

**RETOS Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
COLOMBIANA, PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE DESMOVILIZADOS
DEL PROCESO PAZ: UN ENFOQUE DESDE LAS EXPERIENCIAS DE
ACTORES QUE SUPERARON EL POSTCONFLICTO.**



GENEFER PACHON OYOLA

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor Jackson Paul Pereira Silva

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

2017

Tabla de Contenido

RESUMEN	3
DELIMITACION DEL PROBLEMA	5
ANTECEDENTES	7
JUSTIFICACIÓN.....	9
OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
MARCOS DE REFERENCIAS	12
MARCO TEORICO	12
DESARROLLO DEL TRABAJO	17
CASOS EMPRESARIALES DE ORGANIZACIONES CON EXPERIENCIA EN INCLUSIÓN LABORAL DE DESMOVILIZADOS	17
EXPERIENCIAS DE ALMACEN RETAIL CON APOYO DEL SENA.....	17
ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ: EL MAYOR CONTRATISTA DE EXCOMBATIENTES.....	19
SIDERÚRGICA DE OCCIDENTE (SIDOC): PIONERO EN CALI EN LA CONTRATACION DE DESMOVILIZADOS.....	20
ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES CLAVES EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS PARA HACER EFECTIVO EL PROCESO DE REINSERCIÓN Y REINTEGRACIÓN EN LAS COMPAÑÍAS.....	21
PLANEACIÓN:	22
TRABAJANDO CON PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN	23
ROL DE RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO DE REINTEGRACION.....	25
SELECCIÓN.....	27
RELACIONES LABORALES	27
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	27
ADMINISTRACIÓN DE BENEFICIOS	27
CALIDAD DE VIDA Y AMBIENTE DE TRABAJO.....	27
EVALUACION DE DESEMPEÑO	28
CONCLUSIONES.....	29
Bibliografía.....	30

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estatus vulnerabilidad	13
Tabla 2. Experiencias empresariales	21
Tabla 3 Matriz de relación	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Rutero proceso vinculación.....	21
--	----

ABSTRACT

This document shows the challenges and strategic activities of Colombian organizations, to link in their organizations as direct collaborators to demobilized in their process of reintegration and restitution of rights and citizenship.

Work as a fundamental right and motor of personal development is decisive within the process of reintegration. A return to civilian life, in a productive way of the demobilized, must be guaranteed, in order to achieve its success and permanence in the abandonment of acts of violence.

Companies must adapt their current processes and even incorporate actions that were not previously necessary in their model to create reintegration scenarios. In this sense, the human resources area becomes an ally in a very important support area to adapt these processes, create a culture of cooperation and reconciliation, to ensure healthy and productive work environments.

Three cases of companies and organizations with experience in models of demobilization are presented, so that based on their experiences, common and relevant situations are established to generate work plans and models within the new organizations that link the demobilized of the Farc. In addition, the route suggested by the FIP and the CCB is presented as a support tool with the same objective.

The six human resources focal points are presented, adapting them to the needs of organizations for linking the peace process, some of them more complex than the others, depending on the impact on the complete model of productive reintegration.

RESUMEN

El presente documento muestra los retos y actividades estrategias de las organizaciones colombianas, para vincular en sus organizaciones como colaboradores directos a desmovilizados en su proceso de reintegración y restitución de derechos y de ciudadanía.

El trabajo como derecho fundamental y motor de desarrollo personal, es decisivo dentro del proceso de reintegración. Se debe garantizar un retorno a la vida civil, de forma productiva del desmovilizado, para llegar al éxito y la permanencia del mismo en la dejación de actos de violencia.

Las empresas deben adaptar sus procesos actuales e incluso incorporar acciones que antes no eran necesarias en su modelo, para crear escenarios de reintegración. En ese sentido, el área de recursos Humanos, se convierte en un aliado, en un área de apoyo muy importante para lograr adaptar dichos procesos, crear cultura de cooperación y reconciliación, para garantizar ambientes laborales sanos y productivos.

Se presentan tres casos de empresas y organizaciones con experiencia en modelos de vinculación de desmovilizados, para que con base en sus vivencias, se establezcan situaciones comunes y relevantes para generar planes de trabajo y modelos dentro de las nuevas organizaciones que vincularan los desmovilizados de las Farc. Adicionalmente se presenta, el ruterio sugerido por la FIP y la CCB como herramienta de apoyo con ese mismo objetivo.

Se presentan los seis focos de recursos humanos, adaptándolos a las necesidades organizaciones para la vinculación del proceso de paz, algunos de estos más complejos que los otros, dependiendo del impacto en el modelo completo de reintegración productiva.

DELIMITACION DEL PROBLEMA

El postconflicto, implica una serie de estrategias del gobierno, los empresarios y la sociedad civil, para garantizar que los ex combatientes no regresen a las filas armadas.

Es por eso, que uno de los grandes retos se este proceso en Colombia, se centra en la vinculación laboral. (FUNDACION IDEAS PARA LA PAZ, 2014)

En la actualidad existe cierto temor de las empresas en la vinculación de personal desmovilizado, más desconocimiento en el manejo de los procesos que en sí mismo por la vinculación del mismo personal.

Según, Guáqueta & Orsini (2007). No hay una receta única para lograr una reinserción exitosa; sin embargo, el empleo es clave porque ofrece medios de subsistencia alternativos a la guerra, representa una forma concreta de aceptación social e inclusión, aumenta la auto-estima y ayuda al bienestar psicológico; ofrece rutinas de interacción social distintas a las de la guerra y la ilegalidad y que no están mediadas por armas y reglas arbitrarias que le permiten al excombatiente construir una familia y repensar sus cálculos.

De acuerdo a lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los retos y las estrategias del área de recursos humanos en las organizaciones colombianas para vincular laboralmente a los desmovilizados del proceso de paz?

ANTECEDENTES

Colombia es el país de América el conflicto interno más antiguo. Los actores: guerrillas, paramilitares, ejército, gobierno y sociedad civil, han protagonizado un agudo y extenso enfrentamiento con miles de víctimas directas e indirectas, en una guerra que le ha dejado al país más de 218.092 muertos y 5,3 millones de desplazados. (Centro Nacional de memoria histórica, 2013). Después de dos intentos fallidos de diferentes gobiernos (Belisario Betancur en 1984, Cesar Gaviria en 1991, Andrés Pastrana 1998); en un controversial proceso, el gobierno de Juan Manuel Santos en el 2016 firma el proceso de paz con la guerrilla más fuerte del país, las FARC (Fuerzas armadas revolucionarias de Colombia). De acuerdo a las cifras del gobierno, deben reintegrarse a la sociedad civil, aproximadamente unas 17.000 personas aproximadamente.

El periódico el Heraldo, hace un resumen cronológico de los eventos más relevantes del conflicto con la guerrilla de las Farc; a continuación relaciono:

1964: (27 mayo: Primer combate de los rebeldes con el Ejército en Marquetalia, zona rural de Planadas, en el departamento del Tolima.)

