

FERNANDA LUCY MOJICA MONTOYA



**LOS RETOS DEL TALENTO
HUMANO EN EL POSCONFLICTO**



Fundación Universitaria
SAN MATEO
Editorial

LOS RETOS DEL TALENTO
HUMANO EN EL POSCONFLICTO

Fernanda Lucy Mojica Montoya



Fundación Universitaria
SAN MATEO

FERNANDA LUCY MOJICA MONTOYA
Los retos del talento humano en el posconflicto

Registro No. 978-958-56900-2-8
Bogotá D.C.; Fundación Universitaria San Mateo, 2018.
116 p.; 13,9 cm X 21,5 cm.

Palabras clave: Administración, empresa, medio ambiente, estrategias verdes de negocio

CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

Miembros fundadores

Rodrigo Ferreira Pinzón
Andrea Meza Ferreira
Carlos Sebastián Ferreira Osorio
Julián Orlando Ferreira Rondón
Luis Rodrigo Ferreira Díaz
María Janeth Díaz
Vivian Janeth Ferreira Díaz

Presidente

Carlos Orlando Ferreira Pinzón

Rector

Juan Carlos Cadavid Botero

Secretaria General

Melba Rosa Ferreira de Meza

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Vicerrectora Académica

María Luisa Acosta Triviño

Decana Facultad Administración

Elizabeth Araque Elaica

Decana Facultad Ingenierías

Gloria Andrea Avelino

Director de Investigación

Ricardo Acosta Triviño

Directora del programa académico de

Administración de empresas

Sonia Esmeralda Rojas Rojas

Coordinador de Investigación de

Administración de empresas

Carlos Eduardo Daza Orozco

CRÉDITOS

Autor

Fernanda Lucy Mojica Montoya

Coordinación de publicaciones

Carlos Eduardo Daza Orozco

Diagramador

Luisa Maria Plazas Gómez

Corrección de estilo

Raúl Antonio Cera Ochoa

Grupo de Investigación



© Todos los derechos reservados.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Coordinación de publicaciones de la Fundación Universitaria San Mateo

CONTENIDO

Índice de tablas
Índice de Imágenes
Índice de Gráficas

Introducción

Capítulo 1 Contexto y perspectivas iniciales

3	Estado del arte
4	Transformación del talento humano a capital humano como medio de crecimiento empresarial en respuesta a la competitividad.
5	
9	
15	Mejoramiento de las competencias profesionales para el mercado laboral en el posconflicto.
11	Negociaciones como medio de mejoramiento social y económico en el de cara al posconflicto
36	Conclusiones
52	
61	Capítulo 2 Análisis y Resultados del Marco Empírico en las áreas de talento humano de empresas de Bogotá-región
36	Metodología
65	Presentación de resultados
65	
65	Proceso de selección
69	Proceso de Contratación
72	
79	Cultura organizacional
90	Conclusiones
103	Análisis FODA del talento humano de las empresas en estudio

Referencias

INDICE DE TABLAS

- Tabla 1 Importancia de Bogotá Región
- Tabla 2. Información general
- Tabla 3 Población atendida por las empresas
- Tabla 4 Retos del talento humano

INDICE DE ÍMAGENES

- Imagen 1 Población en proceso de reinserción en Colombia
- Imagen 2 Triada del talento Humano
- Imagen 3 Tamaño de las empresas en Colombia

INDICE DE GRÁFICAS

- Gráfica 1 Sector Económico Empresarial
- Gráfica 2 Tamaño de las Empresas
- Gráfica 3 Tipo de Empresa por origen de los fondos
- Gráfica 5 Tipo de Perfil
- Gráfica 6 Niveles de los Cargos
- Gráfica 7 Diferencia en Competencias
- Gráfica 8 Formas de Convocatorias
- Gráfica 9 Documentos Solicitados
- Gráfica 10 Aplicar pruebas
- Gráfica 11 Aplicar pruebas psicotécnicas
- Gráfica 12 Aplicar otras pruebas
- Gráfica 13 Tipo de Contratación microempresas
- Gráfica 14 Tipo de Contratación de la pequeña empresa
- Gráfica 15 Tipo de Contratación de la mediana empresa
- Gráfica 16 Tipo de Contratación de la gran empresa
- Gráfica 17 Tipo de Contratación de las empresas
- Gráfica 18 Responsabilidades por tipo de cargo
- Gráfica 19 Habilidades requeridas
- Gráfica 20 Capacitaciones
- Gráfica 21 Fortalezas
- Gráfica 22 Debilidades
- Gráfica 23 Oportunidades

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla con un enfoque administrativo desde la óptica del talento humano en las organizaciones, dada la necesidad de brindar empleabilidad a la población proveniente de los procesos de desmovilización y reinserción, así como de las víctimas que dejó el conflicto, una vez firmado el acuerdo de paz de la Habana en 2016, en pro de lograr su reintegración social, contando con la participación activa de las organizaciones.

Se considera pertinente realizar un aporte dirigido a los entes responsables del manejo del talento humano en las organizaciones, en cuanto a brindar herramientas que permitan llevar a sus colaboradores hacia el concepto de capital humano, mediante un análisis FODA que facilite la generación de estrategias encaminados a potenciar o mitigar factores que permitan la inclusión de los actores del posconflicto en las empresas mejorando así, el desempeño de sus equipos de trabajo.

De igual manera, se pretende identificar variables de comportamiento en los procesos de Talento humano, antes y después de la integración de los actores del postconflicto, con un valor agregado que sería el de servir de guía para que ésta inclusión se lleve de manera más efectiva en el resto del país.

Así mismo, dicha identificación permitirá implementar los planes más adecuados en procesos tales como capacitación, evaluación del desempeño de los actores del postconflicto que hayan sido vinculados en las empresas, incrementando su productividad a la par con los demás colaboradores, para no generar fueros especiales que puedan ampliar la brecha entre los dos, y de esta manera mantener y mejorar al la productividad empresarial.

Otro de los aportes significativos de presente estudio, es conocer que piensan las empresas sobre el talento humano proveniente de los procesos de desmovilización, reinserción y dejación de armas y si generan comportamientos discriminatorios hacia ellos, porque de ello dependerá el

éxito o el fracaso de los acuerdos de paz, permitiendo que Bogotá región, se convierta en la base y la guía para que ésta inclusión se lleve de manera más efectiva en el resto del país.

Contexto y perspectivas iniciales

En el año 2015, la Cámara de Comercio de Bogotá generó su informe de Diagnóstico sobre Bogotá región, presentando una radiografía general la zona en cuanto a demografía, empleo, pobreza, competitividad, atractivo en el entorno mundial, entre otros.

Para el análisis se tomó en cuenta información de las variable población, mercado del trabajo, pobreza por ingreso y extrema, región más competitiva, valor de la producción y facilidad para los negocios, observando que en población ocupa el 6 puesto en Latinoamérica y la primera en el país por ser su capital; tiene la mayor cantidad de personas trabajando, frente a la pobreza por ingresos y extrema tiene un 10% frente al 30% del promedio nacional.

Respecto de su competitividad tiene un puntaje de 7.82 de 10 según datos del Consejo privado de competitividad, con una generación del 24% del Producto interno bruto de Colombia.

En general es un territorio con alto potencial financiero, lo que la hace muy atractiva para la generación de empresas.

Población	Mercadeo de trabajo	Pobreza por ingresos y pobreza extrema	Región más competitiva	Valor de la Producción	Facilidad para los negocios
6 puestos en población en América latina y 1 en el país	Mayor mercado de trabajo del país con 4 millones de ocupados	10.3% frente al 30% del promedio nacional.	Puntaje de 7.82/10 según el consejo privado de competitividad	8ª economía en América, genera el 24% del PIB de Colombia	Cuarta economía en Latinoamérica y 4 más atractiva para la inversión, por alto potencial financiero, reputación internacional, mejora en índices de seguridad.

Fuente: Producción propia

Según Departamento Administrativo Nacional de estadística DANE, en cuanto a servicios el área geográfica en estudio presenta estadísticas en cuanto a los servicios que constituyen un 77% del valor agregado de actividades del sector “financiero, inmobiliario, servicios sociales, comunales y personales, comercio, y transporte y telecomunicaciones”. El restante 23% se discrimina de la siguiente manera: las actividades agropecuarias y afines con un 2,3%, la construcción con un 7.7% y un 12.9% de la industria manufacturera. (DANE, 2014, como se citó por CCB, 2015, p. 7-10).

De otra parte, la Cámara de Comercio de Bogotá (2016) en su informe Balance de la Economía de la región Bogotá Cundinamarca 2016 muestra como en el país se dio un crecimiento positivo (2.0%), aunque menor al registrado en el 2015 (3.1%). En este contexto, el desempeño de la economía bogotana también fue positivo (creció 2.2% hasta septiembre) y se espera que en el 2017 los resultados sean superiores. El crecimiento se sustentó en el buen desempeño de actividades como: establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (4,7%); servicios sociales, comunales y personales (2,0%). En la industria manufacturera se registró el menor desempeño (-2,8%).

En cuanto a la Estructura productiva y empresarial, CCB menciona que en Bogotá Región se crean en promedio unas 73 mil empresas por año, de las cuales un 86% corresponden a microempresas, el 13% son pymes y 1% corresponde a la gran empresa. En cuanto a la distribución de las empresas la zona en estudio aporta el 29% de las del país. (2015, p.10)

No obstante lo anterior, CCB muestra como Bogotá región, se ha consolidado como “la base empresarial más grande del país”, con un número de empresas allí localizadas que aumentaron en 16000 entre 2015 y 2016. De igual manera la creación de empresas fue de 68.280 con una renovación de matrículas de 313.890 y una perspectiva que al terminar 2017 dicha cifra se incremente al menos a 400.000 empresas. Adicionalmente su reconocimiento internacional por el atractivo para hacer negocios e invertir la mantuvo en el 5 lugar por segundo año consecutivo. (2016, párr. 3-4)

De otra parte, y en lo concerniente al postconflicto, es relevante conocer los cálculos aproximados de cuanto talento humano que viene de procesos de reinserción y desmovilización podría estar inmerso en la absorción y resocialización por parte de las empresas.

En ese orden de ideas, Moreno presenta un balance de la población potencial para ingresar al campo laboral, observándose que desde el año 2003 a 2015, y resultantes de diferentes acuerdos (AUC, 38% FARC, 7% ELN y 1% otros grupos), de 57.082 personas desmovilizadas, 48.095 ingresó a la ruta de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y 9.108 no ingresaron. (2015, p.24) (ver imagen 1).



Imagen 1. Población en proceso de reinserción a la vida civil, Fuente: Moreno, A.(2015)

De otra parte, Jerez menciona que a enero de 2015 el número de personas que habían dejado las armas a través de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) llegó a 8.916.

A la misma fecha, había 21.463 personas en proceso de reintegración, de las cuales un 11.41 % tenía entre 18 y 25 años y un 69.14 % entre 26 y 40 años. (2016, p.8). Cabe resaltar que esta información es muy cercana a la propuesta por Moreno. (2015, p.24)

Como puede verse, existe un gran número de personas en edades productivas, que en el marco de la reinserción social serán objeto de empleabilidad, razón por la cual las empresas deben prepararse para absorber ente núcleo

logrando potenciar sus fortalezas en pro de la competitividad de las mismas. De ahí surge la pregunta:

¿Cuáles son las estrategias que adoptan las empresas para la inclusión de los actores del posconflicto en el desarrollo de sus organizaciones? De la anterior pregunta se desprende el interés de identificar las estrategias que adoptan las empresas para la inclusión de los actores del posconflicto en el desarrollo de sus organizaciones, mediante la generación de un diagnóstico a cerca de los procesos de selección, contratación y clima organizacional basado en el corpus de análisis, así como poder determinar la incidencia directa de este capital humano en los sectores productivos a partir del post conflicto.

Hablar de talento humano (TH) en las organizaciones, implica mirar diferentes enfoques en cuanto a su significado.

Es así como Ospina conceptúa que el talento humano significa hablar de lo “humano”, es decir, de la capacidad de crear, de lo emocional, de lo moral, del reconocimiento de las historias particulares, de los anhelos y frustraciones de las personas, de las habilidades, destrezas intereses y motivaciones. (s.f.,p.2).

Desde el punto de vista de su función empresarial, como Gestión del talento humano (GTH), Chiavenato la define como el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (2009, p.3).

Otros autores como Venero (s.f), expone que dicha gestión es la “capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos”. (párr.4)

Otra definición es la de la Real Academia Española de la lengua (RAE), comentada por Prieto, en el sentido que el Talento humano:

Se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. (Prieto, 2013, p.17).

Comenta Prieto, que Pilar Jericó (2001) también definió el TH, como las personas que comprometen sus capacidades para que la empresa mejore sus resultados; así mismo, al profesional con talento lo caracteriza como “comprometido” poniendo al servicio de la empresa sus capacidades para hacerla mejor. (2013, p.17)

Su importancia radica entonces, en ser la base fundamental de las empresas, porque tienen gran impacto en su desarrollo siendo necesario como asegura Saldarriaga, que dichos entes no solo conozcan sus fortalezas sino que en el plano socioeconómico y político “sean asumidas como lo que son: fuente de empleo, progreso y sostenimiento de la economía, lo que podría traducirse en un mayor apoyo para su actividad”. (2008, párr.6).

Continúa afirmando Saldarriaga (2008), que el posicionamiento en el mercado tanto nacional como global, requiere que las empresas puedan “identificar diferentes alternativas de organización y estrategias de manejo y gestión humana”. (párr.6),

En ese sentido, la Asociación de industriales ANDI (2012), en su informe de sostenibilidad del 2012 del sector sistema moda, muestra como algunos de sus grupos de interés, tales como la comunidad pretenden generar “impactos positivos sociales y económicos en las comunidades (...) a través del empleo, negocios inclusivos e inversión social”. (p.25)

De igual manera en el mencionado informe se muestra como desde el gobierno se tiene la presencia de instituciones públicas tales como el Servicio Nacional de aprendizaje SENA, entre otras, que buscan “fortalecer la formación del talento humano y la internacionalización, así como los centros educativos y de investigación que se convierten en aliados estratégicos en los procesos de capacitación de empleados y proveedores del sector”. (ANDI, 2012, p.25)

Por otra parte, la Cámara de la cadena algodón, fibras, textil y confecciones de la ANDI, trabaja de una parte, buscando mejorar la informalidad, mediante la constitución de cluster que permitan ayudar a los proveedores, así como estimular la innovación, investigación y desarrollo (I+I+D) hacia el producto y el proceso en la producción de bienes naturales y ecológicos, así como el fortalecimiento del talento humano a través de su formación y capacitación. (ANDI, 2012, p. 37).

Las anteriores acciones buscan su afianzamiento en lo conceptualizado por Mora (2008), quien con base en el enfoque de Edvinsson y Malone (2000), plantea la necesidad de realizar una gestión del conocimiento adecuada a través de capacitaciones que beneficien las organizaciones, bien sea desde el punto de vista del enfoque intelectual y tecnología, así como desde los diferentes tipos de personalidad de los individuos.

En ese orden de ideas, los colaboradores en las empresas ya no son aquellos que cumplen funciones específicas sino que se convierten en activos intelectuales que requieren de inversión que no solo permita el “crecimiento personal sino el corporativo”. (Mora, 2008, p.8)

Ahora bien, siendo el posconflicto uno de los elementos de la presente investigación, es importante hablar de este y conceptualizarlo, a través de estudios significativos del Centro Nacional de Memoria Histórica (2017), que muestra diferentes situaciones sobre “desarme, desmovilización y reintegración de excombatientes a la vida civil” en Colombia, cuyos contenidos temáticos hacen relación a “Referentes internacionales” sobre este tema, así como la normatividad aplicada en la atención de dicha población, y para antiguos combatientes de grupos paramilitares, mostrando algunas particularidades de cada uno de los procesos, tales como:

Parcialidad, diversidad de actores y formas, desarrollo en medio de la persistencia de las hostilidades bélicas, contextos regionales diferenciados, aplicación en medio de la existencia parcial de pactos de paz entre el Estado y las guerrillas insurgentes, notables esfuerzos gubernamental y presupuestario. 8. Niveles de cooperación internacional reciente, sin ser el factor determinante según lo sustentado por (Nussio, E., 2012; Villarraga, A., 2013).

En cuanto a su relación con las capacidades humanas, Garzón, Parra y Pineda (2003), identifican ampliamente las causas del conflicto, en aras de determinar las posibles coordenadas para la paz, incluyendo el talento humano como la vía para el surgimiento de las víctimas, porque se considera que el posconflicto no es solo una oportunidad para las empresas sino que lo es también para las víctimas en especial del lado del Ejército Nacional.

Adicionalmente, Rueda (2008), muestra cómo algunos de los jóvenes reinsertados desean volver a la vida civil, rehacer su vida familiar, liberarse de situaciones o acciones que no quieren realizar, mientras que para otros el grupo y su rutina lo es todo, por lo que su ausencia les causa inconformismo, pero en general se resalta lo importante que es para ellos la “reintegración social, con la reconstrucción de su ruta de vida en el marco de restitución de derechos básicos como salud, educación, empleabilidad”. (p.75),

Como puede observarse, existen trabajos que permiten verificar de un lado, la importancia del talento humano y sus procesos de capacitación, trabajo en equipo, en el posicionamiento y competitividad de las organizaciones; y de otro lado desde la conceptualización del posconflicto y desde la reintegración social.

