



MANUAL PARA LA INCLUSIÓN EFECTIVA DE VÍCTIMAS Y DESMOVLIZADOS EN LAS MIPYMES DE TUNJA: SOLUCIONES DESDE LAS EMPRESAS

Nataly Camila Rosas Castañeda

ISBN: 978-958-5471-44-3



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
SECCIONAL TUNJA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1732

Manual para la inclusión efectiva de víctimas y desmovilizados en las mipymes de Tunja: soluciones desde las empresas.
Tamaño 24 x 20 cm. 24 páginas. ISBN: 978-958-5471-44-3

Comité editorial

Fr. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.
Rector

Fr. Omar Orlando SANCHEZ SUÁREZ, O.P.
Vicerrector Académico

Fr. Héctor Mauricio VARGAS RODRÍGUEZ, O.P.
Vicerrector administrativo y Financiero.

María Ximena ARIZA GARCÍA
Directora Ediciones Usta Tunja

Sandra Consuelo DÍAZ BELLO
Directora Unidad de Investigación e Innovación

Juan Carlos CANOLES VÁSQUEZ
Director Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación

Primera edición, 2020

ISBN:

Corrección de Estilo:

Nidia Stella Robles Mejía

Diagramación e impresión:

Búhos editores Ltda.

Todos los derechos reservados conforme a la ley. Se permite la reproducción citando fuente. El pensamiento que se expresa en esta obra, es exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete la ideología de la Universidad Santo Tomás.



Ediciones Usta
Universidad Santo Tomás
Departamento Ediciones Usta Tunja
Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

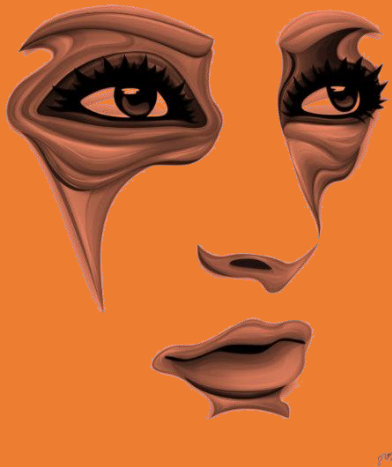
Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro por cualquier proceso reprográfico o fónico, especialmente por fotocopia, microfilme, offset o mimeógrafo. Ley 23 de 1982.

Nataly Camila Rosas Castañeda

Administradora de empresas y Magíster en Pedagogía egresada de la Universidad Santo Tomás. Joven Investigadora e Innovadora Colciencias para las convocatorias 775 de 2017 y 812 de 2018 con los proyectos “Evaluación de Impacto de la Proyección Social en las Facultades de Ingeniería Civil y Administración de Empresas: Enfoque de la Empresa en el Posconflicto” y “Propuesta de un Modelo de Innovación Social como Estrategia de Marketing para el Desarrollo del Agroturismo en Boyacá: Provincia de Sugamuxi”, respectivamente.

Contenido

BIOGRAFÍA AUTORES	5
PRESENTACIÓN.....	7
INTRODUCCIÓN	8
1. OBSTÁCULOS Y BRECHAS.....	9
2. SOLUCIONES.....	15
3. A TENER EN CUENTA.....	18
4. ESTRATEGIAS SUGERIDAS.....	26
REFERENCIAS.....	29



PRESENTACIÓN

El presente manual se desarrolla en el marco del proyecto de investigación titulado “Evaluación de impacto de la proyección social en las facultades de ingeniería civil y administración de empresas: Enfoque de la empresa en el posconflicto”, apoyado por COLCIENCIAS a través de la convocatoria de Jóvenes Investigadores e Innovadores por la paz, y la Universidad Santo Tomás seccional Tunja.

Este material es resultado de la recopilación de información obtenida a través de entrevistas realizadas a empresarios de mipymes de la ciudad de Tunja en el año 2018. A través de las percepciones expresadas, los empresarios han aportado pistas para incluir de manera efectiva a las víctimas y desmovilizados en las organizaciones de la ciudad.

A lo largo del documento se identifican percepciones sobre las dificultades que existen para la inclusión de víctimas y desmovilizados en el talento humano de las organizaciones, los obstáculos y preocupaciones que expresan los empresarios, y las soluciones que proponen para acercarse a la población víctima y desmovilizada.

