdo con el análisis situacional que se evidencie en el mismo desempeño individual y grupal.</p> <p>En la empresa se hace un análisis individual de los empleados y de acuerdo con un nivel de adaptación, se les comienza a delegar mayores responsabilidades y a medida que demuestran cumplimiento y control de las mismas, la gerencia le transfiere a un cargo de mayor responsabilidad y de acuerdo con las vacantes que haya o a la posibilidad de ampliación de las unidades de negocio actuales.</p> <p>La evaluación del desempeño se hace para todos los cargos y en todos los niveles, una vez al año o cuando se requiera.</p>
<p>En cuanto al monitoreo, en la empresa la gerente general junto con la jefe de producción encargan de llevar un seguimiento más personalizado con los nuevos trabajadores, sin dejar a un lado a los antiguos, con quienes mantienen un contacto que requiere menor supervisión debido a la experticia que ya han adquirido con procesos de seguimiento previos. La supervisión llega inclusive hasta las mujeres cabeza de hogar que realizan labores desde sus casas a quienes la jefa de personal visita periódicamente.</p>	<p>En la empresa el monitoreo es responsabilidad del jefe inmediato en cada una de las áreas de la organización y lo que busca es un proceso de retroalimentación constante con los empleados, que permitan los procesos de mejoramiento.</p>

Fuente: Elaboración propia

### Comparación de casos

La [Tabla 6](#) presenta la comparación de casos en donde se identifican las prácticas de gestión humana que contribuyen a la construcción de paz para cada una de las empresas.

En dicha tabla se puede observar que las empresas, para fortalecer los procesos de paz en época de posconflicto, desarrollan lo que se define o se solicita desde la ARN. En relación con los procesos de gestión humana estudiados, se evidencia que hay actividades que aportan al fortalecimiento de los procesos de paz en cuatro de ellos; el único proceso que no se ve involucrado es el de relaciones con los empleados, que está orientado más a la ruptura o salida de las personas de las organizaciones.

Los procesos que más se han trabajado son el de incorporación y adaptación y el de desarrollo de personal, porque se busca tener políticas de empleo incluyentes que permitan la reincorporación de los actores y el de desarrollo personal y profesional a partir de la capacitación en las competencias laborales requeridas que permitan la reincorporación a la vida laboral de manera efectiva. Al comparar los dos casos se evidencia que ambas compañías aun no tienen un manual de funciones que permitan identificar el diseño de los cargos, estos se van adaptando a las necesidades de la

empresa y aunque es un proceso que no está relacionado directamente con la construcción de paz, sí puede afectar el ingreso de las personas a la institución y a algunos cargos de manera específica porque el cargo muestra el perfil requerido, además, podría ser el mapa que guíe el proceso de capacitación necesario para el desarrollo y adaptación de las personas al mundo laboral.

Por otro lado, en el caso de la selección, en ambos casos se evidencia que se realiza más a partir de elementos actitudinales de las personas y no estrictamente por los requisitos del cargo. En este sentido, se evidencia que existe una flexibilización de este proceso cuando se realizan prácticas de vinculación de víctimas o excombatientes. Para el caso de la inducción, en ambas empresas se evidencia que está orientada principalmente al que hacer de cada puesto de trabajo, pues con este proceso se reconoce previamente que la persona que venga a ocupar el cargo, quizás carezca de las características y habilidades para un buen desempeño. Igualmente, se hace un esfuerzo tanto en el proceso de inducción como de capacitación por crear prácticas de perdón y reconciliación dadas por la convivencia de diferentes actores del conflicto. En el caso de incentivos y beneficios las empresas tienen prácticas informales que le permiten al empleado quedarse a trabajar en esa organización y seguir contribuyendo con la construcción de la paz.

Tabla 6.  
Comparación de casos

Macroprocesos	Proceso	Empresa A	Empresa B
Organización y planificación del área de gestión humana	Planeación estratégica del talento humano	-	X
	Política general del talento humano	X	X
	Análisis y diseño de cargos	-	-
	Marco legal colombiano	X	X
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	Requisición y reclutamiento	X	X
	Selección de personal	X	X
	Contratación de personal	-	-
	Socialización e inducción de personal	X	X
Compensación, bienestar y salud de las personas	Compensación y estructura salarial	-	-
	Incentivos y beneficios	X	X
	Higiene y seguridad industrial	-	-
	Calidad de vida laboral	-	X
Desarrollo del personal	Capacitación y entrenamiento	X	X
	Desarrollo profesional y plan de carrera	-	X
	Evaluación del desempeño	-	-
	Monitoreo	X	-
Relaciones con el empleado	Negociación colectiva y relación con el sindicato	-	-
	Cesación o ruptura laboral	-	-