De acuerdo a lo anterior, se pretende responder y aportar información respecto a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las estrategias que adoptan las empresas para la inclusión de los actores del posconflicto en el desarrollo de sus organizaciones?

Dentro de este marco, las variables en estudio se entienden de la siguiente manera:

En primera instancia se hablará de Estrategia, la cual viene relacionándose con la guerra desde tiempos antiguos, ya que se refiere a la forma como los ejércitos enfrentaban al enemigo y en ese orden de ideas, Contreras, trae a colación, el pensamiento de Sun Tzu escritor del libro el Arte de la guerra, para quien la estrategia es un arte que busca que “el enemigo no dude en atacar y piense que no se poseen los argumentos para una buena defensa”, (2013, p.160). Al suceder esto el enemigo prepara su ataque pensando en la debilidad de su contendor, sin conocer su verdadera situación

Igualmente y desde el punto de vista de la administración la estrategia puede verse desde el enfoque de Chandler (2003), para quién esta se basa en la definición de las metas y objetivos a largo plazo en la empresa cuyo logro

requiere de “acciones y asignación de recursos”, porque las organizaciones no se posicionan en el mercado de un día para otro, mediante el uso de unos recursos tanto financieros como de logística que le permitan a la organización alcanzar su madurez.

Es de aclarar que los recursos de los que habla el autor no son solo financieros sino que se relacionan con la logística y los humanos, siendo así que en esta última materia, las organizaciones se encargan de capacitar a sus colaboradores en competencias para generar ventajas competitivas respecto de sus empresas rivales. (Contreras, 2013, p. 161).

Otra definición de estrategia está dada por Luna (2014), quien afirma que es la “capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto en el proceso estratégico”. (p.16).

De igual forma el mencionado autor considera que para lograr la efectividad de las mismas, se deben tener en cuenta ciertos indicadores en las diferentes áreas de la empresa, los que en el caso de talento humano, se definirían en procesos tales como contratación, análisis de puestos, evaluación del desempeño, reclutamiento, selección del personal, inducción, planeación de carrera entre otros.

Con base en lo anterior, esta investigación trabajará en términos de selección, contratación y cultura organizacional, constituidos como la triada del talento humano, herramienta diseñada en el concepto de que este es una mezcla de “sé hacer (conocimiento), quiero hacerlo (compromiso) y puedo hacerlo (poder)”. (El Talento humano y las competencias: Conceptos, 2010, párr. 10).

De otra parte referente a la inclusión, se resalta que la Unesco la considera como la forma con que se maneja la diversidad de todos mediante participación activa en el aprendizaje, las culturas y las comunidades, y la reducción de la “exclusión dentro y desde la educación”. (2005, p14). En cuanto a la participación justa dicha institución afirma que:

La inclusión permite la participación justa de personas con discapacidades (físicas, sociales y / o emocionales) siempre

que sea posible en la educación general, pero deja abierta la posibilidad de elección personal y opciones de asistencia especial e instalaciones para quienes la necesitan". (Unesco, 2005, p.14)

En dicho escenario se ubican todas las víctimas del conflicto armado en Colombia, que necesitan ser aceptadas por la sociedad para continuar su desarrollo personal y profesional, una vez terminado el conflicto, siendo necesario identificarlas para mayor claridad en el presente estudio y se miran desde dos enfoques, desde el Derecho Internacional Humanitario y desde Colombia.

Romero y Bernate (2016) exponen el concepto de víctima desde el enfoque del Derecho Internacional Humanitario según la Resolución 1989/13 de 90, dada por Naciones Unidas, y que corresponde a:

toda persona que haya sufrido daños individual o colectivamente, incluidas lesiones físicas o mentales, sufrimiento emocional, pérdidas económicas o menoscabo sustancial de sus derechos fundamentales, como consecuencia de acciones u omisiones que constituyen una violación manifiesta de las normas internacionales de derechos humanos o una violación grave del derecho internacional humanitario. (p.45)

Para efectos de Colombia, El artículo 3 de la Ley 1448 / 2011 define las víctimas como:

aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1º de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno. (p.1)

Cabe resaltar, que en el mismo artículo de la ley en mención, también define como víctimas:

El cónyuge, compañero o compañera permanente, parejas del mismo sexo y familiar en primer grado de consanguinidad, primero civil de la víctima directa, cuando a esta se le hubiere dado muerte o estuviere desaparecida. A falta de estas, lo serán los que se encuentren en el segundo grado de consanguinidad ascendente. De la misma forma, se consideran víctimas las personas que hayan sufrido un daño al intervenir para asistir a la víctima en peligro o para prevenir la victimización. (p.1)

Otro grupo que se considera víctima es la población LGBTI, la que según Maya (2016) ha sido violentada durante el conflicto por todos sus actores, básicamente por su " identidad sexual y de género" (p.2), lo anterior con base en informes del año 2013 del Centro Nacional de Memoria Histórica, sin quedarse atrás las comunidades negras, raizales y palenqueros, gitanos, afrocolombianos, y pueblos indígenas, quienes han perdido el control de sus territorios impidiendo el desarrollo de su lenguaje materno, la educación y medicina tradicional, etc. (Unidad para las víctimas, 2017, párr.3-4)

En cuanto al desarrollo organizacional se refiere, cabe desatacar que se originó a través de los llamados Entrenamiento en laboratorios de sensibilización, en grupo que aprenden de su propia evolución como conjunto, a través de sus experiencias.

Esta actividad, comenta Morales, se inició a partir de 1946 con grupos que pretendían cambios conductuales en el hogar, en especial el celebrado en "el State teacher's college en Nueva Bretaña, Connecticut", (p.5) a partir del cual surgió el llamado Grupo T, dónde se tomaba atenta nota del diario vivir de los participantes y al final del día se discutía sobre las observaciones realizadas, lo que generaba gran aprendizaje.

Posteriormente, hacia 1957, aparece Douglas McGregor, quien acorde a lo afirmado por Morales, se interesó por descifrar el problema de la transferencia y a través un grupo de consultoría ayudaba a gerentes de línea y subordinados sobre cómo hacer más eficientes en grupo. (2012, p.6)

Acorde a la sustentación de Pinto (2012) sobre el desarrollo organizacional desde la visión de Ferrer (S.f), se dice que es "un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno". (p.22)

Haciendo claridad que dicho proceso tiene como objetivo la cultura y estructura organizacional y se desarrolla acorde a las necesidades de la empresa, permitiendo en algunos casos hacer una reestructuración a fin de generar nuevas estructuras y cambios conductuales colectivos.

Para su alcance se requieren algunas condiciones tales como la participación plena de los colaboradores, evitando la resistencia al cambio; la confrontación abierta de problemas que surjan; seguridad para un adecuado clima organizacional, y sobre todo el respeto por los demás, pues el factor humano es el capital más valioso de la empresa el cual aspira a alcanzar un desarrollo personal y profesional en un ambiente de respeto, porque se siente identificado con ella permitiendo el logro de sus objetivos. (Pinto, 2012, p.24)

Teniendo en cuenta la interrelación Individuos empresa, se generan ciertos supuestos en el desarrollo organizacional, desde algunos enfoques como el de los Individuos quienes buscan trascender y desarrollarse; desde los grupos, porque las personas requieren ser aceptadas por un grupo y pueden acrecentar la productividad cuando se apoyan entre sí.

Acorde a la coyuntura de los acuerdos de paz, se considera llegarán a las empresas personas provenientes de dicho proceso, siendo en este momento que se requiere del desarrollo organizacional para cambiar aspectos culturales de los colaboradores para que se pueda alinear su potencial con los objetivos organizacionales. (Pinto, 2012, p.25) .

Transformación del Talento humano a Capital Humano como medio de crecimiento empresarial en respuesta a la Competitividad.

Los procesos para el manejo de los colaboradores en las empresas según Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), ha dado un vuelco total, cambiando la vieja postura de la Administración del personal o recursos humanos, donde la dirección se refería a actividades de tipo operativo, de control; mientras que la gestión humana moderna se ha convertido en un sistema cuyos componentes son la dirección, organización, relaciones laborales, prácticas del talento humano, “que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas”. (Párr.16)

La Gestión Humana a consideración de los autores, está íntimamente ligada a factores como la “estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación”, (párr.17) y es a partir de estos puntos, donde se empieza a considerar el concepto de capital humano, al identificar el papel de los empleados y sus capacidades internas para desarrollar la estrategia y alcanzar el logro propuesto, por consiguiente, el reconocimiento de los factores anteriores, permitió el cumplimiento de funciones de “fuente de talentos” para el capital humano y “capacidad de soporte” para el área que dirige el capital humano. (Calderón et al, 2010, párr.17).

De otra parte, en lo referente a la cultura organizacional, se piensa que está íntimamente ligada con la gestión humana.

Desde ese enfoque Calderón et al con base en lo conceptualizado por (Berg, 1986) y (Chow y Lui, 2007), afirman que la cultura organizacional tiene como marco estratégico a la gerencia de recursos humanos, con una correspondencia tal que sus prácticas se articulen con la cultura logrando su efectividad y duración en el tiempo. (2010, párr.18)

Lo anterior permite inferir, que dentro de la gestión humana se incluye la del conocimiento, pues se trata de la apropiación de este, permitiendo que los individuos sean competentes, a través de la motivación y la aplicación de sus competencias o habilidades, aspectos que los autores analizados toman de (Slagter, 2009; García, Llorents y Verdú, 2006; Jiménez y Sanz, 2007).(párr.19)

Calderón et al (2010), toman los conceptos de (Birdi et al., 2008; Meneses, Wood y Gelade, 2010), en el sentido que la gestión humana aporta a la productividad empresarial, porque la formación y motivación que se da a los colaboradores los lleva a la eficiencia y por ende habrá disminución de costos y de los tiempos del ciclo productivo. Así mismo (Maclean, 2005), indica que da valor agregado al aportar innovación y fomenta "la cultura de la calidad". (párr.20).

Ahora bien, a juicio de Calderón et al, la gestión humana nace el concepto de gestión del conocimiento, práctica que se considera de avanzada pues los colaboradores deben tener idoneidad, ser flexibles ante los cambios, estar prontas y decididas a la acción, estando preparadas para su ejecución. (2010, párr.27)

En cuanto al contexto en el que se desarrolla la gestión humana, los escritores Calderon et al, exponen con base en conceptos de (Studdard y Darby, 2008) y de (Boston Consulting Group, 2008) que dentro de sus prácticas sin duda alguna se encuentra el desarrollo del capital humano, la gestión del cambio, la construcción de capital social y una permanente profesionalización de los procesos de recursos humanos. (2010, párr. 22)

Según lo expuesto por (Marvel y Lumpkin, 2007; Shrader y Siegel, 2007), se considera al capital humano como un elemento que hace parte del capital intelectual que como se explicó anteriormente, se conforma por capacidades o competencias del saber, saber hacer y querer hacer, las cuales son propias del ser humano, y permiten un mejoramiento organizacional, siendo más competitiva. Lo anterior sobre la base de lo expuesto por (Calderón y otros, 2010, párr.23).

Desde la visión de Dessler y Varela (2011), el capital humano tiene que ver con “los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización”. (p.9)

En ese orden de ideas, y para que dicho capital aporte a la empresa con compromiso, se requiere que la gerencia innove en sistemas y habilidades gerenciales para manejar un talento de clase mundial, todo desde el proceso de selección, capacitación y motivación.

Ahora bien, las exigencias de la globalización y de la tecnología en el contexto económico actual, exige que las empresas, cuenten con un talento humano (TH) donde sus capacidades y conocimientos sean de calidad acorde a las teorías o tendencias administrativas del momento, en concordancia con el plan estratégico de la organización. Al respecto se tienen varios enfoques como el de Pardo y Porras, que consideran la necesidad de que las empresas se adapten a las exigencias de la globalización. (Dessler y Varela, 2011, p.169)

Para ellos, se requiere de una “estrategia diferenciada”, a través de una transmutación entre la vieja y la nueva organización competitiva, acción muy similar al “proceso de selección natural” cuyo resultado es la supervivencia del más fuerte para afrontar los cambios y desempeñarse en un entorno de evolución constante. (Pardo y Porras, 2011, p.169).

Cabe resaltar que solo aquellas empresas cuya cultura organizacional está enfocada hacia a resultados y hacia las personas, es decir que en la primera se identifican con los objetivos de eficacia y eficiencia de la entidad y en la segunda, las metas serán las del “desarrollo y satisfacción de sus miembros”, serán las que están en capacidad para enfrentar los cambios que se avecinen. (Pardo y Porras, 2011, p.169),

El éxito de dicha estrategia, dicen ellos, recae directamente en los colaboradores y se convierte en una teoría que los ve como semillero de competitividad, pero con una visión

muy operativa con tareas primordiales encaminadas a la sobrevivencia en el entorno social, pero con un valor intangible conocido como Capital Humano o Capital Organizacional, que es el que le da el “reconocimiento como fuente competitiva sostenible.

De otra parte, se observa como las empresas en su afán de ser competitivos y posicionarse en el mercado, se esfuerzan por tener los mejores colaboradores, que sean líderes, administradores y operativos de gran valía, los cuales deben ser reconocidos y ubicados en el lugar que les corresponda, así mismo procurando su renovación porque el “personal al igual que un activo, entre mejor se le administre, mejor se le trate, mejor será su rendimiento, será más productivo”. (El recurso humano es quizás el mejor activo de la empresa 2017, párr.6-7).

En la visión de Prieto (2013), la GTH se concibe como la convergencia de factores como la cultura organizacional, el tipo de estructura organizacional, entorno ambiental, la unidad estratégica del negocio, tecnología y procesos adoptados y todos ellos descansan en las personas y su gestión depende de la forma como la empresa los trate: “como un recursos o como socios”. (p.20)

La GTH, debe potenciar las habilidades o capacidades de las personas, en pro del mejoramiento continuo y ellas deben ser vistas como “el activo más importante en las organizaciones” porque dotan a la entidad de inteligencia y como socios, llevarla en búsqueda de la excelencia. Este accionar, debe permear toda la organización a través de los niveles de administración (estratégico, táctico y operativo).

Comenta Prieto, que el manejo de los colaboradores va desde “la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo”. (2013, p.20)

Autores como Caicedo y Acosta indican que la GTH, es el vínculo que relaciona el desarrollo humano con el

organizacional, con funciones de establecer las condiciones necesarias para que los colaboradores progresen integralmente en la empresa. (2012, p. 110).

Es de comentar, que los promotores del documento revisado, miran el avance de los colaboradores dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que la aplicación del proceso administrativo en la situación actual es necesaria para garantizar la efectividad y fortalecer el reconocimiento de las capacidades de cada individuo.

De otra parte, Moreno y Godoy hacen referencia al criterio de economistas que consideran que el talento humano es un "capital" que otorga generación de valor como referencia para los gerentes sobre su inmensa riqueza intangible, y su sustento se basa en la posición de Bernárdez (2008:193) que señala "... la mayor parte de la literatura económica y legal especializada, llaman capital intangible a la combinación de otros activos y bienes que construyen tres tipos de capital:

capital intelectual, capital humano y capital social", por lo anterior, se concluye, que existe una relación directa entre el Talento humano y el capital intangible, por cuanto la sumatoria del capital intangible, humano y social favorecen el desarrollo económico. (p. 61-62)

Con base en lo anterior se concluye que existen dos aspectos relacionados con el Talento humano como son, de una parte el interés del colaborador de capacitarse para ser más competente; de otra la voluntad que tiene la organización para velar por el desarrollo profesional de los empleados a través de planes, programas y políticas que le permiten alcanzar objetivos. (2012, p. 62)

En la posición de estos escritores, el personal de la empresa es considerado un capital intangible, cambiando las estructuras de las organizaciones para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos. Adicionalmente, al valor y conclusiones de Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, quienes aseguran que el empleado sin duda es el recurso más importante en cualquier organización. (2012, p. 62).

Estos promotores nos sitúan en el modelo que se rige en la GTH en los que se localizan los riesgos de este proceso

teniendo en cuenta el ambiente competitivo y cambiante en el que mantiene, para esto se tiene presente aspectos que influyan en el crecimiento de una empresa. Adicional a esto, se resalta el avance y aprovechamiento de este recurso logrando mantener de manera eficiente y fortalecido el vínculo dentro de la organización.

Calderón y Mousalli atribuyen a este, ser una gran ventaja que toma conciencia y decisión para lograr fortalecer la competitividad humana, respondiendo a los retos que se presentan en la nuevas compañías con el fin de adquirir desarrollo profesional de tal manera que genere conocimiento y experiencia (2012, p.16). Por lo tanto hay que tener en cuenta que las organizaciones tienen como elemento social su talento humano que hace posible su crecimiento y evolución a lo largo de su vida útil.