Se espera que, a través de este manual, las empresas logren adoptar estrategias para la inclusión exitosa de víctimas y desmovilizados.



INTRODUCCIÓN

La inclusión social y económica de víctimas y desmovilizados en Colombia es una necesidad inminente ante el panorama de construcción de paz. Para lograr atender esta necesidad, la contribución de las empresas es indispensable.

En este documento, se recopilan las percepciones de empresarios de la ciudad de Tunja acerca de los obstáculos que existen para la inclusión de víctimas y desmovilizados en las organizaciones locales, y las alternativas de solución que proponen para superar dichos obstáculos.

Posteriormente, se exponen algunos aspectos que los empresarios deben tener en cuenta para lograr contribuir a la inclusión exitosa de víctimas y desmovilizados en el talento humano de las empresas, desde el marco institucional y legal, y el marco organizacional.

Finalmente, se esbozan algunas estrategias para que los empresarios participen activamente en la construcción de paz a través de la inclusión de víctimas y desmovilizados en el talento humano, desde una perspectiva administrativa, centrada en el talento humano.

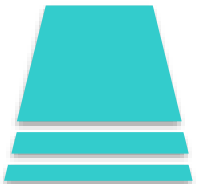
1. OBSTÁCULOS Y BRECHAS



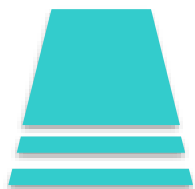


Se ha consultado a los empresarios cuáles son las brechas que consideran que existen para la inclusión de víctimas y desmovilizados en el talento humano de las empresas. Los siguientes son los obstáculos mencionados por los entrevistados:

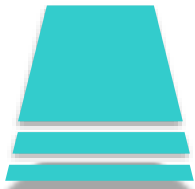
- **Falta de información:** Los empresarios expresan requerir más información respecto a los procesos que se llevan a cabo para preparar a la población víctima y desmovilizada para integrarse a la actividad económica, y las instituciones que apoyan y se involucran en este proceso. Se interesan en comprender el punto de partida de la población para identificar las oportunidades que pueden ofrecer.
- **Baja presencia de instituciones que promuevan a estos grupos de población y preconcepciones:** Los empresarios consideran importante que la presencia de las instituciones sea percibida como fuerte, que tengan visibilidad y difundan las acciones concretas que llevan a cabo para promover a la población víctima y desmovilizada.
- **La dificultad en las relaciones sociales:** Los empresarios consideran que tanto para la población víctima como desmovilizada, puede tener cierta dificultad entablar relaciones sociales y laborales, por lo cual opinan que es necesario un acompañamiento para procurar la exitosa integración social.



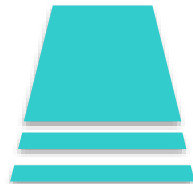
- **Estereotipos:** Los empresarios consideran que un gran obstáculo son los estereotipos propagados en la sociedad respecto a las personas desmovilizadas y víctimas, que pueden generar rechazo y prevención, así como tratos poco justos.
- **Falta de capacitación:** Los empresarios expresan que, en su opinión, muchas de las víctimas y desmovilizados requieren de capacitación para poder acceder al mercado laboral.
- **Falta de experiencia:** Los empresarios consideran que por las situaciones que han atravesado, algunas víctimas y desmovilizados no cuentan con la experiencia requerida para acceder a algunos puestos de trabajo.
- **Alejamiento de los centros académicos:** Los empresarios indican que las víctimas y desmovilizados pueden encontrar un obstáculo al habitar lejos de centros académicos, por el difícil acceso a los medios para la formación que puede ser requerida para acceder a ciertos cargos.
- **Falta de fomento al emprendimiento:** Los empresarios consideran que existen grandes dificultades para emprender, y para los ciudadanos, especialmente las víctimas y desmovilizados, este conforma una oportunidad para integrarse a la actividad económica
- Algunos empresarios afirman que el pasado propicia la falta de confianza en los desmovilizados