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Discusión

Dentro de los resultados del caso de la Empresa A y Empresa B se puede identificar que los macroprocesos de organización y planificación del área de gestión humana y relaciones con el empleado, son aquellos en los que menos contribución existen para la construcción de la paz. No obstante, los macroprocesos de incorporación y adaptación de las personas a la organización ([Barrios, 2016](#); [Ghimire y Raj Upreti, 2012](#); [Katsos y Forrer, 2014](#); [Ledbetter, 2016](#); [Maconachie, 2016](#); [Miriayagalla, 2015](#)) y el desarrollo del personal ([Ledbetter, 2016](#); [Rolston, 2007](#); [Wilcox, 2006](#)) son los que más se modifican en las prácticas de gestión humana para la vinculación y permanencia de este tipo de actores y garantizar que no se reincida en actos de conflicto.

Los procesos de reclutamiento y selección en muchas ocasiones están mediados por un tercero, ya sea ARN o la fundación. En ese sentido, la responsabilidad directa no recae sobre la empresa por lo que los criterios de selección no están ajustados a la expectativa de un cargo. Las empresas están contribuyendo a que los actores del conflicto tengan empleabilidad directa sin ajustarse a criterios específicos de un cargo y, además, está asumiendo responsabilidades de formación en cuanto a las funciones y las competencias que la empresa requiere. Con ello, de acuerdo con lo señalado por la [Cámara de Comercio de Bogotá y la Fundación Ideas para la Paz \(2015a; 2015c\)](#) se promueve que la construcción de paz no sea solo una labor de las empresas, sino que exista un apoyo constante por parte del Estado de cómo hacerlo.

El desarrollo de personal dado por el entrenamiento, es la práctica que más contribuye a que los actores del conflicto permanezcan en la empresa, porque gracias a ella, se logra que el empleado interiorice una nueva vida laboral, que comprende a la vez su inmersión de nuevo en una comunidad ([Barnett et al., 2007](#)). Desde estas empresas se ha pensado en cómo aportar al proceso de construcción de paz en Colombia desde antes de que se desarrollara el acuerdo de paz. Esto, en términos de desarrollo del personal, se caracteriza por trabajar desde el ser, con el objetivo de que haya un proceso de reconciliación desde la persona y a través de ello hacia la sociedad. También se trabaja desde las personas que no son directamente parte del conflicto para que acepten y apoyen el proceso de reconciliación, hagan parte de la solución en donde, tal como lo mencionan [Banks \(2016\)](#), [Jiménez \(2014\)](#) y [Ramnarain \(2015\)](#) se requiere nivelar las competencias y habilidades de los empleados, pero también trabajar bajo esquemas de las emociones para su vinculación a la vida laboral.

Es importante mencionar que las empresas no hacen ningún tipo de distinción entre actores del conflicto; para ellas

son todos son iguales, por lo tanto, tienen las mismas condiciones laborales. Sin embargo, existe en el proceso de compensación, bienestar y salud de las personas, la práctica de flexibilidad para mujeres cabeza de hogar (dada en la empresa A), que contribuye de manera significativa a la construcción de paz, pues estas características sociodemográficas son comunes en los actores del conflicto por lo que la empresa asume la responsabilidad de garantizar que estas personas no reincidan en la vinculación de grupos armados ([Banks, 2016](#)), sino por el contrario, se involucre en la sociedad laboral con unas buenas condiciones dadas por la empresa y en compañía de la ARN.

Es común que por ser empresas pequeñas se pueda tener relaciones con el empleado de manera cercana y por ello llevar un proceso de seguimiento, que es importante por las particularidades de las experiencias vividas por los actores del conflicto ([Calderón Hernández et al., 2006](#)). La pregunta que sigue es, si las grandes empresas o empresas medianas podrán desarrollar estos procesos y si las personas que llevan cargos de jefatura están en capacidad y disposición de realizarlos. ¿Está nuestra sociedad en capacidad de aceptar y de perdonar, de dar oportunidades y apoyo a que todos formemos una mejor sociedad?