Así mismo, El capital humano es actualmente considerado un elemento esencial de trascendencia en el devenir de la organización, si bien es cierto, que el elemento monetario es un objetivo vital, es solo a través del conocimiento que se logran recursos financieros de una empresa con el capital intelectual. (Calderón y Mousalli, 2012, p.16)

También se hace referencia a las organizaciones que crean mejoras de productos y servicios por medio de sus competencias y la importancia de los elementos vivos de la empresa ya que implican las estrategias para lograr el objetivo, involucrando el cambio, el liderazgo, aprendizaje y trabajo en equipo para lograr cumplir su misión y visión y mantener una buena cultura organizacional y lograr mantener una relación entre el capital humano y las redes de comunicación, para estos escritores es una herramienta que complementa los miembros de la empresa, proveedores y clientes, de igual forma reconoce la importancia del manejo de la información.

Cabe resaltar que Chiavenato comenta que las empresas inversionistas en conocimiento, comparten la tenencia de la misma con el talento humano, que es quien piensa y crea y carga la organización en su cabeza, siendo la fuente de ideas, de innovación, pues la maquinaria y el equipo no funcionan por sí solos.

Por consiguiente, estas condiciones son los activos de los que dependen las empresas del conocimiento. (2009, p.45)

El Capital Humano si bien es cierto es el recurso más estratégico, se convierte en el más complicado de gestionar, porque a la luz del argumento de López y Grandío, (2005, mencionado por Montoya, Portilla y Fernández, 2012), se relaciona con habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, y aporta muchas ventajas competitivas a largo plazo. (Montoya, Portilla y Fernández, 2012, p. 51).

Adicional a esto, se tiene en cuenta la igualdad de oportunidad en el campo educativo para integrar la teoría y la práctica, además de la importancia del aprendizaje en términos de adquisición de competencia que le preparen para ser un buen activo para su vida laboral y aprovechar la capacidad, la cultura y la preparación de un buen terreno educativo, el aumento de responsabilidades, la autonomía y de todos los aspectos que incluyen ser parte de este mundo laboral y empresarial.

Ahora bien mirar resulta importante, ver como se ha producido esta transformación, ¿qué procesos desarrollan las empresas para que esa capacidad humana se convierta en un capital invaluable? Desde el punto de vista de Pardo y Díaz (2014), la capacitación es una técnica encaminada a adquirir, ampliar y pulir "habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos", (p.41) que permitan al empleado mejorar su desempeño, incrementar opciones de mejoramiento a nivel profesional y personal, lo que redundará en una mejor calidad de vida, tanto para él como para la empresa, en razón al perfeccionamiento de los procesos y la imagen que proyecta interna y externamente, como fidelizador del talento humano. (pp.41-42).

Cabe resaltar que dicha fidelización o Employer branding, tiene que ver con el manejo y estructura interna de la empresa, porque aquellas cuya administración es de tipo jerárquico, tendrán mayor dificultad para retener a sus colaboradores, en especial si estos son de la generación de los millennials,

quienes por sus características de “ser nativos digitales” y acceder al teletrabajo, pueden resultar muy cotizados, pero a la vez renuentes a la rigidez de los entornos jerárquicos, como lo afirma el director de la II Feria de Empleo en la Era Digital de Madrid. (Serna, 25 de mayo de 2016).

Ahora bien, se genera otro interrogante como es el de ¿Qué razones motivan a las empresas a invertir en el mejoramiento y desarrollo de su talento humano? En este sentido, Díaz y Pardo, comentan que “la justificación de esta inversión se debe a un mercado en continua evolución y exigencia, en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, innovación, a un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje”. (Pardo y Díaz, 2014, p.42).

De otra parte, a juicio de los autores, las unidades económicas a través de evaluaciones de desempeño y demás, detectan disparidades entre lo que sus colaboradores saben, hacen y saben ser; contra lo que deberían saber, hacer y lo que deberían saber ser, por lo que se considera que mediante la capacitación se disminuyen las diferencias entre estos factores y las competencias de las personas dentro de ellas.

Por lo anterior, Garay y Giménez (2009, como se citó en Pardo y Díaz), concluyen, que ningún proceso educativo, de capacitación, entrenamiento, o de desarrollo tecnológico no dará frutos si no se logra una ampliación del conocimiento y la cultura, lo que se traduce en una “formación integral de la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa”. (2014,p.42).

Otro elemento que favorece la transformación del Talento humano a Capital humano, es según Ospina el cambio, es decir, que se requieren personas flexibles, no resistentes, con suficientes capacidades para enfrentar esas dinámicas intensas y reiteradas de lo favorecen, de manera proactiva con innovación tanto en la servucción como en la producción, siendo mejor a ojos del autor, si conviven y son generadores del mismo.

Se requiere entonces que el talento humano tenga liderazgo, realizando actividades y empleando tecnologías

que les ayude a que sus empresas sean más competitivas y dúctiles, (s.f, p.6-7)

De igual manera continua exponiendo Ospina, que la tecnología mediante los Sistemas de información de Talento humano (SITH), es otra forma de conducir de manera propicia el conocimiento y al mismo colaborador, porque a través de estos se articularán más las personas en razón a la disponibilidad de una única fuente de información para poder intercambiar y producir conocimiento.

Se resalta, que también los SITH son independientes “en la medida en que la información disponible no será del dominio de unos pocos, sino que estará al alcance de quien verdaderamente la necesite para tomar las decisiones de manera oportuna y de forma adecuada”. (Ospina, s.f, p.6).

Lo anterior, porque permite mayor rapidez de labores manuales y ofreciendo información en tiempo real, es decir, buscando alcanzar la efectividad del proceso en aras de tener mayor disponibilidad para actividades estratégicas del negocio, utilizando internet e intranet.

Moreno y Godoy, sustentan lo anterior afirmando que “la realidad que se vive en el presente siglo en el cual prevalecen los avances de los conocimientos en las TIC, sistemas de comunicación electrónicos (internet, skype, telefonía celular, entre otras), exigen al talento humano su fortalecimiento y desarrollo como parte de su propiedad intelectual, representando así el capital intelectual de cada individuo en las organizaciones. (2012, p.62)

Por lo anterior concluye Ospina, que el talento humano que alcance las condiciones arriba mencionadas, se convierte en generador de ventajas competitivas que el cliente percibirá P(6-7).

Mejoramiento de las competencias profesionales para el mercado laboral en el posconflicto.

Para iniciar lo concerniente a las competencias de cara al posconflicto, es oportuno indicar la existencia de dos tipos de iniciativas, tanto de tipo gubernamental como de la sociedad civil, algunas de las cuales se relacionan con el emprendimiento.

En primera instancia, el Proyecto del Plan de Desarrollo 2016 – 2020 para Bogotá, D.C, por parte del Alcalde Mayor Enrique Peñalosa, tiene como uno de sus ejes transversales el desarrollo económico basado en el conocimiento, permitiendo fundamentar en parte la investigación cuando se afirma: “el factor crítico para la competitividad moderna supone contar con personas de las mejores calidades”, lo que implica que reconoce a estas como las portadoras del conocimiento que requieren las organizaciones para el desarrollo de sus estrategias de competitividad.

Para Peñalosa, se requiere apuntalar la relación emprendimiento – innovación, reforzando la aptitud de los participantes en el proceso y aumentando la colaboración y el apoyo a proyectos empresariales. (2016, p.269). De otra parte se observa que el bajo impacto del emprendimiento y la innovación, se debe a la falta de conocimientos y experiencias para sacar adelante una idea de negocio, constituyéndose este como uno de los obstáculos para afianzar ese sistema de emprendimiento, así como la presencia de planes a corto plazo tales como asesorías o la financiación.

Comenta el autor, que también influye el bajo nivel educativo del emprendedor, tramitología para crear una empresa, y la necesidad de diferenciar emprendimientos con base tecnológica, por oportunidad y por necesidad, limitando la oferta de servicios y apoyo de las entidades relacionadas. (2016, p.270). Es por ello que es necesario que el talento humano tenga acceso a capacitaciones tanto como emprendedores como para empleabilidad.

Es de aclarar que desde el 2012, Colombia generó acciones para reforzar la capacitación en el talento humano, recibiendo un préstamo por parte del Banco Interamericano de desarrollo BID equivalente a US\$100 millones, encaminado de una parte a fortalecer el “Sistema nacional de formación de capital humano” así como formar el Sistema nacional de cualificaciones (SNC), ente que tiene la responsabilidad de:

Definir las necesidades de capital humano del sector productivo del país, además de realizar diversos programas de capacitación para los trabajadores, de manera de que estos enfrenten de forma positiva los desafíos que presentan los mercados nacionales e internacionales en diversas áreas del sector productivo. (Iberoamérica Central de Noticias, 10 de Noviembre de 2012, párr.2)

El mencionado noticiario comenta además, que la iniciativa comienza en organizaciones del sector de las TIC, con una prueba de ensayo, cuyos resultados aportarán la reglamentación para el funcionamiento de los procesos “de normalización, evaluación y certificación de competencias laborales”.

De otra parte, se pretende iniciar el “sistema de estadísticas sobre la productividad y la formación del recurso humano en el país”.(párr.3) a fin de identificar los requerimientos de capital humano y su respectiva capacitación en las distintas entes económicos de la nación. Ahora bien, Elempleo presenta otros tipo de proyectos tales como JuvenTIC y Ventana para la Paz, que están encaminados a ayudar a las comunidades en condición de inseguridad para incrementar como aporte a la construcción de la paz beneficiando a la población vulnerable, con el fin de aumentar sus posibilidades “educativas, laborales y de creación de emprendimientos” (2016, párr.1-4)

Estas opciones, según Elempleo (2016), van dirigidas a los excombatientes como actores del conflicto y en general jóvenes en condiciones de vulnerabilidad, para facilitar su proceso de reintegración teniendo como herramienta las Tecnologías de la información y la comunicación TIC, a través de las cuales podrán mejorar la generación de ingresos y de formación, todo lo anterior con la interrelación empresa privada y el Estado para reforzar ambientes de paz con opciones de “empleabilidad, sostenibilidad, diálogo entre

la empresa privada, cooperación de las comunidades y coordinación como respuesta del país a las poblaciones más necesitadas". (párr. 5)

Es de resaltar que JuvenTIC actuó a través de diplomados certificados por Instituciones de Educación Superior, con una meta a 2016 de 1.300 jóvenes en departamentos como Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca, Cauca, Tolima, Huila, Chocó, Meta y el Distrito Capital. Mientras tanto, Ventana para la paz, de la mano de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), tiene como meta convertir en empresarios a aproximadamente 60 exguerrilleros, mediante el uso de la red para comercializar sus productos y servicios. (Elempleo, 2016, párr.6-8)

De otra parte, Colnodo (2017) menciona la existencia del programa Una ventana para soñar, patrocinado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la Universidad EAFIT, Reconciliación Colombia y Colnodo con el apoyo de Google.org, cuyo objetivo es involucrar poblaciones que se encontraban a la fecha dentro del conflicto armado, sean víctimas, actores, o personas en proceso de reintegración, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación TIC.

De igual forma, Colnodo (2017) comentan que su desarrollo tiene relación con "la identificación, verificación y diagnóstico de emprendimientos de esta población cuyo perfil tenga las características necesarias en el marco de los sectores de comercio y servicios".(párr. 1-3)

Existen otros programas como Colombia siembra paz, y Todos por un nuevo país, que pretenden equilibrar la etapa de posconflicto, haciendo sostenible el proceso de paz. Así mismo obtener una respuesta de los "reinsertados y desplazados", dando solución a los desempleados con instrumentos válidos, que les permita valerse por sus propios medios, sin necesidad de acudir al paternalismo de Estado.

En lo referente al gobierno, es necesario verificar si son las adecuadas acorde al Índice de Competitividad Global IGC, por sus siglas en inglés (Index Global Competitiveness). A ese respecto, Colombia ha generado algunas estrategias según el Informe nacional de competitividad 2016-2017, para mejorar el mercado laboral y la formalización.

Adicionalmente a esto, se considera que el Sistema Nacional de Formación de Capital Humano permitirá plantear herramientas y métodos para el mejoramiento de su gestión, incrementando la calidad y eficiencia de la formación para el trabajo, así como su productividad y la igualdad en Colombia.

Dichas estrategias tienen que ver con la reorganización del Sistema nacional de Certificaciones; que los programas de Formación para el trabajo y desarrollo Humano tengan aseguramiento de la calidad, fomento a la formación mediante vouchers en las empresas, gestión adecuada de las vacantes en las empresas; articular el emprendimiento mediante promoción, robusteciendo los que ya existen. (2017, Consejo Nacional de Competitividad, p.21)

En lo que se refiere a la importancia de las organizaciones en posconflicto, Barrios confirma la relevancia de la apertura social de las mismas, facilitándoles el mejoramiento de su vida emocional y económica a aquellos excombatientes que quieren ingresar a la vida laboral. Lo anterior solo se logra con su aporte económico para llevar a cabo programas de capacitación, de formación humana e integral, permitiendo que accedan al mundo del trabajo. (S.f, p.53).

Como puede verse en el documento en análisis, la gestión del talento humano juega un papel tal, que no solo permite la captación del talento humano sino que lo desarrolla, evalúa, en aras de alcanzar la mayor productividad; realizando grandes cambios en sus estrategias para fidelizar a los colaboradores, ofreciendo nuevas vacantes y capacitando a quienes ingresan, para habilitarlos profesional y técnicamente, de cara al mercado laboral, teniendo en cuenta criterios de pertinencia y calidad, para que la vinculación sea sostenible.

En ese orden de ideas, Barrios expone tres aspectos prioritarios a tratar, que a la luz de lo planteado por Burgos de la Espriella (2016), son: la resocialización e inducción al mundo empresarial, con criterios y herramientas que permitan conocer cómo funciona la empresa; la generación de confianza a través del empoderamiento, sin discriminación alguna por haber sido guerrilleros y por último, brindar la educación y capacitación para el trabajo, en desarrollo de lo previsto en el artículo 54 de la Constitución Nacional. (S.f, p.53)

Ahora bien, se viene hablando de la necesidad de mejorar las competencias en el capital humano para que las empresas sean competitivas, incluyendo los niveles estratégicos de las organizaciones, porque en ellos está la responsabilidad de ejercer el liderazgo, propiciar el trabajo en equipo, la responsabilidad social, cultura organizacional y lo concerniente al servicio al cliente, entre otros, para que desde su óptica puedan identificar los puntos irreconciliables, evitando que se presenten o corregir fallas institucionales, encontrándose soluciones ante cualquier conflicto, sacándole el mayor provecho al trabajo en equipo.

De otra parte, Torres (2014), resalta el rol de la alta gerencia en la organización, por cuanto para el desarrollo de los proyectos es necesario conocer “el personal involucrado, empleados, directivos, dueños, jefes, clientes etc,” (p.8) siendo vital el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, generando sinergias que mejoren los resultados a obtener mediante adecuada segregación de funciones y teniendo en cuenta habilidades y destrezas, acorde a las exigencias del proyecto.

Así mismo, es inevitable que la alta gerencia verifique los métodos empleados para el logro de los objetivos, en un monitoreo constante de las estructuras de la empresa, a fin de efectuar las modificaciones a que haya lugar en caso de requerirse, sin olvidar la medición de los índices de aceptación del cambio de los colaboradores para que no se sientan vulnerados, participando con ellos de este proceso a alcanzando y manteniendo la productividad.

Desde el aporte de Torres (2014), se afirma que las estructuras de la empresa deben estar monitoreadas para poder enfrentar el cambio, los directivos y nivel estratégico tienen la obligación de hacer frecuentes mediciones en los “departamentos, empleados, las debilidades, los objetivos, las fortalezas, las metas las estrategias, identificando, dónde inicia el proceso y a donde se quiere llegar, a través de un direccionamiento estratégico, que incluya una planeación con objetivos, estrategias y la misión” (p.14)

Es de anotar, que desde el direccionamiento de Gerencia de Procesos y Procedimientos (2014), el estudio del entorno (DOFA) institucional, tiene gran relevancia, así como determinar cuál será la misión de la empresa, generar estrategias y alternativas factibles, medir resultados y aplicar correctivos necesarios. (Torres, 2014, p.14) Por lo anterior queda reconocida la participación de la alta gerencia en los procesos organizacionales.