- **La documentación:** Los empresarios no tienen la seguridad de que los desmovilizados y víctimas dispongan de la documentación necesaria para llevar a cabo los procesos de contratación y desean evitar estas complicaciones
- **Imprevisibilidad de la estadia de las personas:** debido a las condiciones de vulnerabilidad, los empresarios consideran que no pueden tener la seguridad de que al contratar a una persona víctima o desmovilizada, esta pueda permanecer en el municipio donde desempeña el cargo.
- **La desconfianza hacia esta población existente entre la población:** De acuerdo con la opinión de los empresarios, los sentimientos negativos suscitados por el pasado de guerra pueden suscitar desconfianza tanto para la contratación, como para las relaciones de trabajo.
- **Los planes estratégicos** de las empresas que no contemplan aspectos compatibles con la inclusión de la población víctima y desmovilizada
- La incertidumbre respecto a la procedencia de las personas
- **La percepción por parte de los empresarios** de falta de beneficios para las empresas que apoyan el proceso de construcción de paz, contratación de las personas, de apoyo al emprendimiento y de apoyo estatal.



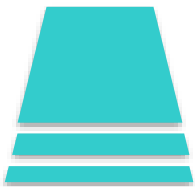
- **Sentimientos** de temor, inseguridad y predisposiciones de los empleadores y trabajadores respecto a víctimas y desmovilizados
- **La predilección** por los trabajadores locales
- **Existencia de imaginarios y la resistencia a lo desconocido y diferente:** Los empresarios consideran que existe resistencia respecto al cambio que implica la inclusión en las organizaciones
- **Falta de formación:** Los empresarios aluden a la posibilidad de que las circunstancias hayan impedido la formación de víctimas y desmovilizados
- **Obstáculos de origen administrativo,** por el tiempo y los costos que deben invertirse en el replanteamiento de las políticas y estrategias para ofrecer oportunidades adecuadas a la población.
- **Políticas de inserción al empleo:** Los empresarios desconocen o consideran que hacen falta políticas que procuren la inclusión exitosa de víctimas y desmovilizados en la actividad económica
- **Falta de apoyo y orientación en procesos iniciales:** los empresarios aluden a que la población víctima y desmovilizada requiere orientaciones y provisión de recursos para buscar oportunidades laborales y empresariales.



- Los empresarios no tienen conocimiento de que existan centros de Víctimas ni de la Agencia Colombiana para la Reincorporación y la normalización en Tunja, ni en Boyacá.
- Algunos empresarios no están informados sobre los mecanismos de vinculación a la reintegración establecidos por la ARN, ni se les han presentado medios para acceder a la población víctima ni desmovilizados.

Algunos empresarios mencionan que Comfaboy y el SENA brindan apoyo a la población víctima y desmovilizada, pero consideran que debe ofrecerse mayor soporte.

- Los empresarios manifiestan preocupación respecto a las garantías en la inserción y seguridad económica de las víctimas y desmovilizados, el apoyo a sus proyectos productivos y el éxito del proceso de reintegración, inclusión y paz.
- Los empresarios recomiendan enfocar los esfuerzos hacia los colombianos en situación de vulnerabilidad, antes que en las personas migrantes provenientes de otros países.
- Los empresarios consideran que el desarrollo de la dimensión educativa es necesario en las personas desmovilizadas y víctimas.
- Los empresarios opinan que la atención a la población desmovilizada y víctima debe ir más allá del ámbito de formalización de empleo y ofrecer procesos de restablecimiento psicológico, acompañado por concientización a la sociedad respecto a que se trata de una problemática social, y no política.



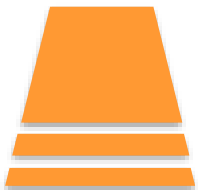
2. SOLUCIONES





Los empresarios tienen percepciones acerca de las alternativas que contribuirían a reducir las brechas para la inclusión de víctimas y desmovilizados.

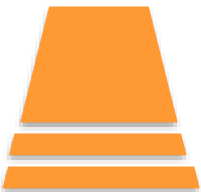
- La difusión de la información
- El fortalecimiento de la presencia de las instituciones dedicadas a la promoción de las víctimas y desmovilizados
- La posibilidad de acercamiento de las empresas a desmovilizados y víctimas
- La superación de paradigmas, rechazo y preconcepciones
- La capacitación
- El emprendimiento, contribuiría a la superación de brechas y obstáculos para la inclusión exitosa de víctimas y desmovilizados en la sociedad.
- Subsidios para acceder a la ciudad y los servicios que allí se ofrecen
- Programas de desarrollo económico
- Gestión para la facilitación de acceso a créditos
- Voluntariado corporativo.