La realización de prácticas de gestión humana que contribuyen a la construcción de paz no deberá mirarse solo como el beneficio de una imagen corporativa, de la exención de impuestos o el aporte de ley que se imponen a las empresas, sino también como una oportunidad de brindar oportunidades a todos aquellos actores del conflicto para reincorporarse a la vida civil, desarrollar habilidades y competencias laborales y, por lo tanto, contribuir a la construcción de paz en la sociedad con la que se relacionan. Otro elemento que se vuelve fundamental, desde las áreas de gestión humana, es el proceso de capacitación en las competencias para el trabajo que se debe desarrollar con las personas que vienen del proceso de conflicto armado y el acompañamiento laboral y psicológico, para lograr una reincorporación satisfactoria, logrando el cierre de brechas no solo laborales sino también personales a través de procesos de perdón y reconciliación ([Banks, 2016](#); [Barrios, 2016](#); [Reade, 2015](#)). Es un reto que trae consigo no solo trabajar con las personas que ingresan sino también con las personas que se encuentran previamente en la organización, con quienes hay que romper paradigmas y procesos de estigmatización hacia los demás, por lo tanto, el proceso debe desarrollarse en doble vía, en el que debe ser claro que todos deben aportar y contribuir.

#### 5. Conclusiones

En un proceso de posconflicto como el que se vive en Colombia, los diferentes actores buscan acciones que permi-



tan la construcción de paz y las empresas como actores socioeconómicos, juegan un papel fundamental en el desarrollo de este camino. Por ello, esta investigación se orienta a identificar qué prácticas de gestión humana contribuyen a la construcción de paz en Colombia.

Con base en el estudio de caso de dos empresas que han desarrollado estrategias que aportan a la inclusión de personas víctimas o victimarios en los procesos de inserción laboral, se encontró que los procesos no deben estar encaminados solo a mejorar los indicadores de empleabilidad u obtener beneficios al participar de estas acciones, sino que se debe buscar un proceso de reconciliación social que involucre aspectos de desarrollo personal y profesional o técnico preparando a las personas para el trabajo.

Por lo tanto, el proceso de inducción y adaptación a la organización se hace relevante porque debe estar orientado no solo al conocimiento de la organización, sino que debe contener estrategias que permitan a las personas a adaptarse a un contexto social nuevo; es importante resaltar el trabajo que hace una de las empresas al enfocar el desarrollo de la sanación y el perdón, elementos necesarios para la construcción de la paz en la sociedad y el país. El otro proceso importante es el desarrollo de personal enfocado en la capacitación y en la preparación de las personas para los trabajos, que se debe orientar a la enseñanza de una labor que permita a la persona su reincorporación total a la sociedad.

Se debe trabajar en el proceso de organización y planificación y revisar los perfiles de los cargos para que las personas puedan acceder no solo a cargos de nivel operativo, sino que puedan tener procesos de desarrollo dentro de las empresas, se deben conocer las normas y políticas que se han creado para el apoyo de estos procesos, pero se debe también trabajar desde la organización y desde los empleados activos, para que entre todos realicen procesos de construcción de paz. Igualmente, los resultados de esta investigación dan cuenta del apoyo que se tiene en estas prácticas de la ARN, que facilita el proceso de participación en las empresas. Ello implica un reconocimiento de los actores que hacen parte de los procesos y las maneras en que se puede trabajar con ellos con el objetivo de mejorar el proceso de inserción social.

La gestión humana, sus actores y sus procedimientos apoyan los procesos de construcción de paz; para ello deben desarrollar acciones flexibles y adaptables que aporten al crecimiento de la empresa y al desarrollo de las personas que hacen parte de estas. Se debe hacer un trabajo no solo con los actores involucrados en el conflicto, sino también con toda la sociedad, porque es un proceso de reconciliación entre los actores directos e indirectos. El tener proce-

sos rígidos no permitirá una fácil inserción de las personas a las empresas y obstaculizará el objetivo de construcción de paz. También es importante resaltar que las empresas estudiadas estaban interesadas en realizar prácticas que aportan a la paz y a trabajar con los actores directos del conflicto (víctimas y excombatientes); sin embargo, no son muchas las empresas que están dispuestas a aportar a los retos que implica construir escenarios en el posconflicto que contribuyan a la paz.