Ahora bien, en cuanto a la participación de la sociedad civil de cara al posconflicto, han sido identificadas algunas iniciativas denominada Programas de Desarrollo y Paz (PDP), descritas por Barreto, los que fueron instaurados inicialmente para el Magdalena medio pero que han dado frutos a partir de “procesos de desarrollo y de integración de grupos sociales excluidos a nivel local y regional”. (2014, p.184)

En ese orden de ideas, dichos programas surgieron de la interacción de los civiles conjuntamente con el Centro de Investigación y educación popular (CINEP), por la necesidad de mitigar las secuelas que deja la situación de guerra de los últimos 50 años en la región, con la guerrilla del Ejército de liberación Nacional (ELN) las autodefensas campesinas y la entonces FARC, así como los grupos paramilitares de la zona, generándose problemas de gobernabilidad de las alcaldías y autoridades civiles y militares, iniciándose una investigación para identificar la problemática relacionada con la riqueza del medio pero la pobreza de sus gentes. (Vargas, Herrera, Guerrero y Guerrero, s.f, p.4)

Dicha investigación dejó en claro que las causas de la pobreza tenían que ver con “ la exclusión y la precaria presencia del Estado”, (p.5) así como la presencia del conflicto porque a pesar de las grandes riquezas de contar con oro, carbón y petróleo en sus territorios, de su explotación no se obtenían bienes y servicios para la región, siendo fijados entonces unos propósitos relacionados con la producción de proyectos sostenibles e incluyentes, así como la construcción de lo público, a través de criterios tales como :

Primero la vida, el respeto de la dignidad humana, la construcción de la región entre todos y todas, el desarrollo para la paz sostenible, la solidaridad con la población víctima y vulnerable, el reconocimiento y valoración de la diferenciación y equidad de géneros y generaciones, el respeto por el medio ambiente y, por último, la construcción y promoción del sujeto social y de lo público. (Vargas et al, S.f, p.5).

Cabe destacar, que dichos procesos se venían llevando a cabo en medio del conflicto armado en áreas marginadas y de violencia muy marcada, donde con “resistencia civil, generación de una cultura de paz y de ciudadanía, inclusión socioeconómica de campesinos y trabajo con las comunidades de base”, se han alcanzado resultados muy alentadores. (Barreto, 2014, p.185)

En consecuencia, por su potencial en el marco del posconflicto los PDP llaman la atención, por factores que se han desarrollado por más de 20 años y que se pueden resumir en seis aspectos, así: en primera instancia construyen “modelos de intervención territorial”, si se tiene en cuenta las zonas geográficas donde por años se han desarrollado las situaciones de violencia, generando estrategias que ayuden a la construcción de paz, al identificarse las causas profundas del conflicto y las exclusiones que impiden a la mayoría de la población identificarse con su nación desde el punto de vista de la civilidad.

En segundo lugar, se considera importante su participación en procesos micro, porque se enfocan en especificidades de territorio, con programaciones de tipo regional o local y con la participación de la población civil organizada y de las comunidades, quienes deben aprender a vivir con hábitos de negociación, de resolución de conflictos sin violencia y donde

se respire inclusión “política, social, económica y regional”. (Barreto, 2014, p.185)

Como tercer punto, se considera que ellos mantienen la integralidad de sus componentes, siendo de tipo multidimensional al involucrar diferentes enfoques económicos, fomentar la cultura de la paz y el fortalecimiento institucional, con un horizonte definido que es el lograr una paz positiva y no solo la terminación de la guerra.

Según Barreto (2014) y desde el cuarto lugar, los PDP generan inclusión de tipo financiero y de desarrollo humano en un intento de articular paz y desarrollo salvaguardando grupos en situación de vulnerabilidad como los campesinos y los jóvenes a través de la inclusión en proyectos productivos lícitos. Se consideran promotores del desarrollo rural integral, y micro-plataformas de “inclusión de los campesinos, en la vida social, económica, política y productiva, sector social que seguirá en una posición delicada y de riesgo en un escenario de posconflicto”.(p.186)

El quinto factor se relaciona con la ayuda que brindan los PDP a fortalecer las instituciones bajo el lente de la democracia participativa a nivel local y regional, coordinando la interacción público –privado, y de la sociedad civil hacia el gobierno y sus gobernantes.

Por último y como sexto punto, los PDP desarrollan cultura de territorios para cambiar el pensamiento de las comunidades hacia la paz, donde no haya polarización hacia el conflicto armado, donde se legitime la paz mediante la institucionalidad, “llevando la cultura democrática y ciudadana” a los más alejados sitios de la nación. (Barrios, 2014, p.185)

Se pretende también evaluar el recurso humano para que de acuerdo con sus potencialidades den un mejor rendimiento, con la utilización de un activo humano idóneo y averiguando índices sociales de desarrollo del posible productor “frente a su proyecto productivo para evitar improvisaciones.” (Ortiz, 20 de diciembre de 2016, pàrr.3-6).

Desde el punto de vista de Ortiz, esta logística debe hacerse con personal altamente calificado, que conozca cómo debe evaluarse el recurso humano, frente a determinado proyecto y averiguar los coeficientes sociales de desarrollo que debe tener el potencial productor referente al proyecto productivo, con esto se evitarán errores por falta de previsión y todo se desarrollará con pleno conocimiento de causa. (20 de diciembre de 2016, párr.3-6)

Se resalta que el proceso de paz ha generado expectativa en el exterior, para realizar contratación con ventas a futuro de cosechas o productos por contrato, una vez se clarifiquen las necesidades de talento humano, insumos, calidad, logística y marco institucional necesario, acciones que son factibles de llevar a cabo por cuanto el postconflicto generará la mano de obra requerida para su implementación acorde a la dinámica de los mercados nacionales e internacionales.

No obstante lo anterior, y con relación al postconflicto, se considera pertinente conocer el concepto que tiene el empresario ante la inclusión del talento humano proveniente de los acuerdos de paz, por lo que la Cámara de Comercio de Bogotá conjuntamente con otras dos entidades, realizó en el 2015 una encuesta para conocer las “percepciones y posibles aportes de los empresarios al proceso de paz”, y verificar si ellos brindarían opciones laborales a quienes dejan las armas, obteniéndose resultados como:

Solo un 53% estarían dispuestos a emplear a un desmovilizado, el 31% de los empresarios les darían trabajo pero condicionándolo al fortalecimiento de su negocio a través de oportunidades comerciales y la garantía de acceso a la tecnología con menores costos o incentivos como proveer ayuda económica por parte de terceros en los salarios de excombatientes. (Moreno, 2015, p.5).

Como puede percibirse no todos los empresarios estarían en disposición de brindar oportunidades laborales al talento humano que se reintegra a la sociedad, se requiere una mayor participación de las organizaciones en aras de brindar oportunidades de trabajo a quienes dejen las armas.

La Cámara de Comercio de Bogotá, la Fundación Ideas para la Paz y el Instituto Catalán Internacional para la

Paz, realizaron en el mes de abril de 2015 una encuesta para conocer las percepciones y posibles aportes de los empresarios al proceso de paz, quienes reconocen que, de llegar a un acuerdo, éste generaría beneficios económicos; es importante señalar que esta encuesta permite realizar una radiografía sobre la posición de este importante sector del país. grado de seguridad de culminación del conflicto.

Con relación a la facilitación de la reincorporación de las personas provenientes del conflicto, se ha generado el programa “Desarrollo de habilidades y competencias en el individuo”, cuyo objetivo es que los individuos que se encuentran en este proceso, puedan mejorar sus capacidades y fortalezas, asumiendo y ejerciendo sus derechos y deberes, mejorando su calidad de vida. Lo anterior mediante la participación de la Agencia para la reintegración –ACR, entidad encargada del diseño, coordinación y ejecución de la política gubernamental encaminada a la reintegración de personas o grupos al margen de la ley que se hayan desmovilizado voluntariamente (Moreno, 2015, p.21-22).

Atendiendo a estas consideraciones, en un reportaje presentado por Valenzuela y Arias en *El Colombiano*, (2015) se infiere la necesidad de tener estudios para determinar opciones laborales en el postconflicto, y presentan el concepto de algunos analistas entre los cuales destaca el Gerente Regional de la ANDI en Antioquia, quien considera que para los reinsertados la empleabilidad se debe generar con proyectos productivos permitiéndoles convertirse en proveedores de distintas entidades.

Considera el gerente gremial de la ANDI, que para que haya una adecuada inserción a la vida laboral, se requiere que el talento humano se cualifique, siendo este un elemento clave en el mejoramiento de la competitividad, disminuyendo las fisuras entre las necesidades de las organizaciones y la oferta en educación superior. La idea es la producción de una educación acorde a las necesidades actuales para evitar reprocesos y que haya costos de primera entrada en capacitación del personal.

De igual manera Ana María Velásquez coordinadora de competitividad de Proantioquia confirma, que el Estado tiene un reto muy importante que no es otro que el de “generar las condiciones para que las personas desmovilizadas puedan restablecer su vida y tener una segunda oportunidad, con garantías de empleo, salud, educación...”. (Valenzuela, S. y Arias, M., 2015, 06 de mayo).

Corroborando lo anterior, y desde la visión del Ministerio de Trabajo y Protección social, existen 4 retos a enfrentar como son: ampliar la cobertura de la protección social en la ruralidad, donde con una cotización “especial, reducida y diferencial”, los campesinos tengan acceso a ella.

En segundo plano, la economía solidaria debe fortalecer la asociatividad rural generando mayor productividad a través de la comercialización de sus productos. Otro de los retos del ministerio es el de abrir espacios de trabajo para las personas que se reintegran en las zonas rurales, tales como construcción de infraestructura local, entre otros, con la ayuda de dineros provenientes del “Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante” . (Ministerio del Trabajo, 2016, parr.1-7)

Otro reto de la entidad de trabajo, es lograr la equidad de género, facilitando a la mujer, actividades de respuesta rápida y así “eliminar barreras, prejuicios e ideas negativas sobre sus capacidades. (Ministerio del Trabajo, 2016, párr. 8) Como puede verse, para esta investigación manejar el concepto de inclusión cobra gran relevancia, debido a que tiene un claro propósito de evaluar las condiciones actuales de las organizaciones socio – económicas del distrito, de cara al postconflicto.

Esto, debido a que las negociaciones entre el Gobierno colombiano y el grupo armado de las FARC, contemplan planes de integración de los actores del postconflicto en la vida social y económica del país. Si bien es cierto, el impulso que da el Gobierno a la inclusión en las actividades socio – económicas es fundamental, también se requiere que las organizaciones entiendan la importancia de este tema y

que desarrollen estrategias para facilitar la inmersión de los actores del postconflicto en sus actividades productivas.

Cabe resaltar, que se necesita de una nueva política o cultura organizacional que facilite la obtención de mejores resultados para la generación de empresas sostenibles desde el punto de vista financiero, social y ambiental, donde se dé la inclusión social para así ir disminuyendo las diferencias psicológicas y emocionales de los reinsertados, a través de la aplicación de modelos gerenciales que miren la productividad con enfoque participativo, a fin de preparar a las organizaciones para alternar con los “actores del conflicto y se conviertan en protagonistas de la nueva realidad”, siendo acogidos acogéndolos como talento humano y colaboradores.

Con respecto a la agroindustria y su desarrollo en el período de posconflicto, Ortiz (20 de diciembre de 2016), expone que el país está preparado para atender la etapa del postconflicto, pero exige una minuciosa evaluación del talento humano frente a los potenciales de desarrollo, a fin de que se generen empleos directos e indirectos con las comunidades reinsertadas o desplazadas, así como los que se dedican a los cultivos ilícitos.

Posteriormente el mencionado autor, en su columna Agro e implementación del acuerdo de paz (2017, 31 de mayo) resalta la necesidad de inducir al campesino hacia la agroindustria, para que sus conocimientos en la producción no se queden en el aportar materia prima, sino que gocen también de las bondades de la transformación de estas, lo que le permitirá al talento humano agropecuario entrar en el libre juego de la oferta y la demanda.

Ortiz concluye su artículo recalcando que posconflicto sin agroindustria no será aceptable, por cuanto se pretende alcanzar el desarrollo del campo, teniendo en cuenta los orígenes de gran cantidad de capital humano que se reintegrará a la vida civil. (párr.11)

El proceso de paz es visto por muchas personas influyentes, siendo el caso de Richard Branson famoso empresario inglés,

reconocido por contratar ex-convictos para su empresa Virgin Mobile.

Dinero (2017), publica los conceptos de Branson con relación al conflicto en Colombia, sobre el cual menciona que conoce la miseria en el país y que el perdón es lo más adecuado, por ende esto debe ser apoyado por los líderes de los negocios, y esto no solo significa decir que respaldan la idea, sino que, si tienen posiciones en las que pueden darles una mano a los excombatientes de las Farc, deben hacer el esfuerzo de ayudarlos de verdad. "El perdón es bueno para ambas partes. Es difícil, pero vale la pena"

Comenta el mencionado empresario, que la mejor forma de apoyar a los reinsertados es darles un trabajo decente y que su empresa está pendiente de que culmine el proceso de paz para ver cómo se vinculan a la empresa, porque si bien es cierto habrá muchos que no tienen el perfil para ingresar a las empresas, todo se puede alcanzar con capacitación, para los otros, siempre hay cargos básicos que no requieren mayor inversión en entrenamiento. (párr.11-14).

Como puede verse, la experiencia de Branson es inspiradora para muchos empresarios que temen abrir sus puertas a personas que tienen problemas de tipo social o con la ley, siendo su lema "no solo es darles trabajo sino confianza."

En este sentido, destaca la labor del gobierno en proveer programas como los mencionados en el presente desarrollo, que permiten la inclusión del talento humano acogido en el posconflicto, con el fin de ser reeducados social y psicológicamente hasta convertirlos en personas de bien al ser aceptadas como miembros de sus equipos de trabajo.

Negociaciones como medio de mejoramiento social y económico en el de cara al posconflicto.

Para abordar este tema, se considera pertinente tener claridad en lo que significa el conflicto y por ende el postconflicto en Colombia, desde la mirada de algunos autores, tales como Suárez Marín, para quien el conflicto es “una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos, etc., entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles” (como se citó en Torres, 2014, p.5), cuya base es la no concordancia con alguien o algo respecto de un tema que pueden ser, creencias, valores, gustos, conceptos, actuaciones, inclusive en la forma como se quieren alcanzar ciertas metas y objetivos, o como lo expone Barrios (s.f) con base en conceptos de Boulding (1962), en el sentido de existencia de una lucha entre las partes al “tener metas mutuamente incompatibles (p.62).

De otra parte, Barrios, apoyado en los conceptos de Peco y Peral (2006), afirma que a pesar de que el mayor conflicto se haya dado en la década de los 40 y 50s por violencia partidista, durante el desarrollo histórico del país se siguen presentando enfrentamientos por diversas causas. (S.f, p.51), siendo según (Pérez, 2011, como se citó en Barrios, s.f), aquellas “dinámicas políticas, económicas y sociales de carácter estructural, que generan un número significativo de víctimas marginadas históricamente por la acción política, la redistribución de los recursos económicos y los procesos de integración de las políticas sociales propuestas por el Estado”. (p.51).

Con relación a la violencia que genera el conflicto armado, la Defensoría del Pueblo expone, que esta se debe a situaciones de tipo social y económico por exclusión de la población a bienes y servicios básicos, tenencia de la tierra, mala distribución de la riqueza, lo que trae injusticia e inequidad, por lo anterior se puede concluir que se requiere de la construcción de un tejido social, donde haya inclusión

y equidad para llegar a consensos sociales. (Defensoría del Pueblo, 2014, párr.5-7) En cuanto al postconflicto, se resaltan algunas definiciones de instituciones y autores tales como la Universidad del Rosario, quien considera que es:

un período de tiempo que sigue a la superación total o parcial de los conflictos armados. Puede entenderse como un concepto de un único atributo: la reducción del número de homicidios relacionados con el conflicto por debajo de un umbral determinado, que le otorga o le niega el estatus de conflicto activo. (S.f, párr. 1), Desde la óptica de Barrios (s.f), es la etapa “posterior al silenciamiento de los fusiles y al cese de las operaciones militares”, (p.52) siendo de vital importancia, en razón a que se busca el cumplimiento de lo pactado en acuerdos, en aras de consolidar la paz.

De igual manera, Barreto (2014) expone en el concepto de posconflicto una implicación de “desarme social, político, económico y cultural de la sociedad colombiana”,(p.183) donde se transforma la cultura de la violencia y se construye una de paz. Cabe destacar, que los anteriores conceptos se refieren a la etapa después de terminado el conflicto por la firma de los acuerdos de paz.

Reconocida la importancia del momento que se vive y acorde al tema de investigación, los Acuerdos tienen varios actores a saber: los ex militantes de las FARC y víctimas del conflicto, que se incorporan a la vida civil en lo económico, social y político, en igualdad de oportunidades y de género; organizaciones de tipo social y públicas que se capacitarán en el manejo de conflictos; las universidades públicas para promocionar la participación ciudadana y de control, y por último las empresas como garantes de la productividad, mercadeo y sostenibilidad de los proyectos allí planteados (2016, p.8-10-47-198).