1966: El grupo asume el nombre de Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).

1984: (28 marzo: Firma de los "Acuerdos de La Uribe", en el departamento del Meta, en una negociación con el Gobierno de Belisario Betancur

1991: (3 junio: Las FARC y el ELN inician contactos en Caracas con el Gobierno, que se suspenden en octubre). Gobierno de Cesar Gaviria

1998: (9 julio: Andrés Pastrana, presidente electo, se entrevista con Pedro Antonio Marín (alias Manuel Marulanda Vélez o Tirofijo), fundador de las FARC, y promete desmilitarizar cinco municipios del sur del país.)

2000; - 29 diciembre: El congresista Diego Turbay Cote, presidente de la Comisión de Paz de la Cámara de Representantes, es asesinado junto a su madre y otros familiares por las FARC en el Caquetá. Se cancela proceso

2012: (27 agosto: El presidente Juan Manuel Santos anuncia acercamientos para entablar diálogos de paz con las FARC)- (17 octubre: Negociadores del Gobierno y las FARC establecen en Oslo la mesa de diálogo que se llevará a cabo en La Habana)-(19 noviembre: Comienzan los diálogos en Cuba.)

2016: (24 agosto: Después de casi cuatro años de diálogos las partes concluyen con un acuerdo la negociación de paz.)-(- 29 agosto: Comienza el alto el fuego bilateral)-(-26 de septiembre.- El Gobierno colombiano y las FARC firman la paz en Cartagena de Indias, ante 2.500 invitados y una quincena de jefes de Estado. "Timochenko" pide perdón por el

dolor causado durante el conflicto)- (2 de octubre.- El "no" al acuerdo se impone en las urnas con un 50,21%, de los votos, en una consulta en la que la abstención superó el 62% del electorado)-(- 7 de octubre.- Santos gana el premio Nobel de la Paz 2016.) (JOSEFINA VILLAREAL, 2016)

JUSTIFICACIÓN

Según la ONU (Organización Naciones Unidas, 2005) tras un conflicto, los actores deben dirigir sus estrategias en cuatro focos (DDR) desarme, desmovilización, reinserción y reintegración.

Sobre estos dos últimos, es donde la sociedad y el sector público-privado deben garantizar una óptima intervención, para garantizar que el desmovilizado se convierta en un actor civil que aporte a la sociedad y que pueda llevar una vida legal, sana y sostenible

La diferencia entre reinserción y reintegración, se basa en el tiempo, ya que el primero y más crítico, se basa en el primer año tras la dejación de armas, el segundo busca garantizar la sostenibilidad. Las empresas deben estar preparadas principalmente para la primera instancia, ya que es el proceso del cambio (Organización Naciones Unidas, 2005)

El mundo se mueve hoy en base al “cambio”, una palabra que encierra la evolución acelerada de hacer las cosas y que transforman las personas, las organizaciones, los objetivos y por ende las estrategias. La Velocidad del cambio, continuo y discontinuo, en las organizaciones, debe ser manejada desde los diferentes ámbitos (Tecnológico, Comercial, Socio- Cultural Económico, Político y demográfico), estas tendencias, impactan la gestión del persona (Jiménez, 2003). Es por esto que la gerencia de Talento Humano debe comprometerse a alinearse con la estrategias de la compañía (BEJARANO, 2013) no solo en la definición de la misión de la empresa y por ende de la gerencia del personal, sino que debe transformarse en un eje para apoyar innovadoramente el cambio, debe hacer los ajustes necesarios en los planes y programas de, garantizar el proceso de mejora continua y apoyar el proceso del éxito.

Cambios políticos, económicos, socio culturales, son básicamente los que enfrentan las organizaciones con la inclusión en el mercado laboral de personas dejadas en armas.

La adaptación en el entorno, la flexibilización de los proceso, la ruptura de pragmatismos, capacitación, el manejo de la comunicación, acompañamiento y orientación psicológica, son algunos de los ejes sobre los que Talento Humano Colombiano, deberá orientar esfuerzos. La ventaja, es que hay experiencia de varios países que han superado el postconflicto y que nos sirven como hoja de ruta para no cometer errores y hacer más eficiente el proceso.

El primer reto entonces, lo tiene el gobierno, ya que debe generar estrategias para la formación y la reinserción, se han establecido algunos medios por medio del Sena y convenios con universidades para su formación. (SENA, 2015)

En segunda instancia y a pesar que se tiene contemplado que el gran empleador será el gobierno, se trata el de generar estímulos al sector privado para la vinculación en sus nóminas del personal capacitado desmovilizado. (Castellanos, 2013)

Esto conlleva al tercer reto, y es el de la vinculación y adaptación en las empresas de desmovilizados; esto interfiere directamente sobre la forma de hacer las cosas en las organizaciones, la forma de liderazgo de las personas y el ambiente en el que trabajan los colaboradores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Exponer los retos y estrategias de recursos humanos para que las organizaciones colombianas, vinculen desmovilizados del proceso de paz en un entorno sano y productivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Exponer casos empresariales de organizaciones con experiencia en inclusión laboral de desmovilizados
- Identificar las estrategias y actividades claves en los procesos de recursos humanos para hacer efectivo el proceso de reinserción y reintegración en las compañías.

MARCOS DE REFERENCIAS

MARCO TEORICO

Hacer posible la reintegración Social y Económica de ex guerrilleros y personas al margen de la ley, no son un nuevo concepto dentro del marco histórico de este país; según la ACR(Agencia Colombiana para reintegración), desde su creación, en el país de han desmovilizado más de 50.299 personas (ACR, 2017), de los diferentes grupos al margen de la ley. La caracterización de esta desmovilización, es que en general se ha dado de forma individual o en colectivos muy pequeños. Por eso, la desmovilización de los excombatientes de las Farc, implican un gran reto para las organizaciones y el Estado, por el Número de personas para reintegrarse socialmente.

La reinserción y reintegración exitosa, implica el engranaje de 8 dimensiones (Personal, Productiva, Familiar, Habitabilidad, Salud, Educativa, Ciudadana y Seguridad), que abarcan de forma integral a la persona, así como del entorno que afecta o beneficia su integración y desarrollo de su ciudadanía legalmente. (ACR, 2016)

En la dimensión productiva, el Estado busca la generación de capacidades y espacios que faciliten la inserción económica de las personas en proceso de Reintegración (ACR, 2016), de esta manera tanto el desmovilizado como su familia, tendrán facilidades para disfrutar de los derechos fundamentales entre ellos el trabajo” “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.” (CPC, 1991).