Este es un tema que pocos ha estudiado desde las áreas de gestión humana y, por tanto, una de las limitaciones de la investigación es que no se cuenta con literatura académica relacionada con el tema que ayude a realizar análisis comparativo. A nivel metodológico, la principal limitación de esta investigación se centró en conseguir las empresas que estuvieran interesadas en participar, pues al ser un tema tan sensible en las empresas colombianas, muy pocas mostraron interés en vincularse al proyecto y compartir información, lo que no implica que no realicen prácticas desde gestión humana que contribuyan a la paz.

Para futuras investigaciones se sugiere impulsar el desarrollo de estudios o la escritura de casos de éxito desde las empresas que han logrado implementar estrategias que aportan tanto a su estrategia organizacional como a la construcción de paz en el país. De esta manera mostrar cómo se puede recorrer un camino que lleve a la sociedad a la población inmersa en el conflicto a través de un proceso de reconciliación que involucre el mundo laboral. En este aspecto las áreas de gestión humana en las organizaciones deben actualizar sus procesos de gerencia del talento humano, buscando la apertura de nuevas oportunidades laborales y la capacitación de nuevos empleados provenientes del contexto social del conflicto; este último factor resulta esencial para poder lograr que la inclusión laboral se realice de forma exitosa, porque es imprescindible una campaña de capacitación profesional y técnica, basada en la calidad y el cargo a desempeñar, evitando de esta forma que los ahora empleados no cumplan con las expectativas del desempeño laboral y a futuro sean despedidos. ■■■

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Notas

1. Por cuestiones de confidencialidad este estudio reserva el nombre real de las empresas
2. Antes Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).
3. Ley 1448 de 2011. Capítulo II: Registro Único de Víctimas, Artículos 154-158.