A ese respecto, la Defensoría del Pueblo (2014) afirma, que tras una negociación del gobierno se puede cumplir un proceso de reconciliación y a partir de esto construir una sociedad más justa creando esfuerzos y estrategias más humanos e ir cambiando el entorno violento en el que convivimos, es decir, que la “la paz solo es posible si se funda en consensos sociales y si se propone como un proceso fundado en esfuerzos humanos que se van encadenando y sucediendo de manera paulatina hasta llegar a ese fin de la justicia” (párr.4)

Es de resaltar que la entidad en referencia expone, que la participación del defensor del pueblo en el postconflicto, se realiza bajo cuatro aspectos: en primera instancia y desde el punto de vista de su condición moral, su labor es la de generar espacios de diálogo donde los conceptos emitidos estén en función “de un proceso que garantice la paz duradera y estable”. (parr.12)

En segunda instancia, velará por las acciones de la administración pública frente al posconflicto. En tercer lugar, debe garantizar el respeto a la dignidad de la persona y por último verificar la existencia de políticas públicas requeridas para facilitar el proceso de paz duradero (Defensoría del pueblo, 2014, Párr. 12-15)

Conociendo que el posconflicto es generador de paz, entendida esta como “el estado ideal que puede tener o aspirar un ser humano, o una sociedad, para alcanzar una situación de total armonía y equilibrio entre el corazón y la mente del individuo” (Concepto de definición.de, s.f.párr.2), es interesante ver otros puntos de vista sobre la paz y en ese sentido Méndez considera que ésta se relaciona más con el abandono de la violencia la cual tiene diferentes formas de expresión y crueldad que con el conflicto, situaciones que se infieren en los discursos y en las actuaciones dentro del seno de la familia, las escuelas y las Instituciones de Educación Superior. (s.f, p.151)

La escritora mencionada afirma como a través del desarrollo humano se generan opciones para la paz y la reconciliación, no obstante existen brechas que lo han impedido y se relacionan con el capitalismo, en razón a que el crecimiento de las estadísticas en escolarización y la función de la educación se asimila a “las leyes del capital”. (Méndez, s.f., Pág. 151); lo anterior soportado en la teoría de Martínez et al (1994) en el sentido que la educación se mira como una inversión y el talento humano como un recurso. (Méndez, s.f, p.152).

Es de resaltar que bajo este enfoque del capitalismo, se empezaron a crear universidades de tipo privado, pero de baja calidad, bajo la influencia de la política de la Alianza

para el progreso del gobierno norteamericano para frenar el crecimiento del comunismo.

En cuanto a las universidades públicas, y en especial la Universidad Nacional en los años sesenta, se generaron reformas que permitieron el acceso de la mujer a la educación superior.

Otro aspecto que entorpece el alcance de la paz y reconciliación está dada por la dificultad de la convivencia en los claustros educativos, debido a que estos, especialmente los situados en el centro del país atraen diversidad cultural, que de no manejarse de forma adecuada genera conflictos debido a la pluriculturalidad.

En aras de dar solución a estos inconvenientes, el Ministerio de Educación Nacional (MEN), así como los programas de educación de las instituciones de educación superior, realizan grandes esfuerzos de tipo financiero, humano, para el diseño y generación de estándares para procesos de certificación, perdiéndose el sentido de la humanidad.

Es por ello que Méndez considera que la educación superior se ha centrado en el saber y en el tener, por encima del ser; en el ejercicio profesional se busca la rentabilidad y el lucro personal, reacciones que generan un alto impacto en sus relaciones personales, con la familia y medio ambiente; apareciendo y creciendo la corrupción en mentes que han sido formadas, al parecer en las mejores universidades. (S.f, p.154).

Ahora bien, en cuanto a la conciencia que deben tener los colombianos sobre el posconflicto, Baquero y Ariza afirman con base en lo expresado por (Londoño, 2014, p. 209) que las discusiones del marco jurídico para la paz presentan un panorama difícil en cuanto al espacio en el que se desenvolverá, el cual para su desarrollo efectivo necesita la comprensión de todos, en cuanto a que se requiere de un consenso donde se incluya "la justicia, la verdad, la reparación, la no repetición, el reconocimiento a las víctimas". (s.f p. 124).

Los autores arriba mencionados consideran que la educación superior no puede dar la espalda a la realidad del país, sino que en torno al conocimiento que generan debe proporcionar opciones de mejoramiento a los problemas nacionales, y a “empoderarse frente a las políticas públicas”, en aras de alcanzar una transformación social, siendo así como el Consejo nacional de educación superior CESU (2014), establece una “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz, Acuerdo por lo superior 2034 en el escenario de la paz y el posconflicto”. (Baquero y Ariza, s.f p. 124)

Dicho documento, considera la educación como “una de las herramientas más poderosas de la inteligencia para superar las barreras sociales de la exclusión, la poca confianza, la desigualdad y la ignorancia”. De igual manera manifiesta que la forma en que en Colombia se puede vivir superando el conflicto está en “entender que la educación superior debe ser incluyente y de calidad”. (CESU, 2014, p. 22)

Por lo tanto hay que tener en cuenta todas las dimensiones del conflicto e investigar posibles soluciones desde el punto de vista de las personas, quienes para el Consejo de Educación Superior CESU), son “una de las herramientas más poderosas de la inteligencia para superar las barreras sociales de la exclusión, la poca confianza, la desigualdad y la ignorancia” (CESU, 2014, p. 22, como se citó en Baquero y Ariza, p.124).

Dicha organización considera que los escenarios de paz se deben manejar bajo dos premisas a saber: en primera instancia, “la educación superior es un derecho de todos los colombianos”, y dos, “la paz y la convivencia son posibles en una nación educada” (CESU, 2014, p. 12), y por eso recomienda adoptar una política pública que “sirva de base a una paz sostenible”, para que la sociedad, tenga las mismas reglas para el ingreso a la educación superior. (CESU, 2014, p.13).

El mencionado Consejo, identificó algunas trabas para alcanzar una atmósfera de paz como fueron: educación inclusiva; calidad y pertinencia; investigación (ciencia,

tecnología e innovación, incluida la innovación social); regionalización; articulación de la educación media con la educación superior y la formación para el trabajo y el desarrollo humano; comunidad universitaria y bienestar; nuevas modalidades educativas; internacionalización; estructura y gobernanza del sistema y sostenibilidad financiera del mismo. (CESU, 2014, p. 94) .

En ese orden de ideas, Baquero y Ariza, en el documento analizado consignan que se requiere de un escenario de “Educación Superior para todos” el cual beneficiaría los contextos de la paz y el postconflicto porque se manejaría una educación que concentra elementos tales como las modalidades educativas, el bienestar universitario y la formación para el trabajo y el desarrollo humano. Todo esto en aras de promocionar la educación para las víctimas del conflicto armado y los desmovilizados de las FARC, que serán lo más posible, el capital humano con el que contarán las empresas para el desarrollo de su actividad económica. (s.f., p.126).

Respecto de la inclusión en la educación tanto de las víctimas del conflicto armado, como de los excombatientes, se requiere de cierta capacidad para generar sinergias en la diversidad, que permita interactuar a la comunidad en una “estructura intercultural de los procesos educativos” (MEN, 2013, p. 17, como se citó en Baquero y Ariza, s.f., p.126).

No obstante lo anterior, los autores mencionan dos situaciones que dificultan esto y son de una parte “la ausencia de propuestas académicas para el postconflicto” (CESU, 2014) y por otra, “la inexperiencia de los docentes universitarios para generar procesos pedagógicos con esta población vulnerable”, por lo que se producirían inconvenientes de adaptación en la vida académica de todos los participantes en el postconflicto.

Frente a la formación para el trabajo, el análisis de Baquero y Ariza, conlleva a verificar que en Colombia con relación a otros países, se encuentra subvalorada la educación por ciclos propedéuticos, especialmente en los niveles Técnicos

profesionales y tecnólogos, a los cuales llegan personas que no pudieron ingresar a las Universidades como tal.

Acorde al CESU, (2014, p.110), señala que los niveles de calidad de este tipo de formación no es muy buena, por lo que se considera que no sería adecuada para los actores del conflicto armado, hoy desmovilizados.

De otra parte, en lo concerniente a bienestar universitario, los analistas sugieren que este solo ha servido para solucionar problemas de necesidades primarias del estudiante, es decir ha sido de carácter asistencial, dejándose de lado la “formación integral con incidencia en los procesos académicos y en el desarrollo humano” de los estudiantes universitarios (CESU, 2014,p. 113), a los cuales será imposible hacerles seguimiento por carecer de estadísticas o bases de datos , así como a las víctimas y reinsertados a quienes será más difícil ayudar a solucionar problemas interpersonales entre compañeros, relacionados con rechazo y tolerancia por su estado. (Baquero y Ariza, s. f., p.127)

Echavarría Bernal, Murcia, González, y Castro, comentan sobre la construcción de paz en el postconflicto, y los posibles aportes de las instituciones para lograr resultados positivos en la convivencia, logrando solucionar conflictos en los distintos sectores afectados. (2015, p. 162)

Los escritores arriba mencionados, presentan un escenario donde se observa que la construcción de paz está ligado a un sujeto de forma activa, colectiva e individual, que permiten pensar en una nueva paz como un derecho y un deber que permita a los ciudadanos vivir en un todo, y en ese sentido, ellos se apoyan en lo conceptualizado por Gur-Ze'ev (2010), define la paz como el aprendizaje de vivir el conflicto, significa aprender a vivir en conflicto de una manera edificante y no implica necesariamente la ausencia de peligros e inseguridad, en otros términos es mirar el conflicto como una oportunidad de cambio positivo. (2015, p.163)

De igual forma, Echavarría et al (2015) con base en las afirmaciones de Galtung (1985), comentan que la paz es una forma de “interdependencia y cooperación entre personas en escenarios de justicia y de no violencia”. (p.181), situación que vista desde el enfoque de MacGregor (2014), exige que los educadores en este marco, deban analizar la pedagogía que ejercen, verificando de algún modo el impacto que puede tener en el cambio de la cultura. Se impone pues, el manejo de las competencias ciudadanas para que con ellas se pueda interrelacionar los saberes académicos y de desarrollo integral y se llegue a una resolución de conflictos adecuada. (p.181).

Para resumir lo comentado por los autores se puede decir que:

La paz es una construcción social que cada vez más exige la corresponsabilidad de todos los ciudadanos vinculados a una comunidad política. Es una conquista por ser alcanzada, que implica a distintos actores, sectores e instituciones.

De manera particular, compromete al sistema educativo nacional y con él la escuela y a sus maestros, para que desde su quehacer contribuyan al desarrollo del país desde una perspectiva ética, política y de desarrollo humano integral y sustentable. (Echavarría et al, 2015, p.182)

Conclusiones

En el presente acápite se concluirá sobre los hallazgos de la triangulación teórica, metodológica y práctica, para identificar las estrategias que adoptan las empresas para la inclusión de los actores del posconflicto en el desarrollo de sus organizaciones, las cuales se organizan a partir del tratamiento histórico del talento humano y su gestión como un campo del saber de la administración de empresas.

Los cambios organizacionales dados por las tendencias actuales del mercado han venido cambiando el manejo del talento humano, cambiando la teoría de los recursos humanos, hacia el capital humano, donde el sujeto pasivo que había que administrar y controlar, se convierte en activo, innovador, proactivo, capaz de desarrollarse profesional y personalmente generando productividad a la empresa.

Se requieren grandes cambio, relacionados con la

cultura organizacional, procesos, actitud de cambio, mejora continua, que deben ser reafirmados con compromiso y responsabilidad social empresarial, para que el nuevo enfoque de la gestión del talento humano, lleve implícito el cumplimiento de dos tipos de funciones: como “fuente de talentos” para el capital humano y “capacidad de soporte” para el área que dirige el capital humano.

Para afrontar la globalización y cambios tecnológicos, las empresas necesitan de una cultura organizacional fuerte en resultados y hacia las personas, adquiriendo estas el valor intangible de Capital humano, que da origen a tres tipos de capital: intelectual, humano y social cuya sumatoria es fuente de desarrollo económico.

Lograr que las personas sean más flexibles, proactivas, con capacidad para enfrentar la variabilidad del entorno y con liderazgo para sacar adelante los objetivos organizacionales requiere, de un lado la capacitación para alcanzar un mejor desempeño y de otro del Employer branding para alcanzar la transformación de la capacidad humana en capital intelectual.

Con la firma del Acuerdo de paz , se espera que parte de ese talento humano militante en las Farc, volviera a ser aceptado en la sociedad y tuviera acceso a un trabajo en las empresas facilitando así su proceso de resocialización, mediante capacitación, asistencia psicológica, procesos de inducción empresarial, evitando la discriminación a través del trato igualitario, con criterios y herramientas que permitan el conocimiento del funcionamiento de la empresa, empoderándolos con generación de confianza, y no juzgarlos.

Corresponde a los niveles estratégicos de la empresa, participar de manera especial en la negociación y el posconflicto, necesitándose de un líder para que gestione y saque adelante los procesos empresariales, a través de la verificación de la metodología utilizada y aplicación de modificaciones a que haya lugar, sin vulnerar los derechos de los colaboradores.

Para facilitar el reintegro a la vida civil de excombatientes y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad, se conocen políticas gubernamentales como JuvenTic, Ventana para la paz; las cuales incrementan las opciones laborales, educativas, creaciones de emprendimientos, entre otros, así como las Tecnologías de la Información y la comunicación, lo que permitirá el mejoramiento del ingreso y de formación, todo esto con la participación de la empresa privada y el gobierno.

De igual manera lo hacen los programas de Colombia Siembra Paz, y Todos por un nuevo país, los cuales pretenden hacer sostenible el proceso de paz, equilibrando la etapa de posconflicto, La educación se convierte en la estructura a través de la cual se puede construir la paz, mediante la generación de habilidades de tipo político y ciudadano, a fin de que la sociedad puedan entender la realidad nacional y la influencia de ideologías, que le permitan interactuar de manera propicia con el otro.

Así mismo, desde la ética para que su obrar sea transparente y diáfano, respetando de una parte los derechos del otro, y de otra cumpliendo con los deberes que la comunidad exige.

En ese orden de ideas, la participación de las instituciones de educación superior va más allá de la transmisión de conocimientos, por cuanto le compete generar ambientes sanos de convivencia, mejorando la relación entre los diferentes actores de la comunidad educativa y favoreciendo la pluriculturalidad, y eliminando la radicalización ideológica y por ende la discriminación.

Respecto de la comunicación, cabe decir que la conectividad es una política pública y de desarrollo que ha sido medianamente instalada en el país, pero requiere ampliar cobertura hacia los sitios más apartados del territorio.

En cuanto al manejo del talento humano de cara al posconflicto, se llega a la conclusión que en su éxito están presentes las organizaciones con sus políticas de inclusión,

dando cabida a los desmovilizados y reinsertados para que puedan volver a la vida civil.

Las empresas deberán favorecer el ingreso de estas personas, dándoles la capacitación necesaria en cuanto a lo operativo y el apoyo psicológico requerido para su rehabilitación, así como a los colaboradores que se preparan para interrelacionarse con ellos en cuanto a la negociación y resolución de conflictos, facilitando de esa manera la convivencia, lejos de posibles rencores o marginación por su condición anterior.

Capítulo 2

Análisis y Resultados del Marco Empírico en las Áreas de Talento humano de Empresas de Bogotá Región, de cara al postconflicto.

Metodología

Para el desarrollo del presente estudio, se manejó un diseño transversal en dos fases, de tipo aplicado y documental con base en la compilación de fuentes secundarias con bases teóricas de autores expertos en Talento humano para el análisis de la información.

De igual manera se realizó la compilación de fuentes secundarias relacionadas con la temática Lo anterior en razón a que la investigación fue de tipo documental.

Así mismo, el estudio se considera de tipo cualitativo y descriptivo, este último con base a lo expuesto Siqueira (2017), porque muestra “la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar”.

En otros términos, es plantear los aspectos más importantes de una situación o evento y los entrevistados pueden podrán ampliar conceptos sobre la realidad analizada.

Para la consolidación del corpus de análisis, se realizaron entrevistas semi- estructuradas con preparación de documento con guión temático sobre lo que se quiere tratar con el entrevistado y preguntas abiertas. (Anónimo, s.f, p.1), a los jefes de las distintas áreas de talento humano de empresas que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Ubicación geográfica y registro localizado en Bogotá
- Que trabajen con actores del conflicto
- Las organizaciones debían ser preferiblemente mipymes con representación del sector público privado y mixto.

Por lo anterior, se diseñó un documento que consta de un cabezote con una identificación general sobre la empresa, cargo del entrevistado, sector económico, número de empleados y carácter de la empresa.

Nombre de la Empresa / Institución		
Cargo del entrevistado		
Sector económico al que pertenece		
Número de empleados		
Carácter de la Empresa / Institución	Pública	Privada

Tabla 2. Información General **Fuentes:**
Diseño Propio

El cuestionario semiestructurado que constituye la parte B de la entrevista, fue planteado a partir del concepto del talento humano que involucra tres aspectos relacionados con la persona como son: “el saber (conocimientos), el querer (compromiso) y el poder (autoridad)”.

En ese orden de ideas, los conocimientos son fuente de “sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc” y se denominan competencias cognitivas.

En cuanto al compromiso, se relaciona con “las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega” y se reconocen como competencias personales. Por último, lo referente al poder concierne a los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; reconocidas como las competencias gerenciales o de liderazgo. (El Talento humano y las competencias: Conceptos, 2010, párr. 1-6).

Es de resaltar, que dicha definición se adecúa al de competencias, las que son concebidas por Martha Alles (s.f) como:

una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales.(Pico, 2016, párr.5)

Otra reflexión sobre el talento humano, es que aparte de ser conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, siendo la suma de varias competencias, o una mezcla de lo que “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo”. (El Talento humano y las competencias: Conceptos, 2010,

párr. 10).