En este ámbito, Pablo Guerra en su libro sociología del trabajo, define el trabajo como un fenómeno social de enorme significación. Por el trabajo y a través del trabajo, las personas transforman la sociedad y la naturaleza, entran en contacto con sus semejantes, se realizan traduciendo sus energías motoras y sensoriales en un resultado que son capaces de percibir antes de verlo como fruto de un complejo proceso (GUERRA, 2001)

Sobre esa misma línea de pensamiento, desarrolla algunos proyectos la OIT(Organización internacional del trabajo) con el programa “Respuesta a las Crisis y Reconstrucción en relación a la Política de las Naciones Unidas sobre la creación de empleo, la generación de ingresos y la reintegración en la sociedad después de un conflicto”.

En entrevista realizada en el 2009, al director ejecutivo del sector empleo de la organización, este indico que:” En situaciones de postconflicto, el empleo y la generación de ingresos son vitales para la estabilización a corto plazo, el crecimiento económico y la paz sostenible. La creación de empleo y las oportunidades de trabajo independiente ofrecen a las comunidades y a los individuos los medios para la supervivencia y la recuperación. El

número de empleos que deben ser creados en escenarios posteriores a los conflictos es enorme” (Salazar-Xirinachs, 2009)

Siendo el empleo un factor clave en toda persona para su desarrollo psicosocial y su estabilidad económica, el impacto en un desmovilizado es de gran relevancia, porque de no llevarse a cabo un buen proceso en esta referencia, es posible que se retorne a la ilegalidad. Según un estudio, realizado por la Fundación Ideas para la Paz y un equipo de investigadores de las universidades de Notre Dame, Pittsburgh y Nueva York en donde se demuestra, con datos actuales, el índice de vulnerabilidad de reincidencia en Colombia es del 24% real y hay un 14% en riesgo alto. (FUNDACION IDEAS PARA LA PAZ, 2014)

Tabla 1. Estatus vulnerabilidad

ESTATUS VULNERABILIDAD	PARTICIPACIÓN
Totalmente reintegrados	20%
Riesgo bajo-medio de reincidencia	42%
Riesgo medio-alto	14%
Reinsertados	24%

Fuente: (FIP, 2014)

Este hecho de reincidencia, se da principalmente por temas de seguridad, traumas psicológicos que afectan la reintegración, falta de cercanía con la familia, insuficiencia en el bienestar económico, comunitario y productivo (FUNDACION IDEAS PARA LA PAZ, 2014)

Es a partir de esa realidad que se deben estructurar los procesos de inclusión productiva de desmovilizados, el gobierno y el sector privado juegan un papel determinante y protagónico en la estructuración y puesta en marcha de planes y estrategias para que se lleve a cabo una vinculación y desempeño exitoso del excombatiente.

Según la cámara de comercio de Bogotá, tradicionalmente en Colombia, el rol del sector privado en la construcción de paz ha sido entendido en términos de generación de empleo o contribuciones tributarias. Esto es importante, pero no es lo único. Es necesario pensar en nuevas formas y esquemas donde cada empresa o sector productivo pueda seguir cumpliendo con su objeto empresarial y a la vez generar impactos positivos en términos de construcción de paz. El sector empresarial puede contribuir además en términos de competitividad, innovación, sostenibilidad y formalización. (CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA)

El rol del sector privado es vital dentro del proceso; no todas las empresas participan en el mismo tipo de iniciativas, ni se involucran en las mismas estrategias o modelos para la construcción de paz. Lo anterior se debe a aspectos relacionados con el contexto de operación de la empresa, el tamaño y sector económico al cual pertenece, y la procedencia de la misma, es decir si es nacional o internacional (Catalán, Instituto;CCB, FIP, 2015)

Según el centro de estudio de Guatemala, en un proceso de reintegración, el actor más difícil pero clave es el sector empresarial. Más aun cuando los empresarios no se involucran desde las negociaciones y se sienten en desventaja frente a los acuerdos o bien cuando se tiene desconfianza en la vinculación por temas de seguridad básicamente. (Centro de Estudios de Guatemala (CEG), 2017)

En este sentido, María Prandi y Josep M. Lozano , plantean que por medio las políticas responsabilidad social empresarial, las organizaciones, deben modificar y adaptar sus procesos para vincular al personal desmovilizado como realidad del postconflicto; para ello plantean tres ejes fundamentales: estrategias de formación, empleo y trabajo comunitario. (Lozano, 2010)

La OIT, plantea, que en posterior a una crisis, se debe llevar a cabo un plan estructurado de reintegración económica, recuperación social y resiliencia (OIT, 2016), responsabilidad del Estado y el sector privado. Los diferentes enfoques propuestos para la creación de empleo en las situaciones de crisis y postconflicto, propuestos por la OIT y aplicables al postconflicto colombiano son:

- A. Programas de inversión con alto coeficiente de empleo
- B. Inversiones en infraestructuras
- C. Programas públicos de empleo
- D. Fomento de las microempresas
- E. Promoción de la responsabilidad social de las empresas multinacionales
- F. Formación profesional y capacitación laboral
- G. Formación empresarial
- H. Servicios de empleo
- I. Apoyo financiero
- J. Creación de ambientes asequibles de empleo

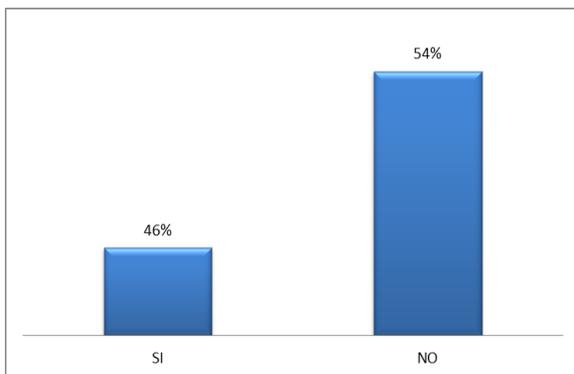
En Colombia, empresas como el grupo éxito, aseguradora Bolívar, grupo Av Villas entre otros, han apoyado la inclusión de desmovilizados del conflicto, por medio de empleo directo, indirecto, formación o capital semilla para proyectos de emprendimiento, entre otros. Según, José Ángel Oropeza, Jefe de Misión Organización Internacional para las Migraciones (OIM) – Colombia. La apuesta del empresariado debe ser a involucrarse aún más en los procesos de reintegración, abriendo oportunidades o fomentándolas a través de asociaciones estratégicas con organismos internacionales y estatales. No solamente es abrir

espacios de trabajo. Para Oropeza, es claro, que más que falta de espacios, los empresarios temen vincular a excombatientes por temas de seguridad, violencia y adaptación. (Observatorio de la Reintegración, 2009)

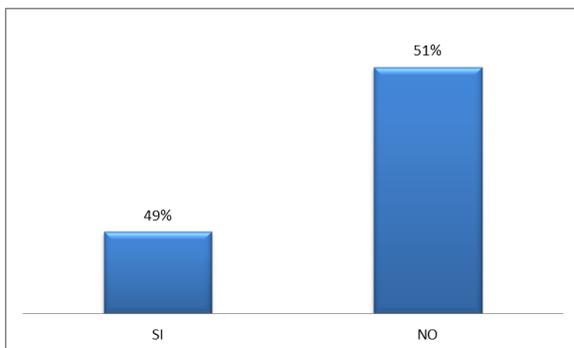
A pesar de estas muestras de interés empresarial en Colombia sobre el proceso de paz, en una encuesta realizada por la CCB, los datos sobre percepción del mismo y disposición del sector privado para la inclusión laboral en sus nóminas de personas en proceso de reintegración aún son muy bajas, a continuación presento los resultados más relevantes de la muestra para el presente análisis.