4. Ley 1448 de 2011. Capítulo IV, Artículo 130: Capacitación y planes de empleo urbano y rural

## Referencias bibliográficas

1. ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI). La inclusión de víctimas y desmovilizados: una ventaja competitiva para las empresas en Colombia. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). 2019. 32 pp. <http://www.andi.com.co/Uploads/Paper%20Victimas%20y%20Desmovilizados%20Lectura.pdf>
2. BANKS, Hamish. The business of peace: Coca-Cola's contribution to stability, growth, and optimism. In: Business Horizons. September-October, 2016. vol. 59, no. 5. p. 455-461. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.018>
3. BARNETT, Michael; KIM, Hunjoon; O'DONNELL, Madalene; SITEA, Laura. Peacebuilding: What is in a name? In: Global Governance. 2007. vol. 13, p. 35-58. <https://gsdrc.org/document-library/peacebuilding-what-is-in-a-name/>
4. BARRIOS-HERNÁNDEZ, Romario. Responsabilidad social empresarial: El papel de las organizaciones en el postconflicto colombiano. En: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas. 2016. vol. 9, no. 1, p. 45-56. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/61276>
5. BUITRAGO, Nathalia; BUSTAMANTE, Alejandro; CASTAÑEDA, Santiago; RAMÍREZ, Santiago. Retos de las organizaciones privadas en el postconflicto colombiano. En: Revista Ensayos. 2015. no. 8, p. 228-239. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/56333>
6. CALDERÓN, Gregorio; NARANJO-VALENCIA, Julia; ÁLVAREZ, Claudia. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. En: Estudios gerenciales. Abril-junio, 2007. vol. 23, no. 103, p. 39-64. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8)
7. CALDERÓN-HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ-GIRALDO, Claudia; NARANJO-VALENCIA, Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En: Cuadernos de Administración. Julio-diciembre, 2006. vol. 19, no. 32, p. 225-254. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>
8. CALDERÓN-ROJAS, Jonathan. Etapas del conflicto armado en Colombia: hacia el posconflicto. En: Revista de Estudios Latinoamericanos. 2016. vol. 62, no. 1, p. 227-257. <https://doi.org/10.1016/j.la-rev.2016.06.010>
9. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ. Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial. Guía práctica. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz y Cámara de Comercio de Bogotá, 2015a. p. 1-42. ISBN: 978-958-688-439-6. <http://cdn.ideas-paz.org/media/website/document/561fb3fbd229a.pdf>
10. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ. El sector empresarial y la construcción de paz. Construcción de paz en Colombia. Bogotá, 2015b.
11. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ, INSTITUTO CATALÁN INTERNACIONAL PARA LA PAZ. Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz, Instituto Catalán Internacional para la Paz. 2015c. p. 1-73. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8482>
12. FLICK, Uwe. Introducción a la investigación cualitativa. 2a ed. Madrid: Ediciones Morata S.L. y Fundación Paideia Galiza, 2007. p. 324. ISBN: 978-84-7112-480-7. <http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/INVESTIGACIONCUALITATIVAFLICK.pdf>
13. FORRER, Jhon J.; KATSOS, Jhon E. Business and peace in the buffer condition. In: Academy of Management Perspectives. 2015. vol. 29, no. 4, p. 438-450. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0130>
14. GARCÍA-SOLARTE, Mónica; MURILLO-VARGAS, Guillermo; GONZÁLES-CAMPO, Carlos. Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Cali: Programa Editorial de la Universidad del Valle. 2011, no. 27. ISBN PDF:978-958-765-621-3 <https://doi.org/10.25100/peu.96>
15. GHIMIRE, Safal; RAJ UPRETI, Bishnu. Corporate Engagement for conflict transformation: Conceptualising the Business-Peace Interface. In: Journal of Conflict Transformation & Security. 2012. vol. 2, no. 1, p. 77-100. [https://www.academia.edu/1514649/Corporate\\_Engagement\\_for\\_Conflict\\_Transformation\\_Conceptualising\\_the\\_Business\\_Peace\\_Interface](https://www.academia.edu/1514649/Corporate_Engagement_for_Conflict_Transformation_Conceptualising_the_Business_Peace_Interface)
16. GIL-PEDREROS, Ivon. Inclusión laboral de los excombatientes durante el posconflicto. En: Nuevos paradigmas de las ciencias sociales latinoamericanas. Julio-diciembre, 2016. vol. 7, no. 14, p. 137-186. <https://www.ilae.edu.co/IlaeOjs/index.php/IlaeOjs/article/view/971227>
17. GUÁQUETA, Alexandra. Operando en medio del conflicto: construcción de paz y algunas mejores prácticas de empresas colombianas. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz; International Alert, 2006. p. 22. ISSN: 19094310. <https://redprodeapaz.metabiblioteca.com/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1629>
18. HAMRE, Jhon; SULLIVAN, Gordon. Toward postconflict reconstruction. In: The Washington Quarterly. 2002. vol. 25, no. 4, p. 83-96. <https://doi.org/10.1162/016366602760252554>
19. HERNANDEZ-SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ-COLLADO, Carlos; BAPTISTA-LUCIO, María. Metodología de la investigación. 5a ed. México: Mc Graw Hill, 2014. p. 656. ISBN: 9786071502919. <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>
20. INFANTE-MÁRQUEZ, Armando. El papel de la educación en situaciones de posconflicto: estrategias y recomendaciones. En: Hallazgos. 2011. vol. 11, no. 21, p. 223-245. <http://www.scielo.org.co/pdf/hall/v11n21/v11n21n14.pdf>
21. JIMÉNEZ-PEÑA, Gabriel. Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia. En: Cuadernos de Administración. 2014. vol. 27, no. 48, p. 67-96. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v27n48/v27n48a04.pdf>
22. KATSOS, Jhon; FORRER, Jhon. Business practices and peace in post-conflict zones: lessons from Cyprus. In: Business Ethics: A European Review. 2014. vol. 23, no. 2, p. 154-168. <https://doi.org/10.1111/beer.12044>
23. FUNES-LAPPONI, Silvina. Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia. En: Contextos Educativos. 2000. vol. 3, p. 91-106. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46139401006.pdf>
24. LEDBETTER, Bernice. Business leadership for peace. In: International Journal of Public Leadership. 2016, vol. 12, no. 3, p. 239-251. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2016-0016>
25. MACONACHIE, Roy. The extractive industries, mineral sector reform and post-conflict reconstruction in developing countries. In: The Extractive Industries and Society. 2016. vol. 3, no. 2, p. 313-315. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2016.03.004>
26. MARIÑO-ARÉVALO, Andrés; VALENCIA-TORO, Marcela. Participación de la gran empresa en la política pública de atención a las víctimas del conflicto armado en Colombia. En: Cuadernos de Administración. 2015. vol. 28, no. 50, p. 159-185. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922015000100008&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922015000100008&script=sci_abstract&tlng=es)
27. McKENNA, Kylie. Business and peace. Lesson from Bougainville. In: Business, Peace and Sustainable Development. 2014. vol. 2014, no. 2, p. 28-55. [https://www.academia.edu/4303627/Business\\_and\\_Peace\\_Lessons\\_from\\_Bougainville](https://www.academia.edu/4303627/Business_and_Peace_Lessons_from_Bougainville)