Por lo anteriormente expuesto, nace la triada del TH, que tiene como componentes el conocimiento, el compromiso y el poder. A continuación (ver Imagen 2).

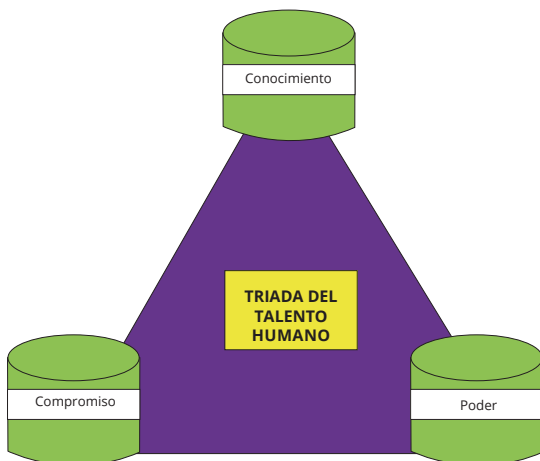


Imagen 2 Triada del Talento humano / Fuente: Diseño propio

Es de aclarar que para efectos del diseño del cuestionario, los tres componentes base de la triada del talento humano a saber:

Conocimiento, Compromiso y Poder fueron llevados a términos de procesos del Talento humano, transformándose en Selección, Contratación y Cultura organizacional, en su orden, generándose las preguntas necesarias para poder obtener información de las empresas en cuanto a su aplicación a todas las víctimas del conflicto, que fueron relacionadas en la parte B de la entrevista, y donde se contempla que las personas a incluirse en el análisis serán la población LGTBI, indígenas, reinsertados, víctimas del conflicto en general, afrodescendientes, discapacitados o de atención especial y los inmigrantes, y la cantidad que de ellas manejan las empresas. (ver **tabla 3**).

POBLACIÓN**No. DE EMPLEADOS**

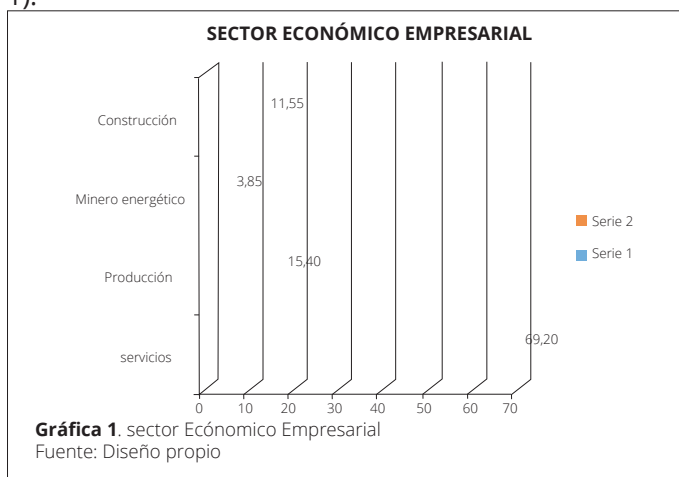
LGBT
Indígenas
Reinsertados
Afrodescendientes
Víctimas del Conflicto
Discapacitados - Necesidades especiales
Migrantes
Madres Cabeza de familia

Fuente: Diseño propio

En cuanto a la población, se escogieron empresas localizadas y registradas en Bogotá, que trabajaran con actores del conflicto, preferiblemente mipymes y que tuvieran representación en los sectores público, privado y mixto, y sectores de la economía como servicios y producción, en un número de 100, las que fueron contactadas mediante carta para un total de 26, siendo esta en la muestra a analizar.

Presentación de Resultados

Referente a la información general, y en lo que concierne al sector económico, los resultados permiten observar que el 69.2% de las empresas entrevistadas corresponden a Servicios, seguido del renglón de la producción con 15.4% y construcción con un 11.53%. En último plano está lo correspondiente a minero energético, con 3.8% (ver gráfica 1).

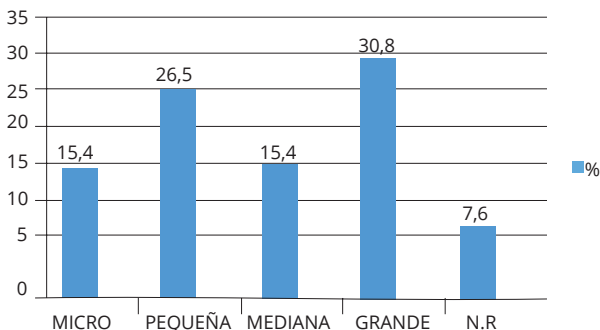


Las organizaciones acorde al número de empleados se pueden clasificar en Micro-pequeña mediana y gran empresa. (Ministerio de Comercio, Industria turismo. S.f,pár.2) (ver imagen 3).

EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES POR VALOR
MICROEMPRESAS ••	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	Inferior a quinientos (500) SMMLV / excluida la vivienda
PEQUEÑA ••	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
MEDIANA ••	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	entre cincmil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

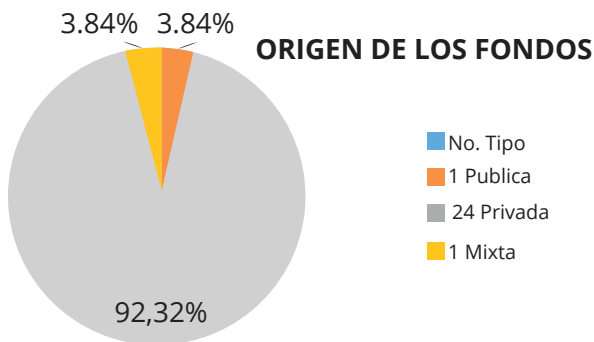
Imagen 3. Tamaño de las Empresas en Colombia
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y turismo.

En cuanto al tamaño de las organizaciones analizadas, predominó la gran empresa con un 30.8 %; la mediana empresa con un 15.4%, la pequeña con 26.9 y la micro con un 15.4% y ver gráfica 2).



Gráfica 2. Tamaño de la Empresas
Fuente: Diseño propio

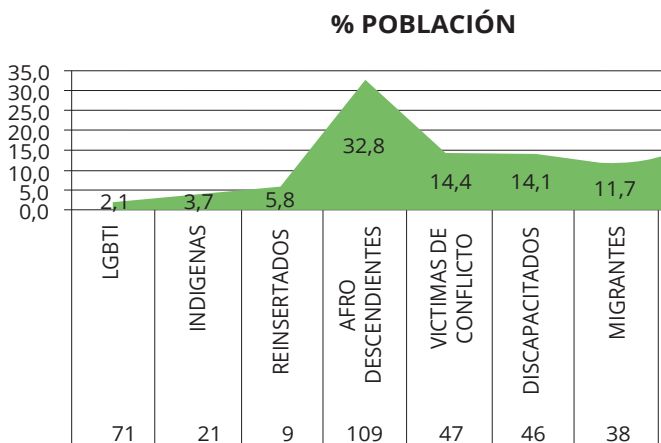
Por origen de los fondos de las empresas entrevistadas se evidenció que un 92.32% (23) son privadas; un % es público y 3.8% mixta (ver gráfica 3).



Gráfica 3. Tipo de empresas por origen de los fondos
Fuente: Diseño propio

Proceso de Selección

Se resalta, que en el caso de los reinsertados las organizaciones manifestaron tener en su talento humano un 5.8% de este tipo de población; los indígenas aportan un 3.7% y la comunidad LGTBTI con un 2.1%, teniendo mayor valor la población afrodescendiente con 32.8%. Las víctimas del conflicto y los discapacitados obtuvieron un 14% aproximadamente, los migrantes un 11.7% y las madres cabeza de familia un 15.3% (ver gráfica 4).

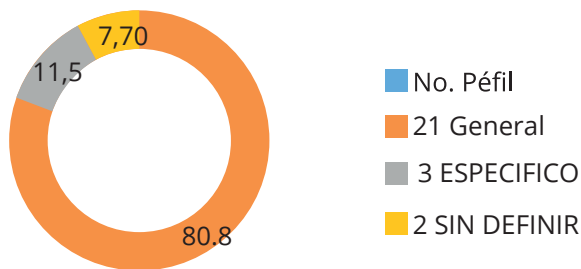


Gráfica 4. Talento humano en las empresas
Fuente: Diseño propio

Uno de los aspectos que el estudio pretendía determinar es si las empresas tienen algún tipo de perfil especial para las personas incluidas en el punto anterior. Los perfiles analizados se agruparon en general, específico y sin definir.

Las empresas en estudio manifestaron que en un 7.7% el perfil está por definir, un 11.5% no tienen un perfil especial un 80.8% su perfil es general (ver gráfica 5).

TIPO DE PERFIL



Gráfica 5. Tipo de perfil
Fuente: Diseño propio

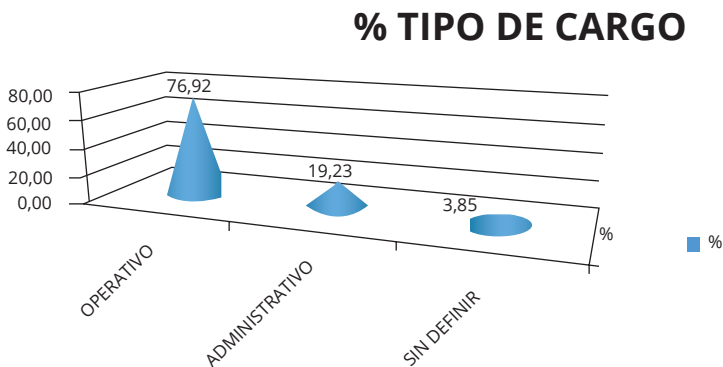
En entrevista con Gonzalo Murillo de Ecopetrol, empresa mixta, se manifiesta que los perfiles son acordes al tipo de cargo y funciones y que no se tiene discriminado de que proceso vienen, si son reinsertados o desmovilizados.

En particular las micro y las pequeñas empresas son las que tienen perfiles indefinidos para sus empleados, porque los requerimientos se relacionan con la tarea que van a realizar y en general, dado su tamaño no tiene una organización administrativa definida. Su máxima exigencia “son las ganas de trabajar”.

Es necesario resaltar que las empresas de seguridad exigen como mínimo haber cursado el bachillerato y los cursos actualizados de vigilancia, además de comunicación, servicio al cliente, disposición de trabajo, precisión, perfección. Para las empresas de mensajería como Colvanes son de suma importancia los antecedentes disciplinarios.

Referente a la Agencia Colombiana para la reintegración de personas y grupos alzados en armas, para acceder al trabajo las personas que están bajo su tutela deben pasar por un ejercicio concertado denominado ruta de la reintegración, que incluye ciertas condiciones, prebendas, en general beneficios que les permite potenciar sus capacidades, haciéndose menos vulnerables y vivir libremente su ciudadanía, todo esto a la luz de la Resolución 1356 de 2016.

En cuanto a los niveles de la administración, puede observarse, que el 76.92% de las empresas requiere personal para sus niveles operativos y solo un 19.23% tiene talento humano en el nivel Administrativa con un 3.85% sin definir (ver gráfica 6).



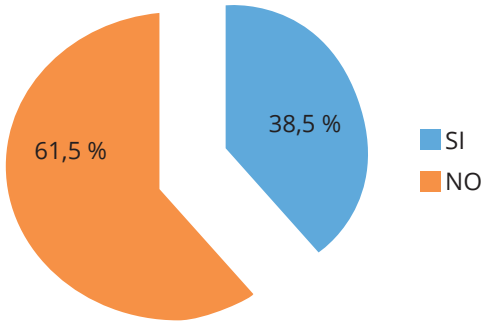
Gráfica 6. Niveles de los cargos
Fuente: Diseño propio

Referente a las competencias requeridas por las empresas, se determinó que para empresas de seguridad se exige haber prestado el servicio militar, en cuanto a los reinsertados deben tener solucionado sus problemas con la Ley, es decir haber pasado por la Agencia de Cooperación para la Reinserción.

En el caso de Ecopetrol y empresas de construcción, acorde al cargo y funciones a realizar, se tienen en cuenta competencias técnicas y humanas y en estas últimas la experiencia.

Referente a las micro y pequeñas instituciones se hablan de principios y valores como el compromiso, respeto, puntualidad, excelentes relaciones interpersonales, creativa, iniciativa, entre otras, es decir competencias humanas (ver gráfica 7).

DIFERENCIAS EN COMPETENCIAS



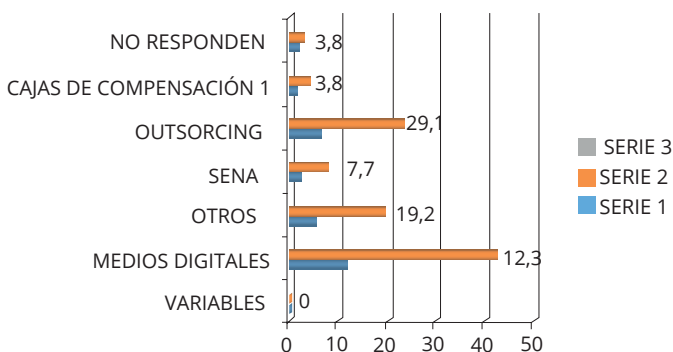
Gráfica 7. Diferencia en competencias
Fuente: Diseño propio

En cuanto a los medios a través de los que se realizan las convocatorias, se puede observar que los medios digitales (página web, redes sociales), son los más usados con un 42.3%, Outsourcing (firmas como El empleo.com, Adecco, Proyección Laboral, entre otros), otros con 19.2 % (recomendaciones, voz a voz, por iniciativa propia), Sena con un 7.7%. Cajas de compensación con un 3.8%.

Es de aclarar que hubo un 3.8% que corresponde a empresas que no respondieron este ítem.

En el caso de Ecopetrol, estas se hacen a través de la página web (medios digitales), donde hay un link en el cual se cuelgan las hojas de vida de los aspirantes. Si es por terceros, se acude al Servicio público de empleo (Sena, cajas de compensación).

FORMAS DE CONVOCATORIA



Gráfica 8. Tipos de Convocatorias
Fuente: Diseño propio

Concerniente a la documentación a presentar por los aspirantes, los resultados muestran que el 46.2% de las empresas solo exigen hoja de vida; el 30.8% solicita lo de ley es decir, certificaciones de estudio, antecedentes, salud y pensión, el 11.5% exige los certificados de estudios y laborales; las restantes paz y salvo y antecedentes con un 3.8%. Hubo un 3.8% de las empresas que no solicitan ninguno de estos.

Las microempresas en número de 2, lo máximo que exigen son recomendaciones, hoja de vida y documento de identidad, dependiendo las funciones se aportan antecedentes.

Para las pequeñas y medianas empresas (24) se requieren las certificaciones de estudios, laborales, Eps, pensión, etc .

Es de anotar, que un 34.62% solicitan lo de Ley, es decir hoja de vida, recomendaciones, antecedentes disciplinarios; hoja de vida con un 42.4%, antecedentes disciplinarios con un 15.38%; paz y salvos con 3.8%. Se encontraron unas empresas que no respondieron esta pregunta, con un 3.85% de participación (ver gráfica9).

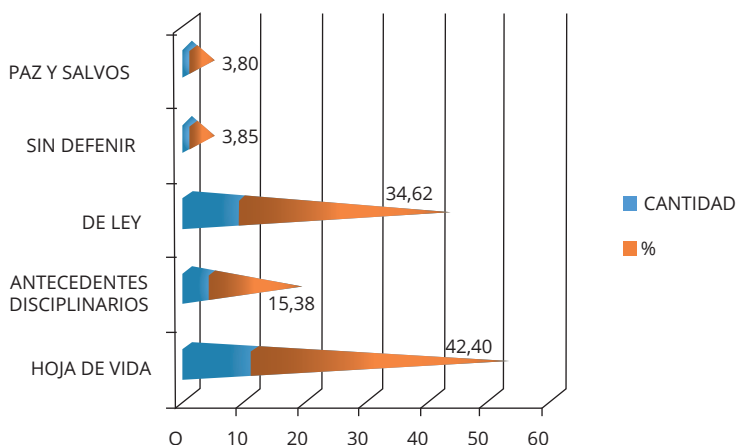


Gráfico 9. Documentos Solicitados
Fuente: Diseño propio

Ahora bien los resultados obtenidos del estudio para la aplicación de pruebas muestran como un 84.6% las utiliza y solo un 15.4% no (ver gráfica 10).