- Además de la formación en conocimientos y emprendimiento, las víctimas y desmovilizados necesitan formación en ética y ciudadanía.
- Apoyo estatal para la empresa privada
- La reducción de los impuestos para las empresas que apoyen a la población víctima y desmovilizada, contribuirían a la inclusión de desmovilizados y víctimas a las organizaciones.
- Los empresarios consideran que el apoyo estatal para la formación de desmovilizados y víctimas, tendría un impacto claramente positivo en la mejora de las condiciones para acceso al empleo de esta población.
- La concientización promovida por el Estado, así como su apoyo al empleo y la difusión de experiencias de éxito resultarían favorables para involucrar activamente a las empresas en la construcción de paz.
- La provisión de información respecto al proceso y los entes involucrados, como también los beneficios e incentivos que existen para la sociedad y las organizaciones específicamente al vincularse con víctimas y desmovilizados, son fundamentales para lograr superar las brechas entre las empresas y las víctimas y desmovilizados.



- Para superar las brechas y obstáculos en la inclusión de víctimas y desmovilizados es necesario que los empresarios atraviesen procesos de sensibilización
- Apoyar a la población desde las misiones institucionales.
- El desarrollo de la dimensión educativa es necesario en las personas desmovilizadas y víctimas. Se hace énfasis en la formación en el área laboral, y se realza la intención y deseo de trabajar de esta población, confía en su productividad.
- Debe propiciarse contacto directo entre las empresas y los desmovilizados o víctimas
- Ofrecer incentivos financieros por la incorporación de este personal a las organizaciones.



3. TENER EN CUENTA

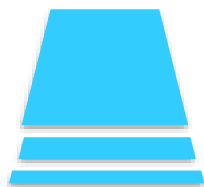




Si bien existe el Programa de Acompañamiento a las Víctimas y el apoyo al desmovilizado a través del Proceso de Reintegración, es necesario que el sector privado se involucre en la puesta en marcha de la inclusión socioeconómica de esta población.

a. Marco institucional y legal: Es tarea del gobierno colombiano proveer los espacios para que el sector privado participe en la construcción de paz. Sin embargo, es tarea de cada organización esforzarse en buscar la manera de hacer su aporte, y revisar el alcance de sus acciones. La Agencia Colombiana para la Reintegración dispone de 5 mecanismos de vinculación que se adaptan a las necesidades de las personas en proceso de reintegración y a la capacidad de las empresas. Esos mecanismos son (Cabrera & Niño, 2016):

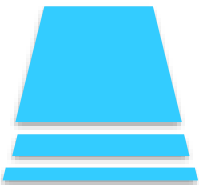
- Empleabilidad: posibilidad de vincular laboralmente a las personas en proceso de reintegración.
- Voluntariado: los empresarios contribuyen con tiempo para la formación de las personas en proceso de reintegración, en temas de finanzas personales o emprendimiento
- Encadenamiento productivo: se refiere a la incorporación de unidades de negocio de personas en proceso de reintegración, a la cadena de valor de las empresas



- Formación a la medida: con el fin de facilitar a las personas en proceso de reintegración, la adquisición de habilidades y experiencia en el ámbito laboral
- Escenarios de reconciliación: Su propósito es promover la convivencia y acciones para la reconciliación; también fortalecer socialmente a las comunidades receptoras. En este proceso, las empresas contribuyen con recursos para la efectiva creación de los espacios en los territorios.

Las empresas deben comprender que las instituciones dedicadas a apoyar a las víctimas y desmovilizados, realizan un trabajo minucioso para promover a las personas que llevan a cabo los procesos de inclusión, garantizando que cuando se postulan a una vacante, una vez finalizados sus procesos de acompañamiento, tendrán un desempeño adecuado.

El sector privado realiza importantes aportes en capacidades humanas y materiales a la construcción de paz. Las empresas pueden proveer servicios públicos y oportunidades económicas a los actores involucrados en el conflicto. Es posible que las empresas generen espacios de reconciliación y reconstrucción del tejido humano nacional (Cabrera & Niño, 2016).