Preguntas:

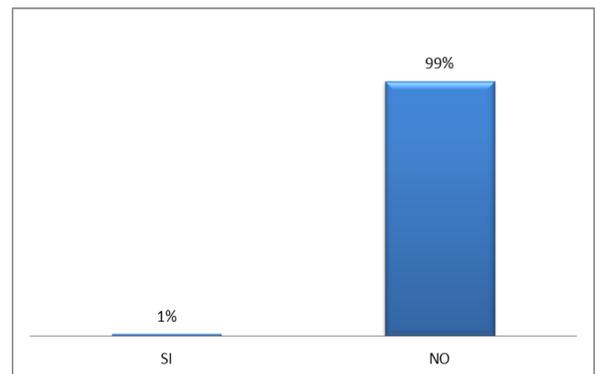
¿Usted conoce el acuerdo alcanzado hasta ahora con las FARC?



¿Está de acuerdo con el proceso de negociación Nacional con las FARC?



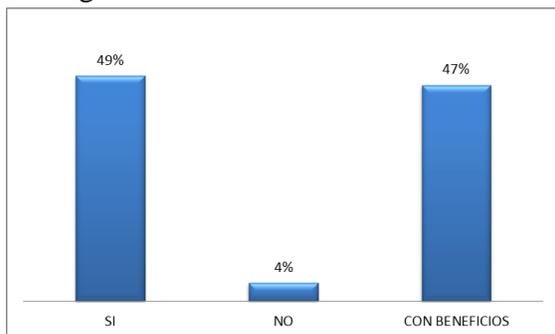
¿Actualmente su empresa cuenta con un proyecto que tenga como objetivo apoyar la construcción de paz?



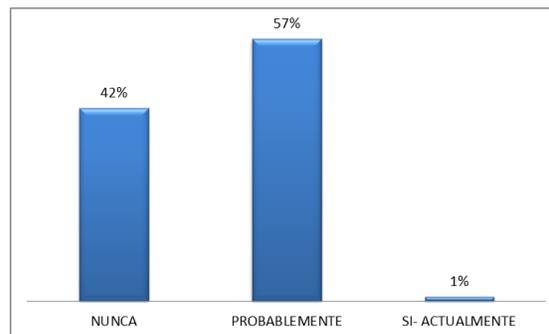
¿De qué se trata el proyecto?

- Ayuda a los desplazados (4 empresas)
- Ayuda a las madres cabeza de hogar (4 empresas)
- Contratación de personal en condición de discapacidad (2 empresas)
- Colaboración a niños de bajos recursos (1 empresa)

¿Su empresa participaría en un proceso de reintegración?



¿Su empresa emplearía directamente excombatientes?



Estos datos son importantes para que el Estado, realice encuentros más cercanos para mostrar las políticas y beneficios de la empresa, sociedad y mercado con la vinculación e inclusión de excombatientes y poder mejorar esta tendencia.

Para ese 57% de empresas que mostraron un interés condicionado en la inclusión laboral, es necesario reestructurar procesos transversales en la compañía, principalmente en el área de recursos humanos (definición de perfiles, vinculación, capacitación, entrenamiento, apoyo psicosocial entre otros), han de marcar el ruterio para garantizar un entorno de adaptación y productividad en los colaboradores.

DESARROLLO DEL TRABAJO

CASOS EMPRESARIALES DE ORGANIZACIONES CON EXPERIENCIA EN INCLUSIÓN LABORAL DE DESMOVILIZADOS

Según, Silvana Vergel, Head Executive de Hays, multinacional líder en reclutamiento y selección, para un proceso de reintegración efectivo, la experiencia es vital; es necesario conocer casos de compañías y organizaciones que están implementando programas de inclusión y desarrollo que les han permitido integrar exitosamente a excombatientes a sus equipos de trabajo y no sólo mejorar la productividad de sus empresas sino promover el crecimiento y desarrollo económico del país.

EXPERIENCIAS DE ALMACEN RETAIL CON APOYO DEL SENA

Basados en la recopilación de información de Indepaz, sobre empresas que han participado en proceso de reintegración, se detalla el caso de una de las cadenas de Retail más importantes del país.

Inicialmente y con gran compromiso y a pesar de los pragmatismos existentes en el sector privado, esta compañía tomó la iniciativa de vincular personal desmovilizado.

Etapas:

1. Convenio de vinculación, apoyado por ACR, el gobierno Nacional y el Sena.
2. Asignación de un área para apoyo de población vulnerable/Acompañamiento en proceso lectivo y práctico
3. Vinculación contrato de aprendizaje(Práctica)
4. Vinculación directa en los casos de mejor desempeño y adaptación.

Descripción del Proceso:

1. Convenio de vinculación, apoyado por ACR, el gobierno Nacional y el Sena: Desde el año 2002 el SENA y la ACR han venido trabajando de forma conjunta y articulada para impulsar el proceso de reintegración social de desmovilizados del conflicto. En el año 2006, la ACR y la cadena estudio de caso del presente, firman un convenio para que por medio de programas de formación se vinculen con contrato de aprendizaje los aspirantes del programa que aprueben tanto el proceso de selección, como el proceso de formación.

Tipos de formación:

- AUXILIAR (Logística)
- TECNICO (auxiliar de salud, atención pre hospitalaria, operaciones comerciales de cadena)

Durante el proceso de formación se les prepara, no sólo en la parte técnica, sino que se forman en competencias, técnicas, valores, principios y habilidades. (Observatorio de la Reintegración, 2009)

El Sena, dentro de su marco de formación, formula un plan donde en un primer escenario se plantea la formación ciudadana, por medio de lo que denomina competencias blandas (inteligencia emocional, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, amistad y optimismo que caracteriza a las relaciones con otras personas) y las competencias de valores. El silabus, incluye temas como: reconocer su rol como ciudadanos, la expresión de sus sentimientos, estimular la capacidad motriz de los aprendices, reflexionar sobre el perdón entre otros. (Alfonso Prada, 2017)

La segunda fase de la formación, se da desde la alfabetización, hasta la formación técnico laboral, las dimensiones son diferentes para cada desmovilizado.