APLICAR PRUEBAS

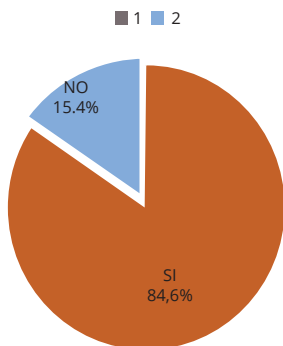


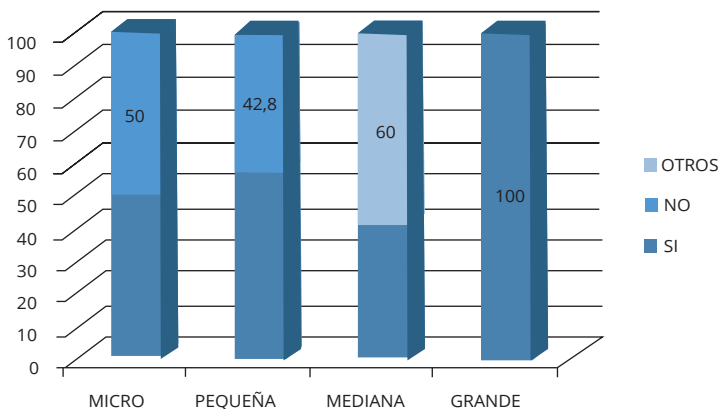
Gráfico 10. Aplicar pruebas
Fuente: Diseño propio

Ahora bien, de la totalidad de microempresas analizadas, un 50% refiere su no aplicación dada la operatividad de los cargos, pero los postulantes hacen entrevista.

Para la pequeña empresa un 42.8% no aplican pruebas y si las hacen son específicas. El 57.2% afirman realizar

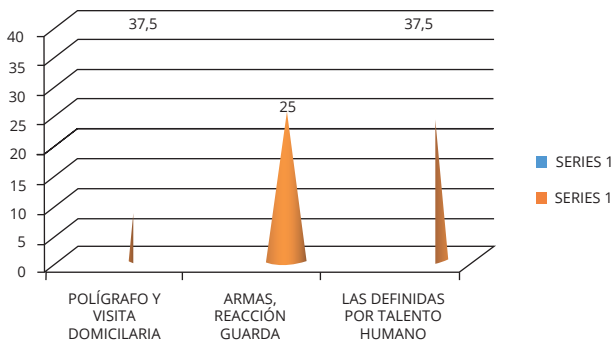
pruebas psicotécnicas y de conocimiento, y de ellas, el 42.9% menciona la aplicación de pruebas psicológicas.

En cuanto a la mediana empresa, el análisis arroja que a pesar de que el 100% de las organizaciones en estudio manifiestan aplicar pruebas, solo el 60% declaran hacer las psicotécnicas, de seguridad y conocimiento (ver gráfica 11).



Gráfica 11. Aplicación de pruebas psicotécnicas Fuente: Diseño propio

Ahora bien, del 100% de las grandes empresas en estudio el 37.5% dicen aplicar prueba del polígrafo y visita domiciliaria, 25% de conocimiento en armas, reacción del guarda, específicas para Seguridad y el 37.5% restantes comentan que las que el área de Talento humano considere necesarias referente al cargo.



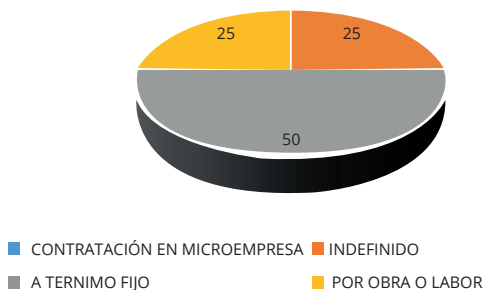
Gráfica 12. Aplicación de otras pruebas

Fuente: Diseño propio

Contratación

En lo referente a contratación, las microempresas contratan en su gran mayoría a término fijo con un 50% y por obra o labor e indefinido con un 25% cada uno (ver gráfica 13).

TIPO CONTRATACIÓN MICROEMPRESA

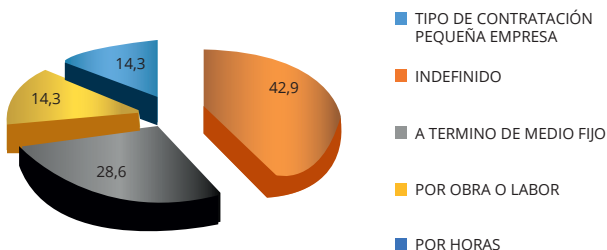


Gráfica 13. Tipo de contratación de las microempresas

Fuente: Diseño propio

En el caso de la pequeña empresa, se observa que su sistema de contratación es a término indefinido con un 42.9%, siguiéndole en importancia a término fijo con un 28.6%. El restante porcentaje se divide entre contratación por horas y por obra o labor con un 14.3% respectivamente (ver gráfica 14).

CONTRATACIÓN PEQUEÑA EMPRESA

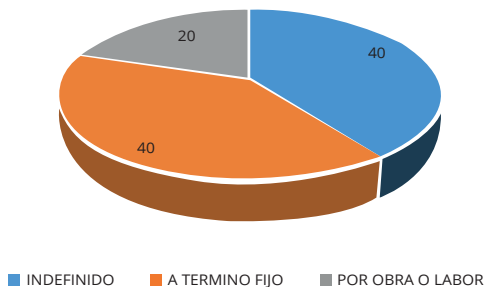


Gráfica 14. Tipo de contratación de la pequeña empresa.

Fuente: Diseño propio

De otra parte, la mediana empresa tiene un tipo de contratación que es 40% a término fijo, 40% a indefinido, y un 20% para obra o labor (ver gráfica 15).

CONTRATACIÓN MEDIANA EMPRESA

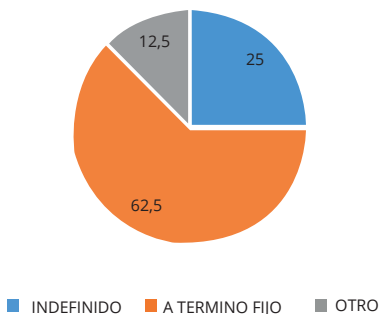


Gráfica 15. Tipo de contratación de la mediana empresa.

Fuente: Diseño propio

En el caso de la gran empresa, se observa que un 62.5% contrata a término fijo, un 25% indefinido y un 12.5% a otro tipo de contratación. Inicialmente se contrata a término fijo menor a un año con empresas del servicio público Sena o Cajas de compensación y según las necesidades pasa a directamente con la empresa con contrato a término indefinido (ver gráfica 16).

CONTRATACIÓN EN LA GRAN EMPRESA

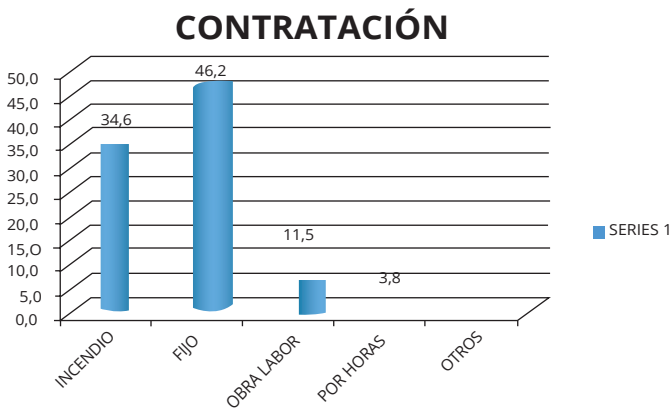


Gráfica 16. Tipo de contratación de la gran empresa.

Fuente: Diseño propio

En general, se puede decir que la contratación a término fijo predominó en la mayoría de los casos con un 46.2%, seguido del término indefinido con un 34.6%, por hora o labor 11.5% por horas un 3.8% .

Es de aclarar, que para el caso de la empresa de construcción, no se pudo identificar el tipo de contratación pues al momento de la entrevista no se encontraba en la obra el responsable directo de esta actividad (ver gráfica 17).



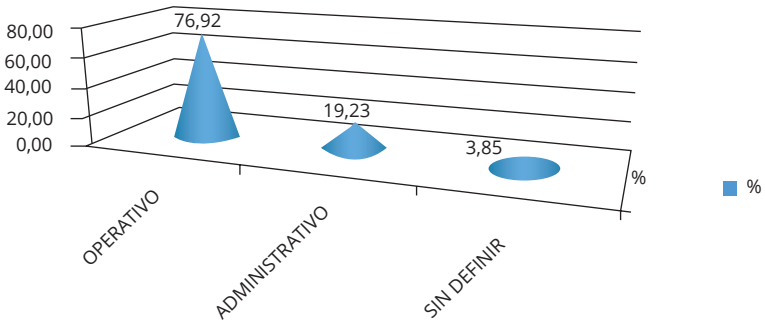
Gráfica 17. Tipo de contratación de las empresas.

Fuente: Diseño propio

Referente a las responsabilidades del talento humano, un 85.5% afirma que estas son acorde al cargo y al nivel jerárquico. En el sector seguridad de las grandes empresas, estas son de prevención y cuidado de los recursos. Dos de ellas la basan en lo operativo, las restantes las enfocan acorde al cargo.

En la mediana empresa, el grado de responsabilidad va acorde al cargo. En la pequeña empresa se muestra una mayoría en cuanto a las responsabilidades acorde al cargo (100%) y en los niveles jerárquicos alto y medio (ver gráfica 12).

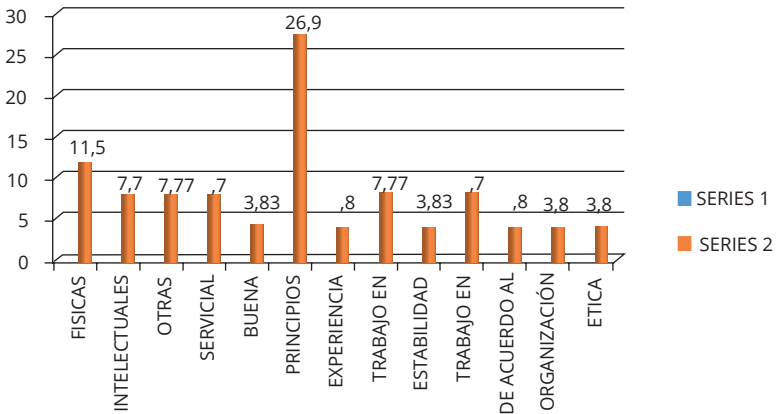
% TIPO DE CARGO



Gráfica 18. Responsabilidades por tipo de cargo
Fuente: Diseño propio

En cuanto a las competencias requeridas, el estudio ha determinado que un 26.9% corresponde a principios y valores, un 11.5%, son de tipo físico; la experiencia, intelectuales, Servicio al cliente, experiencia, trabajo en equipo, compromiso con un 7.7%. Las restantes como organización, comunicación, ética, entre otras, con un 3.8% de participación (ver gráfica 19).

HABILIDADES

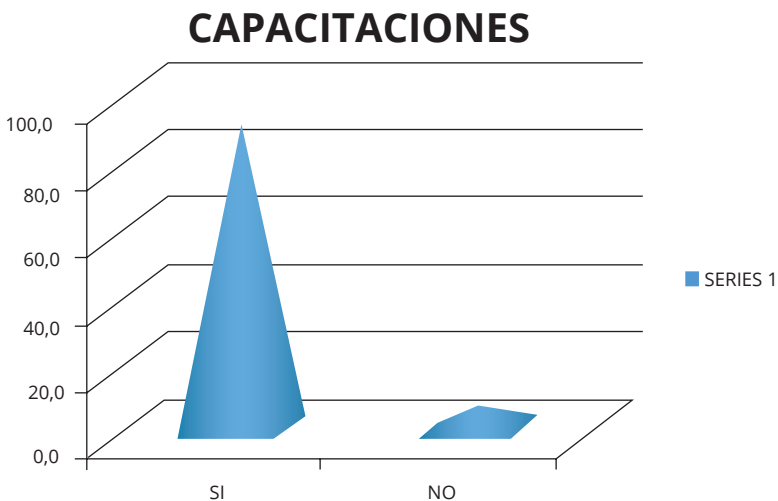


Gráfica 19. Habilidades requeridas
Fuente: Diseño propio

En cuanto a la capacitación se refiere, los resultados obtenidos confirman que el 92.3% de las empresas analizadas realizan capacitaciones contra un 7.7% de no hacerlas.

Referente a esto, las empresas grandes de seguridad manifestaron no hacerlas porque el talento humano a ingresar en ellas debe ya estar capacitado para desarrollar las funciones.

Las restantes respondieron que si las ejecutan para el mejoramiento del desempeño de sus empleados. Es de aclarar que Ecopetrol informa tener su Universidad para estos efectos, especialmente en materia de innovación y desarrollo (ver gráfica 20).



Gráfica 20. Capacitaciones

Fuente: Diseño propio

Cultura organizacional

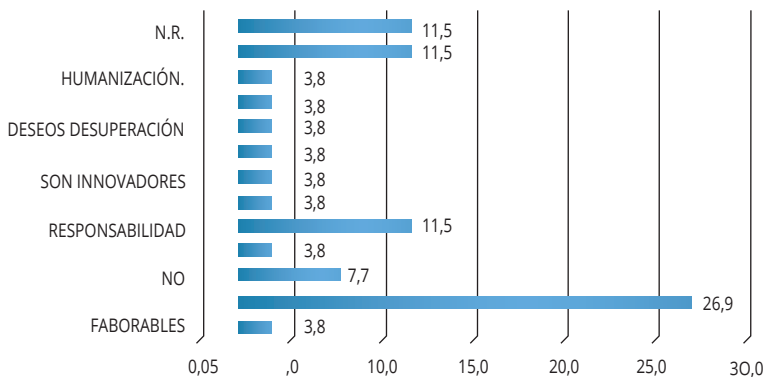
Para el análisis de la Cultura organizacional, se aplicó un FODA para verificar los impactos positivos o negativos de la llegada de los actores del conflicto en estudio a los entes económicos mediante el acceso al trabajo, cuyos resultados pueden verse a continuación.

Analizadas las Fortalezas que trae este Talento humano, se encontró que un 26.9%

de los entrevistados considera que la mayor fortaleza es su compromiso, seguido de la responsabilidad con un 11.5%. La obtención de descuentos por parte del Estado tiene una participación de 3.8%, aspecto este que es puramente económico, dejando de lado los aportes de la persona. Un 7.7% cree que no genera fortalezas para la empresa. Se resalta que el ítem no responde tiene una alta participación con un 11.5% (ver gráfica 21).

Cabe resaltar, que uno de los empresarios entrevistados lo toma desde el punto de vista de Dirección y como es una empresa pequeña, el considera que la mayor fortaleza es la presencia del Administrador o dueño de esta. Para el caso de la empresa mixta, se expone que no existen políticas de selección para estas personas por lo cual no se puede definir su aporte.

FORTALEZAS



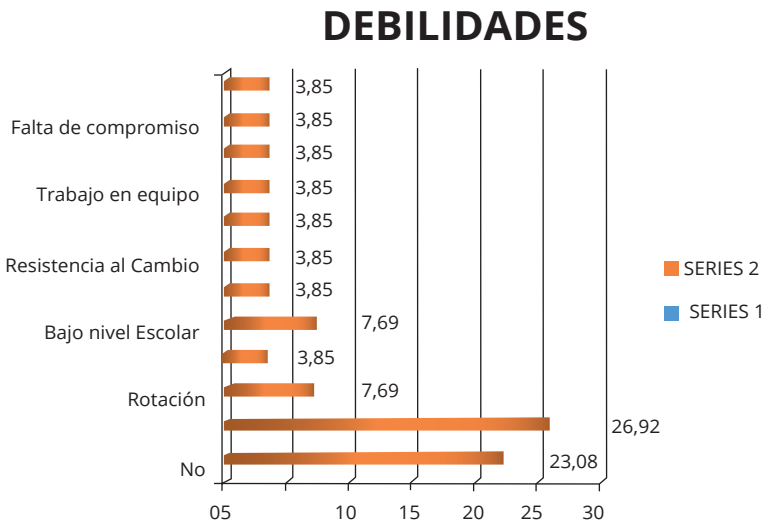
Gráfica 21. Fortalezas

Fuente: Diseño propio

Respecto de las Debilidades que puede tener el Talento humano en análisis, los empresarios consideran que el bajo nivel escolar y la rotación son sus principales falencias con

un 7.69%. Otras como la falta de compromiso, desconfianza, no trabajar en equipo, resistencia al cambio, psicológicas constituyen el restante 92.31%.

En lo concerniente al reconocimiento de la existencia o no de debilidades, se puede evidenciar que hay un 26.92% de empresarios que reconocen su coexistencia y un 23.08% considera que no las hay (ver gráfica 22).

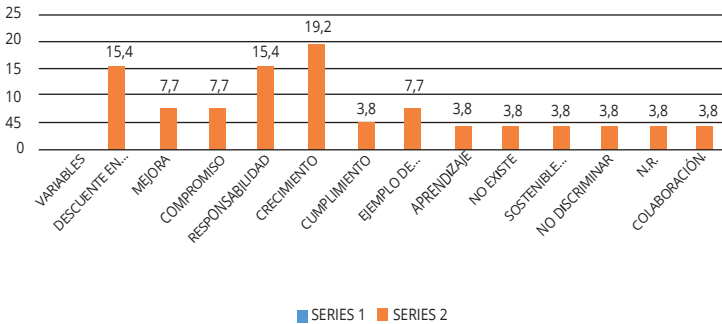


Gráfica 22. Debilidades
Fuente: Diseño propio

Desde el punto de vista del estudio del entorno y las oportunidades, este permitió evidenciar que la opción crecimiento personal alcanza la mayor participación con un 19.2%, seguido por descuentos en impuestos y responsabilidad, cada una con 15.4%, el mejoramiento, compromiso y ejemplo de vida, cada una con 7.7%. Con 3.8% de participación se encuentran el cumplimiento de funciones, aprendizaje, sostenibilidad, no discriminación, no existe y no responde(ver grafica23).