28. MIRIYAGALLA, Danura. Perceptions of small businesses and youth of employment and peace-building in the conflict-affected region of Sri Lanka. In: *Business, Peace and Sustainable Development*. 2015. vol. 6. p. 9-30. 10.9774/GLEAF8757.2015.de.00003
29. MUÑOZ, Francisco; MOLINA, Beatriz. Una cultura de paz compleja y conflictiva. La búsqueda de equilibrios dinámicos. En: *Revista Paz y Conflictos*, 2010. no. 3, p. 44-61. [https://www.ugr.es/~revpaz/articulos/rpc\\_n3\\_2010\\_art3.pdf](https://www.ugr.es/~revpaz/articulos/rpc_n3_2010_art3.pdf)
30. OROZCO, Manuel. De la negociación a la adaptación: los avances sobre los estudios de resolución de conflictos. San José: Documento de trabajo presentado a la Escuela de Relaciones Internacionales de UNA-Ciencias Políticas de la Universidad de Costa Rica, 1998.
31. PHILLIPS, Nelson; HARDY, Cynthia. Discourse analysis: investigating processes of social construction. London: Sage Publications, 2002. p. 104. ISBN-13: 978-0761923626
32. PRANDI, María; LOZANO, Josep. La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación social (ESADE). p. 172. ISBN: 978-84-614-4160-0. <https://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>
33. RAMNARAIN, Smita. Interrogating women's peace work: community-based peacebuilding, gender, and savings' co-operatives in post-conflict Nepal. In: *Community Development Journal*. 2015. vol. 50, no. 4. p. 677-692. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsu065>
34. RATHMELL, Andrew. Planning post-conflict reconstruction in Iraq: what can we learn? In: *International Affairs*. 2005. vol. 81, no. 5. p. 1013-1038. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00500.x>
35. READE, Carol. Firms as "peaceful oases" conceptualising the role of conflict-sensitive human resource management. *Business, Peace and Sustainable Development*. 2015. vol. 5. p. 7-28. <https://doi.org/10.9774/gleaf.8757.2015.ju.00003>
36. RETTBERG, Beatriz Angelika. La empresa privada en la construcción de la paz en Colombia. Primer Foro Colombiano en Construcción de Paz. Bogotá: Universidad de los Andes. 2011. p. 1-7.
37. RETTBERG, Angelika; CAMACHO, Alvaro; CHAUX, Enrique; GARCÍA, Arturo; ITURRALDE, Manuel; SÁNCHEZ, Fabio; SANTAMARÍA, Alejandro; WILLS, Laura. Preparar el futuro: conflicto y post-conflicto en Colombia. Bogotá: Universidad de los Andes; Fundación Ideas para la Paz; Alfaomega Colombiana S.A. 2002. <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/5bae7ebd44c5e.pdf>
38. RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support: A review of the literature. In: *Journal of Applied Psychology*. 2002. vol. 87, no. 4. p. 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
39. ROLSTON, Bill. Demobilization and reintegration of ex-combatants: the Irish case in international perspective. In: *Social & Legal Studies*. 2007. vol. 16, no. 2. p. 259-280. <https://doi.org/10.1177/0964663907076534>
40. RYAN, Michelle; HASLAM, Alexander. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. In: *British Journal of Management*. 2005. vol. 16, no. 2. p. 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
41. SEPÚLVEDA, María; MORENO, Edna; TOVAR, Julián; FRANCO, Jairo; VILLARRAGA, Cindy. Responsabilidad social de las PyMEs en el marco del posconflicto, como soporte para la inclusión laboral de la población reinsertada. En: *Comunicación, Cultura y Política*. 2015. vol. 6, no. 1. p. 45-61. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revistai/article/view/1335>
42. UGARRIZA, Juan. La dimensión política del postconflicto: discusiones conceptuales y avances empíricos. En: *Colombia Internacional*. 2013. vol. 77. p. 141-176. <https://doi.org/10.7440/colombiaint77.2013.06>
43. WILCOX, Tracy. Human resource development as an element of corporate social responsibility. En: *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2006. vol. 44, no. 2. p. 184-196. <https://doi.org/10.1177/1038411106066395>
44. YIN, Robert. Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. En: *American Journal of Evaluation*. 1994. vol. 15, no. 3. p. 283-290. <https://doi.org/10.1177/109821409401500309>