2. Asignación de un área ara apoyo de población vulnerable: Se debe seleccionar una persona que maneje un equilibrio entre las necesidades de la compañía vinculante, como el de la población beneficiaria de la inclusión. Verificar el desarrollo de cada módulo y de las competencias ciudadanas y profesionales, para garantizar que el momento de verdad, cuando se ingrese a desarrollar la práctica, el proceso de adaptación no sea crítico y no afecte ni a las personas ni a los procesos.

En este sentido, es muy importante desarrollar una metodología basados en la empatía y la orientación al logro.

El acompañamiento en proceso lectivo y práctico: La empresa desde que comenzó con el primer proyecto, implementó un sistema de acompañamiento desde las fases de contratación, hasta la práctica en sitio. (FUNDACION IDEAS PARA LA PAZ, 2014). El acompañamiento en la práctica aborda desde de temas de la función (el hacer) como del apoyo psicosocial (ser).

3. Vinculación contrato de aprendizaje (Práctica): Continúa y se vuelve aún más intenso el acompañamiento y se introduce el seguimiento al desempeño. Esta parte del proceso es crítica, ya que se trata de un proceso de adaptación tanto de la persona en condición de vulnerabilidad como el de jefes y compañeros. Lo que se busca es que la persona se adapte, logre un buen resultado en la fase de practica-desempeño y que logre cumplir con el perfil para vincularse directamente con la compañía.

4. Vinculación directa en los casos de mejor desempeño y adaptación. Lograr que la tasa de vinculación directa de este personal sea alta, es una de las metas de la organización. Una de las grandes realidades para esta compañía es que las personas reintegradas se esfuerzan por demostrar compromiso ante sus compañeros y jefes, además, manifiestan su deseo por conseguir un empleo adecuado a la formación recibida y que les permita vivir dignamente con sus familias. (Observatorio de la Reintegración, 2009).

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ: EL MAYOR CONTRATISTA DE EXCOMBATIENTES

Con el programa Misión Bogotá y en la secretaria de movilidad, la alcaldía de Bogotá a vinculado cerca de 300 desmovilizados.

Los vinculados en los proceso de Misión Bogotá Humana, reciben Formación orientada al desempeño laboral, en instituciones certificadas y reconocidas por alto nivel académico. En ese orden, se perfila al vinculado en valores, con capacidad de gestión, compromiso personal, dedicación, liderazgo y capacidad de orientar e interactuar con los y las ciudadanos de una forma cálida, amable y oportuna.

El enfoque del desarrollo del proceso se da en tres entornos: apropiación de ciudad, experiencia laboral y formación para el emprendimiento y la empleabilidad. (ALCALDIA BOGOTA, 2013)

En el 2005, un grupo de personas desmovilizadas, se encontraban desarrollando un proyecto de emprendimiento, pero este fracasó, tras una mala inversión en máquinas que no eran aptas para microempresa. Este revés hizo que no fuera posible recuperarse económicamente, lo que los llevó a tocar puertas de nuevo en el gobierno y fue cuando la alcaldía de Bogotá, les ofrece la oportunidad de vincularse a Misión Bogotá.

Para llevar a cabo un proceso de integración exitoso, los líderes de misión Bogotá, formularon un proyecto que planificaba todo el proceso de integración.

El programa debía adaptarse de tal forma que se respondieran dos preguntas:

¿Cómo dar orientación al excombatiente?

¿Cómo integrar a desplazados y excombatientes en un mismo ambiente de trabajo?

Esto sumado a las condiciones normales de formación y adaptación que cualquier otra empresa debe promover para la vinculación laboral de desmovilizados.

En primera instancia, se generó una línea de formación interna, para aquellos que iban a liderar y a ser jefes de los desmovilizados

Como segunda línea de trabajo, se verificó el puesto de trabajo y las funciones a desempeñar por estos nuevos colaboradores; al mismo tiempo, se generaron las pautas de evaluación de desempeño y adaptación.

En la tercera etapa de trabajo, se establecieron los parámetros, para la dignificación del nuevo vinculado (escucha, valoración, reconocimiento). En esta misma etapa, se definió como estrategia clave, el acompañamiento mutuo (desmovilizados y jefes).

Como cuarta etapa, se definieron las estrategias de integración de las dos comunidades (desmovilizados y desplazados) por medio de acompañamiento de expertos en el manejo de conflicto.

Dentro de todo el proceso se han definido algunas normas claves de convivencia que han sido importantes para llevar a cabo el proceso de integración con éxito, estas son:

- Respeto a los procedimientos institucionales
- Resolución pacífica de conflictos.
- Reconciliación

El proyecto de formación fue desarrollado por el Sena, instituciones de educación superior y directamente por la entidad

SIDERÚRGICA DE OCCIDENTE (SIDOC): PIONERO EN CALI EN LA CONTRATACION DE DESMOVILIZADOS.

Sidoc nace en 1987 y es la única siderúrgica de capital 100% nacional ubicada en el suroccidente de Colombia. Es una siderúrgica semi-integrada, lo que significa que la chatarra de hierro y acero reciclable es la materia prima principal para la fabricación de sus productos.

Esta organización, define dentro de sus políticas la RSE como un eje en la estrategia. Es por eso, que apoya dos proyectos sociales importantes, el primero el apoyo a pequeños y medianos chatarreros de Cali y el segundo, la vinculación directa de desmovilizados. (SIDOC, 2017)

Actualmente cuenta con 10 desmovilizados en su nómina, es una muestra grande de reconciliación y perdón.

Su accionista más importante fue víctima dos veces del secuestro a manos de la guerrilla de este país y paradójicamente, es el, quien promueve la contratación de excombatientes. Con empleo digno y oportunidades, transformamos vidas; es por ese motivo que se promueve dentro de toda la compañía un ambiente basado en el “compartir”, esto aplicado no solo a pequeños procesos y a normas de convivencia; la muestra más clara de ello, es la

repartición trimestral de utilidades y la asignación de salario mínimo en la compañía desde \$1.200.000. (Armitage, 2015)

La enseñanza que genera las prácticas de Sidoc, se basan en la dignidad del ser humano, en la reconciliación, gana-gana y la confianza, dentro de un proceso de reintegración para una paz duradera.

El resumen de las experiencias de estas organizaciones se muestra a continuación:

Tabla 2. Experiencias empresariales

Experiencias empresariales	
CADENA RETAIL	1. Capacitación Sena
	2. Área apoyo/ acompañamiento
	3. Etapa productiva, seguimiento, comunicación
	4. Vinculación directa, reconocimiento
ALCALDIA BOGOTA	1. Previa formación interna
	2. Desarrollo de perfil, puesto trabajo, modelo seguimiento y evaluación
	3. Parametro dignificación (escucha, valoración, reconocimiento)/ acompañamiento en dos sentidos
	Acompañamiento profesionales expertos
SIDOC	1. Dignificación
	2. Reconciliación
	3. Gana-gana
	4. Confianza/ Liderazgo empresarial

Fuente: Construcción propia

ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES CLAVES EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS PARA HACER EFECTIVO EL PROCESO DE REINSERCIÓN Y REINTEGRACIÓN EN LAS COMPAÑÍAS

La cámara de comercio de Bogotá plantea un modelo facilitador como rutero para las empresas que empiezan tiene proyectado vincular dentro de sus nóminas a personal excombatiente. Ese modelo detalla el proceso pre y post a la contratación de esta población vulnerable.