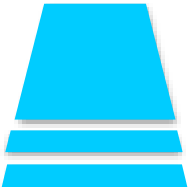




El fin del conflicto armado permite la existencia de oportunidades para que el sector privado prospere y apoye la consolidación de la paz. Las empresas ofrecen apoyo a través de oportunidades económicas para víctimas y excombatientes, de manera que se dediquen a actividades productivas legales y dignas.

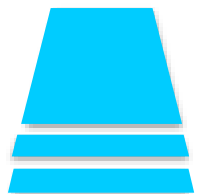
El marco institucional creado por el gobierno determina los espacios que se proveen para que exista participación de los distintos sectores de la sociedad, incluyendo al sector privado; las organizaciones deben comprender que un país en paz genera los incentivos para que la productividad aumente, favoreciendo el logro de los objetivos económicos de las empresas (Cabrera & Niño, 2016).

Algunas de las disposiciones legales establecidas para propiciar la integración a la actividad económica de víctimas y desmovilizados son: el Decreto 1290 de 2008, que crea el programa de reparación individual para las víctimas; la Ley 1448 de 2011, que dicta medidas de atención, asistencia y reparación a las víctimas; la Ley 1429 de 2010, de formalización y generación de empleo, y la ley 1780 de 2016, a través de la cual se promueve el empleo y emprendimiento juvenil, y la superación de las barreras de acceso al mercado laboral.



- b. Marco organizacional: Una situación de cambio como la construcción de paz en Colombia, repercute en las empresas, por tratarse de organizaciones creadas por y para la sociedad. Esta circunstancia representa un gran desafío por la gestión del cambio que requiere con el fin de que la entidad continúe sus actividades y cumpla sus objetivos. La gestión del cambio abarca una serie de procesos que involucran al talento humano y la planeación estratégica como pilares. Evidentemente, es un proceso que implica recursos representados en tiempo y dinero, lo cual debe considerarse una inversión, por ser una manera de contribuir al bienestar de la sociedad a la que sirve y de la cual se nutre la organización.

La planeación estratégica de las organizaciones debe adaptarse a las necesidades del entorno y las regulaciones emitidas para el sector empresarial. Deben ofrecerse oportunidades justas, con compensaciones que obedezcan a la realidad del país y de las responsabilidades y requisitos de los cargos. La gestión del talento humano en las organizaciones se considera exitosa cuando los objetivos individuales de las personas se alinean con los objetivos de la organización, enfocando todos los esfuerzos en una misma dirección (Chiavenato, 2009).

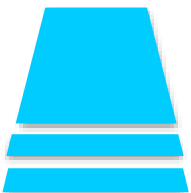


Es necesario que la cultura organizacional, configurada por el sistema de valores y creencias que son aceptados por un colectivo, se adapte a la transición hacia la paz, fomentando la tolerancia, el respeto, la flexibilidad, entre otros, para propiciar la sana convivencia.

Asimismo, se requieren esfuerzos para regular el clima organizacional, de modo que sea propicio para el establecimiento de relaciones entre las personas de la organización.

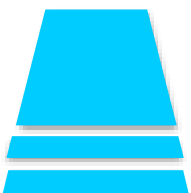
Para la inclusión del talento humano en las empresas, es necesario identificar la necesidad de cargos, y la descripción de estos, para proceder a diseñarlos e iniciar procesos de reclutamiento y selección de personal. Posteriormente, se contrata a los candidatos seleccionados y se efectúa el proceso de inducción a la organización.

El establecimiento de regulaciones internas para las compensaciones siguiendo los lineamientos legales, ajustándose a la realidad del entorno y recompensando el esfuerzo, preparación, tiempo y conocimientos requeridos. Las compensaciones están compuestas por el salario y todos aquellos incentivos que se proporcionan para que los trabajadores sientan que su trabajo es adecuadamente retribuido, coincidiendo con las habilidades, destrezas, capacidades, y tiempo dedicado al desempeño de las labores. Las compensaciones pueden estar constituidas por incentivos monetarios, bonos, beneficios sociales, capacitaciones, entre otras.