Gráfico 1. Rutero proceso vinculación



Fuente: Cámara Comercio Bogotá

PLANEACIÓN

TOMAR LA DECISIÓN

Desde la alta gerencia de la organización, tomar como decisión corporativa de la vinculación de desmovilizados, teniendo en cuenta los retos que esto conlleva. En primera instancia se requiere voluntad de la alta gerencia, para tomar la iniciativa y lograr su implementación.

Dentro de la toma de la decisión, se debe contemplar

- ❖ Recursos
- ❖ Necesidades de la organización y vacantes

❖ Cultura Organizacional.

INFORMARSE

Llevar a cabo un proceso de formación para los garantes del proyecto en cuanto a temas de reintegración; la CCB invita a los empresarios a establecer canales de comunicación directos con ellos para generar iniciativas de capacitación y asesorías para que la organización lleve a cabo con éxito su proceso de adaptación.

SELECCIONAR TRABAJO DE EQUIPO

La vinculación laboral requiere de un acompañamiento permanente de un recurso, llámese equipo o persona, dependiendo del número de vinculados, que tenga como objetivo, seguimiento permanente de la iniciativa.

DIFUNDIR LA INFORMACION

Esto se hace a nivel inter organizacional, y es un proceso vital para la adaptación tanto del personal de nómina actual, como de los vinculados. Se debe manejar información y oportuna. Se recomienda, informar al personal antiguo sobre la iniciativa, más no es aconsejable, informar sobre personas a vincular, es importante que cuando la persona en proceso de reintegración se sienta con confianza sea este quien comunique a sus compañeros sobre su estado.

ELABORAR PERFILES

Basado en las necesidades de la organización, se requiere una descripción de cargo y perfil detallada. En este espacio también es importante definir escenarios donde se desempeñará la labor, así como competencias (blandas y profesionales)

Es importante tener presente que inicialmente, los perfiles presentados por la ACR de postulantes a las empresas, puede que no sea tan suficiente como el del resto del mercado laboral, pero algo que se le pide a las empresas es “FLEXIBILIDAD” puesto que estos aspirantes, en general, tiene una muy buena disposición para el aprendizaje.

TRABAJANDO CON PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN

ACOMPañAMIENTO

Adaptación de un modelo de Coaching; metodología de aprendizaje interpersonal desde el asesoramiento o acompañamiento de una persona que asume el rol del coach (maestro) y otra que asume el rol de coachee (aprendiz) (Mateos, 2011), desde el momento de la selección y durante toda la trayectoria hasta lograr reintegración efectiva. En esta etapa la comunicación clara es muy importante, la retroalimentación en positivo permanente se

hace indispensable y los espacios de dialogo con todo el equipo, complementan una línea de comunicación y acompañamiento efectivos.

CAPACITACIÓN

Dependiendo del medio por el que el desmovilizado llegue a la empresa, se debe realizar un diagnóstico de su saber hacer y de su ser. Los programas de capacitación del Sena y los convenios del ACR con organizaciones educativas y escuelas de formación de las empresas, son muy completos y en general han desarrollado personal con muy buen potencial profesional. Sin embargo la empresa privada, debe gestionar e invertir tiempo y recursos en la formación constante del personal vinculado en condición de vulnerabilidad. Esta formación va desde el proceso aplicado dentro de la compañía, hasta temas como autoestima, finanzas personales, servicio al cliente, entre otros.

TRATO

Debe ser equitativo para todo el personal, no generar no preferencias o persecuciones, esto se resumen en igualdad de condiciones para todos los colaboradores. No cabe duda que los ex-combatientes deben superar mayores. El trato diferente en el desmovilizado es un dilatador de situaciones negativas que para él mismo es considerado una estigmatización. En cuanto a los empresario, el trato sin equidad estimula una sociedad violenta, porque se genera la imagen que vincularse a grupos al margen de la ley genera beneficios (Guaqueta & Orsini, 2007).

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Se recomienda llevar una bitácora o registro de las personas vinculadas tras este proceso, así como los indicadores de evolución de los mismos. El modelo recomendado evaluación y seguimiento se basa en el modelo de competencias. Cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo y todo ello, además, dimensionando en qué medida. (GESTIOPOLOS, 2004)

APOYO DE LA ACR

Mantener la comunicación de la ACR durante todo el tiempo de desarrollo de la iniciativa, convertir esta organización en un aliado estratégico.

DIFUSIÓN INTERNA DE LA EXPERIENCIA

Esta se da en una etapa madura de la iniciativa, cuando el proceso de adaptación este completo y se puedan mostrar resultados positivos. Es importante resaltar la cooperación del equipo que haya intervenido para lograrlo.

DIFUSIÓN EXTERNA DE LA EXPERIENCIA

Se puede desarrollar banco de buenas prácticas, para compartir con la ACR y que estos a su vez repliquen la experiencia y motiven a otras empresas a contribuir desde la vinculación en el proceso de Paz.

ROL DE RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO DE REINTEGRACION

Como se observa en la hoja de ruta, se evidencian unos procesos en los que todos intervienen el área de recursos humanos. En este sentido es importante definir el rol de recursos humanos, como área de apoyo clave, dentro de los procesos de cambio de la compañía, para que ésta, logre alcanzar los objetivos propuestos tras la alineación estratégica.

En el actual ambiente competitivo de negocios, el éxito depende más de la eficaz administración de los recursos humanos. Estructura, tecnología, recursos financieros y materiales son sólo elementos físicos e inertes que requieren ser administrados con inteligencia. En consecuencia, las personas son el único factor dinámico de las organizaciones puesto que en ellas tienen la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización. (CHIAVENATO, 2001)

Chiavenato, divide la gestión de recurso humanos en 6 grandes focos, estas son:

SELECCIÓN

El proceso de selección, alineado a la política de Calidad de la Organización, propende por que la empresa cuente con un talento humano ético, comprometido e idóneo, que cumpla con las competencias establecidas para los colaboradores en los diferentes niveles de la organización, contribuyendo así a mejorar continuamente la prestación de los servicios y satisfacción de las exigencias del mercado.

RELACIONES LABORALES

Administrar y desarrollar eficientemente las actividades relacionadas con la vinculación, contratación, procesos disciplinarios y desvinculación de los colaboradores asegurando la correcta y oportuna aplicación de la normatividad legal vigente, las directrices empresariales, el reglamento interno de trabajo y los acuerdos de servicios celebrados con los distintos proveedores de Talento Humano.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Desarrollar e implementar estrategias de formación encaminadas a fortalecer las competencias, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, de los colaboradores de la empresa, con el propósito de garantizar el mejoramiento continuo de su desempeño y la eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades y funciones para el efectivo logro de los objetivos de los procesos de la compañía.

ADMINISTRACIÓN DE BENEFICIOS

Administrar y controlar los beneficios económicos fijos y variables de los colaboradores vinculados a la compañía, asegurando su liquidación y pago correcto y oportuno, de acuerdo con la normatividad laboral vigente y a las directrices de productividad definidas por la compañía.

CALIDAD DE VIDA Y AMBIENTE DE TRABAJO

Investigar, diseñar y desarrollar estrategias encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y del clima laboral de la empresa, generando niveles de compromiso e identidad organizacional, que contribuyan al incremento de la productividad y competitividad de la compañía y al fortalecimiento del entorno familiar de los colaboradores.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Aplicar un proceso sistemático de apreciación y evaluación del desempeño y aplicación de las Competencias personales, tecnológicas, metodológicas y sociales de los colaboradores en el cargo para su potencial desarrollo y mejoramiento continuo personal, profesional y laboral.

Basados en el modelo de la CCB, en las experiencias de las empresas que ya han vinculado desmovilizados y en el proceso básico de recursos humanos, planteados por Edilberto Chiavenato, se presenta la matriz de estrategias y actividades claves de recursos Humanos de las empresas Colombianas en la inclusión laboral.

Al cruzar la información recopilada, se establece la siguiente relación:

Tabla 3 Matriz de relación

EXPERIENCIA EMPRESARIAL	MODELO PROPUESTO POR LA CCB	EJE RRHH QUE INTERVIENE
Confianza/ Liderazgo empresarial	Planeación: Tomar la decisión , informarse	Calidad de vida/ ambiente de trabajo
Area apoyo/ acompañamiento	Planeacion:Seleccionar al equipo de trabajo. Desarrollo: Acompañamiento	Selección
Desarrollo de perfil, puesto trabajo, modelo seguimiento y evaluación	Planeación:Elaborar los perfiles Desarrollo: Evaluación	Selección
Previa formación interna		Capacitación y Desarrollo
Capacitacion Sena	Desarrollo: Capacitación	Capacitación y Desarrollo
Etapas productiva, seguimiento, comunicación	Desarrollo: Seguimiento- Comunicación interna de la experiencia	Relaciones laborales/ administración de beneficios- Evaluación
Acompañamiento profesionales expertos	Desarrollo: Acompañamiento ACR	Capacitación y Desarrollo- Calidad de Vida/ ambiente de trabajo
Parametro dignificación (escucha, valoración, reconocimiento)/ acompañamiento en dos sentidos	Desarrollo: Trato	Calidad de vida/ ambiente de trabajo
Vinculación directa, reconocimiento		Relaciones laborales/ administración de beneficios- Evaluación
Gana-gana		Calidad de vida/ ambiente de trabajo/ administración de beneficios
Reconciliación	Comunicación externa de la experiencia	Calidad de vida/ ambiente de trabajo

Fuente: Construcción propia

Basados en la anterior tabla, se establecen las adaptaciones que deben establecerse en los procesos de Recursos Humanos en sus diferentes ejes, para estar a la altura de los retos para la vinculación de personal vulnerable desmovilizado tras el proceso de Paz.

SELECCIÓN

El proceso de selección debe adaptarse desde la adaptación de perfiles para cargo, para que por medio de los convenios con las entidades de educación que realizan la formación previa se forme de acuerdo con las necesidades de la organización que lo patrocinará y posteriormente lo vinculará. En este proceso se recomienda llevar a cabo todo el paquete de pruebas que realiza la organización de acuerdo al cargo, más que como elemento de descarte, como herramienta para orientar la formación interna. El proceso de seguridad es uno de los más flexibles, precisamente por los antecedentes ya conocidos de la persona en proceso de vinculación.

RELACIONES LABORALES

Este proceso normativo se aplica bajo los mismos parámetros de vinculación de otro funcionario, bien sea bajo modelo de contrato de aprendizaje o contratación directa. Se requiere garantizar mínimo las coberturas laborales

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Esta es otra área que debe estar de la mano en todo el proceso de vinculación y reintegración.

El modelo de capacitación debe orientarse tanto a los desmovilizados, como a los compañeros, jefes y líderes de la organización. La estrategia de formación y desarrollo debe velar por la cobertura de competencias blandas y del saber hacer.

En este proceso se recomienda adaptar los modelos de coaching para trabajar transversalmente el ser y el hacer. Es importante acompañar y apoyar el desarrollo de los vinculados; la empresa debe nuevamente ser flexible inicialmente con los indicadores de productividad, es muy importante trabajar en el fortalecimiento de las competencias.

ADMINISTRACIÓN DE BENEFICIOS

Este proceso aplica bajo las mismas condiciones que el reto de los trabajadores; se debe garantizar el pago de salario y variables correcta y oportunamente.

CALIDAD DE VIDA Y AMBIENTE DE TRABAJO

Recursos Humanos, es vital para el proceso de paz, desde la sensibilización a la alta gerencia para la participación de la empresa desde la vinculación o el apoyo de proceso productivos de reintegración. Si la compañía decide participar en el proceso de vinculación directa, debe garantizar desarrollo de una estrategia que no afecte los procesos ni el clima dentro de la organización.

Por otro lado, tanto en la planeación como en el desarrollo de la reintegración, la definición de estilo de comunicación del proceso (confidencial o abierto) es esencial para iniciar con pie derecho la reintegración social y económica por medio de la empresa. Es necesario

identificar líneas de comunicación para los colaboradores y el mensaje que la organización quiere brindar.

El apoyo psicosocial del desmovilizado, su familia y su entorno laboral es relevante durante todo el proceso. Se deben definir las herramientas para este tipo de apoyo. Se recomienda a la organización, generar convenios con entidades como la ACR, la CCB, FIP, SENA entre otros. La organización, también podría destinar recursos para la contratación de psicólogos o sociólogos expertos en proceso de reintegración, esto depende del tamaño de la organización y del número de vinculados del proceso de paz que vaya a adoptar. Se debe garantizar empatía con todos los colaboradores, sus emociones y el proceso de adaptación y reintegración. No todas las personas se adaptan con la misma facilidad.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

El seguimiento debe ser constante es recomendable llevar una bitácora de evolución del colaborador con retroalimentación permanente. Hay que establecer la metodología y cronograma de retroalimentación y evaluación. Si se trata de contratos de aprendizaje y la organización y tras su culminación la organización decide vincular directamente al colaborador, es importante hacer una evaluación bajo la metodología de competencias.

Nuevos procesos a gestionar por talento humanos ante las situaciones que se pueden generar al interior de las organizaciones a nivel de los colaboradores antiguos y los nuevos vinculados en proceso de reinserción

CONCLUSIONES

Para que un proceso de paz, sea efectivo y duradero en el tiempo, se deben garantizar tres etapas, desarme, desmovilización y reintegración.