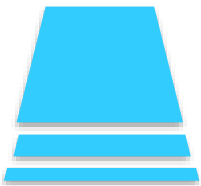
Las compensaciones son una manera de mantener al talento humano motivado. Los planes y programas de desarrollo también contribuyen a la motivación y retención del talento humano en la organización; se encuentran constituidos por las determinaciones de la organización con respecto a los entrenamientos, ascensos, ajustes salariales por antigüedad, capacitación, desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización.

Asimismo, deben establecerse lineamientos para el manejo y resolución de conflictos, que son discrepancias que pueden suceder entre los individuos que conforman un grupo. Para evitar que estos afecten el desempeño y el clima laboral, debe ser claro para todos los miembros de la organización cómo deben abordarse los conflictos cuando ocurran, y a qué instancias se debe acudir.



La capacitación del talento humano es de suma importancia, no solo para reforzar la compatibilidad entre los objetivos personales y empresariales, sino para favorecer la adaptabilidad de la empresa a los cambios, especialmente en uso de tecnologías y seguimiento de regulaciones.

La evaluación frecuente y pertinente de los trabajadores y las políticas de la organización, permite detectar oportunamente los puntos a fortalecer y las oportunidades de mejora para la organización desde el interior, y tomar las medidas de atención necesarias.



4. ESTRATEGIAS SUGERIDAS



A continuación, se enuncia el esbozo de algunas estrategias que, teniendo en cuenta lo que han expresado los empresarios y puede realizarse directamente desde la organización.

Estrategia #1: Buscar y participar activamente en las iniciativas dispuestas para que las organizaciones se vinculen en la construcción de paz, vigilando constantemente los espacios otorgados para contribuir al restablecimiento social y económico.

Estrategia #2: Adaptar las políticas organizacionales en concordancia con las oportunidades de participación en la construcción de paz provistas por las regulaciones del orden nacional, de modo que se favorezca la integración, capacitación y promoción de las víctimas y desmovilizados.

Estrategia #3: Ofrecer oportunidades de empleo justas, que correspondan a la realidad de la preparación, los requerimientos y responsabilidades de los cargos; y sujetas a las disposiciones legales y a la realidad económica del entorno.

Estrategia #4: Gestionar el cambio en la organización, teniendo como punto de partida el trabajo con el talento humano. Este proceso implica explicar por qué es necesario el cambio, cómo se realizará y cuáles serán las consecuencias. Será necesario lidiar con la resistencia y disponer del tiempo y recursos para desplegar progresivamente las acciones que conducen al cambio.

Estrategia #5: Promover una cultura y clima laboral que incorporen la tolerancia, la confianza, la seguridad, la cordialidad, la comprensión y la apertura a la diversidad, con el fin de facilitar la inclusión de la población víctima y desmovilizada.

Estrategia #6: Establecer lineamientos claros para el abordaje y resolución de conflictos en la organización.

Estrategia #7: El talento humano es una inversión. Es un activo diferenciador de su organización. Por este motivo, la capacitación y la flexibilidad para favorecer la formación de los trabajadores son maneras de invertir en la mejora continua de su organización. A su vez, estas acciones mitigan la rotación de personal, elevan la motivación, la flexibilidad, la lealtad y la satisfacción.

Estrategia #8: Evaluar al personal y las disposiciones internas de la organización permite detectar las oportunidades de mejora a tiempo y tomar medidas para fortalecer al talento humano y robustecer las políticas de la empresa.

Estrategia #9: Evaluar el impacto en el entorno de las medidas adoptadas. Es necesario verificar si el impacto real de las medidas que ha tomado para contribuir a la construcción de paz coincide con el impacto esperado. De no ser así, la organización en su conjunto debe reunirse para analizar la situación y determinar las acciones requeridas para alcanzar el impacto propuesto.

Estrategia #10: Promover entre los grupos de interés la resiliencia de la sociedad y la inclusión socioeconómica de víctimas y desmovilizados.

REFERENCIAS

- Cabrera, D., & Niño, L. (2016). *Anuario de Reintegración 2016: La ACR a la vanguardia del postconflicto: Agencia Colombiana para la Reintegración*. Obtenido de Agencia Colombiana para la Reintegración: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Anuario%20ACR%202016.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.