En las dos primeras, Se ha venido trabajando durante los últimos 5 años. Para garantizar que los acuerdos y las fases de desmovilización y desarme perduren en el tiempo, la fase de reintegración del desmovilizado a la sociedad civil, debe abarcar 8 dimensiones: Personal, Productiva, Familiar, Habitabilidad, Salud, Educativa, Ciudadana y Seguridad.

El Rol del sector privado es vital dentro del proceso de reintegración, pero debe existir voluntad política para lograr desarrollar acciones concretas, que pueden ir desde el apoyo económico, planes especiales de servicios dentro de la organización, desarrollo de escuelas de formación, vinculación directa e indirecta entre otros.

El gobierno, intenta estimular la contratación directa y para ello ha desarrollado la ACR, como medio para canalizar todo el proceso de reintegración; esta a su vez a desarrollado alianzas con instituciones que capacitan en procesos blandos y productivos, para una posterior vinculación laboral en las compañías que deciden hacer parte del proceso.

Colombia, tiene experiencia por más de 10 años en proceso de reintegración, la caracterización de estos, es que se ha dado de forma individual o en pequeños colectivos, por lo que el reintegro a la vida civil de 17000 excombatientes de las Farc, es un reto tanto para el gobierno como para el sector privado.

Las experiencias de las organizaciones que ya han vinculado a desmovilizados en sus nóminas, genera un ruterio para aquellas nuevas empresas que harán parte del proceso de reintegración. Estas son: Liderazgo de la alta gerencia, apoyo de entidades como ACR, FIP y Sena; Capacitación definición de área especializada para apoyo y acompañamiento, comunicación, desarrollo de perfiles especializados, dignificación, reconciliación y confianza

Recursos Humanos, como área de apoyo para la consecución de la estrategia en la compañía, se convierte en un actor principal dentro dela organización, tras tomar el liderazgo en muchos de los proceso de reintegración.

BIBLIOGRAFIA

- ACR. (2016). *reintegracion.gov.co*. Recuperado el 23 de 04 de 2017, de reintegracion.gov.co
- ACR. (04 de 04 de 2017). *reintegracion.gov.co*. Recuperado el 23 de 04 de 2017, de reintegracion.gov.co
- ALCALDIA BOGOTA. (17 de 06 de 2013). *PORTAL BOGOTA.GOV*. Recuperado el 24 de 04 de 2017, de <http://www.bogota.gov.co/article/oportunidades%20para%20poblaciones%20vulnerables/Misi%C3%B3n%20Bogot%C3%A1%20Humana%3B%20un%20camino%20para%20la%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo%20en%20poblaciones%20vulnerables>.
- Alfonso Prada, D. d. (10 de 02 de 2017). La estrategia del Sena para formar a los guerrilleros de las Farc. (S. GRANJA, Entrevistador)
- Armitage, M. (18 de 04 de 2015). Con empleo digno y oportunidades, transformamos vidas: Maurice Armitage. (D. Occidente, Entrevistador)
- BEJARANO, P. G. (2013). *repository.udem.edu*. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. (s.f.). *ccb.org.co*. Recuperado el 04 de 22 de 2017, de <http://www.ccb.org.co/Transformar-Bogota/Paz/Alcances-de-la-estrategia-de-paz>
- Castellanos, L. R. (13 de 11 de 2013). *cienciasjuridicas.javeriana*. Recuperado el 10 de 04 de 2017, de <http://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/4350738/6+la+inclusi%C3%B3n+laboral+107-124.pdf/6570fa55-76cb-4c55-8f37-06f5bf6764cb>
- Catalán, Instituto;CCB, FIP. (2015). *ccb.org.co*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de <file:///C:/Users/genefer.pachon/Downloads/perspectivas%20y%20aportes%20empresariales%20para%20la%20construccion%20de%20paz%20final.pdf>
- Centro de Estudios de Guatemala (CEG). (02 de 2017). *ceg*. Recuperado el 19 de 04 de 2017, de <http://www.ceg.org.gt/images/documentos/publicaciones/Paz.pdf>

Centro Nacional de memoria histórica. (2013). *centrodememoriahistorica.gov.co*. Recuperado el 13 de 04 de 2017, de <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/informeGeneral/estadisticas.html>

CHIAVENATO, I. (2001). *ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, QUINTA EDICIÓN*. MC GRAW HILL.

CPC. (1991). *CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA*. Bogota: Panamericana.

FUNDACION IDEAS PARA LA PAZ. (06 de 2014). *reintegracion.gov.co*. Recuperado el 23 de 04 de 2017, de [reintegracion.gov.co: http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Retorno%20a%20la%20legalidad%20o%20reincidencia%20de%20excombatientes%20en%20Colombia.pdf](http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Retorno%20a%20la%20legalidad%20o%20reincidencia%20de%20excombatientes%20en%20Colombia.pdf)

GESTIOPOLOS. (14 de 04 de 2004). *GESTIOPOLIS.COM*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-competencias-laborales/>

Guaqueta , A., & Orsini, Y. (2007). *business-humanrights.org*. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de <https://business-humanrights.org/es/node/86205/asunto/reintegración-de-los-ex-combatientes>

GUERRA, P. (2001). *Sociología del trabajo*. URUGUAY: La imprenta.

Idalberto, C. (2001). *academia.edu*. Recuperado el 13 de 04 de 2017, de http://www.academia.edu/13313812/Administracion_de_recursos_humanos_5ta_edicion_-_Idalberto_Chiavenato

JOSEFINA VILLAREAL. (07 de 10 de 2016). Cronología del conflicto en Colombia y las negociaciones para conseguir la paz. *El Herald*o, pág. 1.

Lozano, M. P. (2010). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Madrid: Gramagraf.

Mateos, M. (03 de 06 de 2011). *Expansión.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de <http://www.expansion.com/2011/06/01/empleo/desarrollo-de-carrera/1306952910.html>

Observatorio de la Reintegración. (01 de 2009). *indepaz*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de http://setianworks.net/indepazEdiciones/wp-content/uploads/2012/02/revista_ACR.pdf

OIT. (2016). *ilo.org*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358381.pdf

Organizacion Naciones Unidas. (31 de 05 de 2005). *unddr.org*. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de http://www.unddr.org/what-is-ddr/introduction_1.aspx

Salazar-Xirinachs, J. M.-O. (3 de 11 de 2009). Juntos para consolidar la paz: Las Naciones Unidas lanza nueva política sobre la creación de empleo en escenarios posteriores a los conflictos. 1. (newsroom@ilo.org, Entrevistador)

SENA. (2015). *SENA.EDU.CO*. Recuperado el 10 de 04 de 2017, de <http://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Documents/desctacado-medios-1.pdf>

SIDOC. (2017). *sidocsa.com*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de <http://sidocsa.com/empresa>