Es de resaltar que en el caso de Ecopetrol, manifiestan que no existe ninguna restricción y que no existe política alguna por el tratamiento de estas personas.

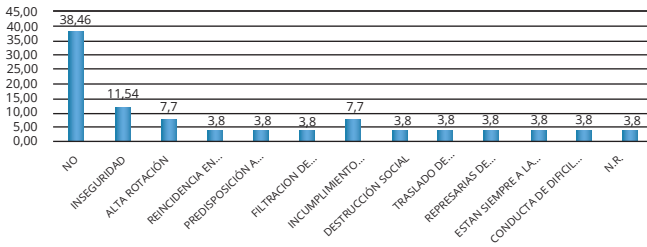
OPORTUNIDADES



Gráfica 23. Oportunidades sin política, no discriminación por género, religión
Fuente: Diseño propio

El último factor del estudio del entorno conocido como Amenazas, arrojó que en general la mayor percepción de los entrevistados es que no existe ningún tipo de amenaza con un 38.46%, seguido del factor inseguridad con un 11.54%; alta rotación, incumplimiento de normas con 7.7%. Las demás variables como reincidencia en actos ilícitos, indisposición a seguir ordenes, filtración de información, destrucción social, traslado del conflicto, represalias de otros, siempre a la defensiva, conducta de difícil cambio cada una con 3.8% de participación. Aspectos tales como Ver gráfica 24

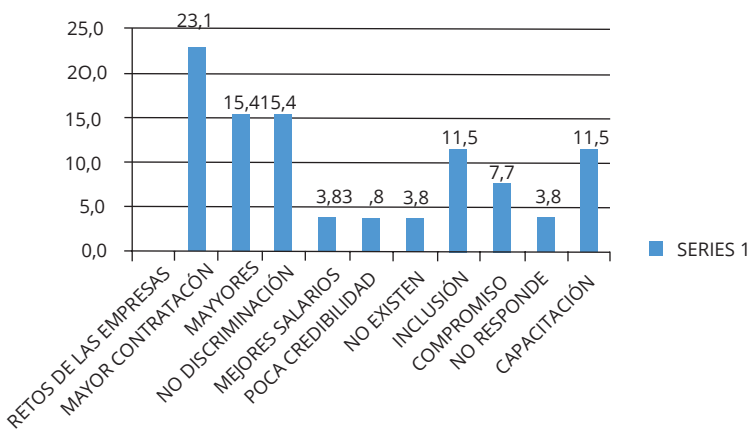
AMENAZAS



Gráfica 24. Amenazas
Fuente: Diseño propio

Sobre los retos que tienen los empresarios para el manejo del talento humano, se pudo verificar que el concepto contratación tuvo un 23.1% de intervención seguido de mayores oportunidades y no discriminación con un 15.4%

respectivamente, inclusión y capacitación con 11.5% y las restantes como mejores salarios, credibilidad, no existen y no responde con un 3.8% cada una (ver gráfica 25).



Gráfica 25. Retos para las Empresas
Fuente: Diseño propio

Análisis de Resultados

Respecto de los empleados que reciben las empresas en estudio, cabe destacar que a pesar de la situación de posconflicto donde se esperaba una gran participación de personas reinsertadas y víctimas del conflicto, se pudo observar que su aportación es mínima. Lo anterior puede deberse a que el acuerdo de paz privilegia el campo porque hay una gran mayoría de reincorporados a la vida civil cuyo origen es el sector rural. Cabe destacar que en algunas de las empresas entrevistadas se encontró dentro de la planta de personal la presencia de migrantes provenientes de Venezuela.

En cuanto al sector económico empresarial se pudo observar una alta participación de las empresas de servicios, con un 69.2% con relación a las de producción con un 15.4% y el sector minero energético con un 3.8%. Esto se puede deberse a que hoy por hoy las organizaciones de servicios han ido incrementando su auge. De igual manera, y a juicio de la investigadora, las empresas de producción tienen unas

mayores exigencias en cuanto a normatividad y son muy celosas en dar información respecto de ellas.

Concerniente al tamaño de la empresa se observa que el mayor aporte lo tiene la gran empresa con un 30.8% , seguido de la pequeña con un 26.9%, la mediana y la micro cada una con 15.4%, observándose además, que hubo un 7.6% de empresas que no respondieron a esta pregunta.

Respecto del origen de los fondos, como puede verse en la presentación de resultados, en su mayoría son privadas con un 92.38%. La razón de no contar en el estudio con un mayor número de empresas públicas a pesar de haberse enviado solicitud se debe a la dificultad para obtener información, de un lado por los niveles jerárquicos que hay que permear y de otro al darle a la misma la calidad de "sensible".

Para los criterios de selección todas las empresas entrevistadas manifestaron no tener criterios de diferenciación en cuanto a los grupos escogidos para el estudio, es decir que las exigencias siempre son las mismas, independientemente si pertenecen a los grupos LGTBI o sin son reinsertados o desmovilizados, entre otros. Con lo anterior, se comprueba la universalidad de los procesos de la gestión del talento humano, independiente de cuál sea el proceso de donde vengan las personas.

Es de anotar, que en las empresas, los perfiles para los procesos de selección van ligados a los cargos, no a la condición personal de los participantes.

En el estudio se pudo verificar que los criterios de selección acorde al perfil son de tipo técnico relacionado con el trabajo y personales es decir principios y valores, situación que desde el punto de vista de la gestión del talento humano muestra que en general las micro y pequeñas empresas se ciñen más por los aspectos personales, más que los de conocimiento, tal vez por los cargos ofrecidos que en general son de tipo operativo, como lo demuestra el 80.8% de la Gráfica 6 Niveles de los Cargos.

En el caso de las personas que se involucran en esta investigación, es importante resaltar, que por su condición requieren un poco más de atención, apoyo y acompañamiento en cuanto al comportamiento psicosocial, para generar nuevos hábitos y autoestima.

Al analizar los cargos, se resalta que solo un 19.2 % de las empresas entrevistadas maneja talento humano en el nivel administrativo, los demás cargos son operativos. Así las cosas y desde el punto de vista del postconflicto, se consideraría que las personas que acceden a estos niveles serán los que más acompañamiento y capacitación requieren para su desarrollo humano y profesional, dado los pocos requisitos en cuanto a conocimientos y estudio, que los hace más vulnerables.

De igual manera las competencias que manejan son limitadas, situación que exige dicho acompañamiento en especial de la Agencia de Cooperación para la Reinserción, para que de la mano de ellos, los individuos que se vinculan de nuevo a la vida civil puedan adquirir competencias que les ayude a generar la transformación del talento humano a capital humano, condición deseable en cualquier tipo de personas.

En cuanto a las convocatorias y cómo se realizan, la mayoría de las empresas lo hacen a través de medios digitales. Dicho escenario podría ser responsable de un escaso acceso a ellas, en razón a que los reinsertados o víctimas del conflicto en general, muestran bajo conocimiento de la tecnología, considerándose en cierta forma analfabetas tecnológicos. Lo anterior en razón al gran número de estas personas que provienen del sector rural, algunas de las cuales carecen de los conocimientos suficientes, información que aporta el censo nacional agropecuario del 2016.

Es de resaltar que Ecopetrol prefiere los medios digitales u operadores públicos como Sena o Cajas de Compensación familiar, para evitar que con la tercerización personas inescrupulosas cobren a los postulantes por su servicio.

La presentación de documentación solicitada por las empresas en cuestión es amplia, pues según el cargo se exigen los requisitos. En general estos son los de ley, es decir hoja de vida, certificaciones de estudios y experiencia, antecedentes disciplinarios, pero en general, dependiendo el tipo de empresa y el cargo, estos se disminuyen a solo la hoja de vida. Cabe resaltar que las microempresas son las que menos requisitos tienen.

En lo que a pruebas se refiere, es importante resaltar que las microempresas por tener un mínimo número de cargos y responsabilidades, casi todos del nivel operativo, son las que menos realizan este tipo de actividades, porque en lo analizado a través de las entrevistas, se evidenció que los trabajos son más de fuerza y empeño que de trabajo intelectual.

Las responsabilidades en todos los casos de entes económicos entrevistadas, es definida por el cargo que desempeñe y el nivel que este tenga. Lo que se infiere es que según el nivel en la organización tendrá toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, siendo esta para la mayoría de los casos, en el corto plazo por ser cargos del nivel operativo.

Las habilidades requeridas para los puestos, varían también con el tipo de empresa y su grado de complejidad. En general, las organizaciones exigen principios y valores, los que se convierten en habilidades de tipo personal porque se han ido adquiriendo por hábito.

Su importancia radica como dice Arana, Batista y Ramos (2003), en que las habilidades o competencias de las personas no depende solo de los conocimientos que se tengan sino "por lo que saben hacer, lo que tienen el valor de hacer y, fundamentalmente, por lo que son".(párr.3).

Cabe destacar que en el estudio la ética, aun cuando hace parte esencial del quehacer del talento humano no tiene tanta resonancia como lo evidencia el 3.8% obtenido, al igual que la comunicación, la organización, entre otros.

Se resalta el concepto de Fernández (s.f), respecto de la Ética, quien la considera factor de rentabilidad, porque en aras de la globalización las empresas requieren “consolidarse estratégicamente en el largo plazo”, siendo por eso necesario el despliegue de una cultura ética que aporte beneficios a la empresa tanto en épocas de bonanza como de crisis al “asegurar la lealtad de los empleados y, al preservar el prestigio, dando mayores dividendos” (Fandray, mencionado por Fernández, s.f., párr.2).

Es tan importante la Ética en las organizaciones que se han creado áreas encaminadas al manejo de dichos aspectos no solo desde la “misión corporativa sino en cuanto elemento de productividad, eficiencia, baja en los costos y mejora en la gestión” (Fernández, s.f., párr.3).

Desde la firma del Acuerdo de paz, se ha planteado la necesidad de las Capacitaciones como proceso de Talento humano para ayudar al mejoramiento del nivel de vida de las personas víctimas del conflicto armado es de vital importancia, por cuanto afianza los conceptos adquiridos durante su vida profesional y los aplica a su empresa o vida diaria, a pesar de tenerse información de algunos excombatientes en procesos anteriores, de que estas no sirven de mucho, por ser cursos muy cortos y mediáticos. (Morales, 2009. P.40).

En algunas ocasiones y a juicio de otros autores como Mejía (2014), menciona que “algunas de las estrategias metodológicas implementadas por la ACR son percibidas por los excombatientes como repetitivas y monótonas”, porque lo realmente importante para ellos es superar las necesidades de “empleo, desarrollo productivo, desempeños en contextos urbanos, entre otros.

Sin embargo se mira la capacitación como un proceso de doble vía, en cuanto que no solo debe para las víctimas del conflicto de forma global, sino que también se requiere para el personal que ya labora en las empresas, para que los puedan recibir de manera incluyente y sin rechazo, generándoles un clima organizacional adecuado.

Antes de hablar sobre los retos del talento frente al postconflicto en la gran empresa, se considera necesario aclarar la situación de las víctimas como son los reinsertados y los desmovilizados.

Referente a la gran empresa del sector minero energético, Gonzalo Murillo Escobar, representante de la Vicepresidencia de Talento humano de Ecopetrol, comenta que para aquellas personas desmovilizadas, el acceso a la vida laboral depende del cumplimiento de la denominada “ruta de reintegración” desarrollada por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, encargados como política de Estado del mejoramiento y reintegración a la vida civil del talento humano que por cuenta propia se aleja de la insurgencia. (Murillo, G., 29 de Octubre de 2017).

En cuanto a la ruta de reintegración, la resolución 1356 de 2016 la define como “el conjunto de condiciones, beneficios, estrategias, metodologías y acciones” definidos por la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas, concertados con la persona en proceso de reintegración, para promover el desarrollo de capacidades, la superación de la situación de vulnerabilidad y el ejercicio autónomo de la ciudadanía.”

Por lo anterior, el funcionario entrevistado de la ACR, considera que “ él reto está en lograr un adecuado clima mediante una cultura organizacional que integre principios y valores a través de planes que apunten a la felicidad laboral”, mediante la concertación entre dichas personas y la ACR, para generar un cronograma según oportunidades y empezar a desarrollar su proyecto de vida acorde a los reglamentos, para los beneficios sociales, económicos y jurídicos del proceso de reintegración.

Para el caso de la contratación, y específicamente de las Fuerzas Armadas Revolucionadas FARC, comenta Gonzalo Murillo de Ecopetrol, que los Acuerdos manejan un término que es la “figura del común es decir que el proceso de la reintegración es colectiva, por lo tanto la contratación no es de personas sino colectivo”.

Es de resaltar que en general, las empresas optan por contratación a término fijo, con un 46.2% de participación, situación que iría de la mano con una de las mayores debilidades, como es la rotación del personal con un 7.7%. Entre menos tiempo tenga la contratación, mayor será el egreso del talento humano en la empresa.

En ese orden de ideas dicha entidad no contrata personas sino que brinda apoyo a organizaciones como cooperativas las cuales deben consolidarse, “funcionar bien y desde todos los aspectos ser viables y sostenibles”, evitando de esta manera la “reincidencia o repetición o la vinculación a otros grupos al margen de la Ley.

El funcionario arriba mencionado considera que el proceso de reintegración no puede ser exclusivo para las Farc por cuanto se da pie a que otros actores quieran negociar de mejor manera, sino que se maneje a través de” encadenamientos productivos, Clúster, dinámicas de desarrollo territorial” y no generando una función de apoyo de integración y no de aislamiento.

Una vez aclarado lo anterior este razonamiento empresarial pone de presente la importancia de Privilegiar en primera instancia a los desmovilizados siempre y cuando se hayan preparado con la ACR y que la contratación se realiza a través del servicio público de empleo.

Otro de los retos de organizaciones, es evitar la discriminación, generando ambientes de trabajo agradables, donde haya aceptación del otro y se mejore el clima laboral primando la sana convivencia y permitiendo que estas personas logren destacarse por sus competencias.

En general, la gran empresa considera que las víctimas del conflicto no deben sufrir diferenciación alguna, por cuanto ellos sometidos a los procesos de capacitación, resocialización desde el punto de vista psicológico están en capacidades de desarrollar sus talentos y aportar beneficios a las empresas.

Conclusiones

De los resultados de la investigación se puede concluir :

- la aplicación de los procesos de la gestión del Talento humano tales como Selección, Contratación y Ambiente laboral son adecuados para obtener, desarrollar y mantener el talento humano en las empresas.

- Una de las metodologías para garantizar la inclusión activa de los actores del posconflicto en el ámbito organizacional, es la “Capacitación” de las víctimas en cualquiera de sus situaciones de vulnerabilidad porque ha sido manejada en anteriores procesos de paz, a pesar de tener pruebas de excombatientes de que capacitaciones muy cortas no tienen mayor aplicación.

- La capacitación es solo es un complemento a la formación y conocimientos previos del sujeto de estudio, pero para el caso de los desmovilizados y reinsertados, por ser coyuntural, no aporta mucho si no va ligada a formación en emprendimiento, acorde a lo expresado en los acuerdos de paz.

- Una forma de evitar que las personas en estudio no reincidan o ingresen a otros grupos delictivos, es alinear sus aspiraciones y niveles de escolaridad con un proyecto de vida para que vea en la educación un seguro para su futuro como profesional y persona

- El Estado debe fortalecer sus políticas educativas, acercando la educación a las zonas más alejadas de los centros de formación como son las rurales, por cuanto es allí donde más deficiencias se presentan y es de donde proviene la mayor cantidad de personas desmovilizadas o reinsertadas según el estudio.

En este caso el Reto es generarles opciones de Desarrollo Humano, dejando atrás la teoría capitalista y retomando procesos donde se de la transformación del conocimiento, a través de la educación, como medio para ofrecer opciones

de trabajo y que se constituya una relación entre el estudio, la dedicación y la distracción.

Por lo anterior, es importante tomar en cuenta que el gobierno hace un esfuerzo grande en aras de consolidar el proceso de paz con programas que apunten a la educación, como validación del bachillerato y acceso a los estudios superiores con la creación de centros de educación superior en regiones apartadas como Arauca, donde confluyen no solo las víctimas del conflicto en general sino también población civil, aportando desarrollo a zonas que en otros tiempos han sido azotadas por la violencia.

Ahora bien, el proceso de Capacitación en las empresas, debe dar como resultado la solución de manera eficiente y con calidad de necesidades de la misma, generando nuevas metodologías que faciliten la producción, y que sean fuente de motivación y manejo emocional, gestoras de capacidades individuales en pro del desarrollo integral de los colaboradores.

Del análisis anterior se puede concluir, que dicho proceso es generador de riqueza y que da las herramientas a las nuevas personas que se reincorporan a la vida civil para su incursión y permanencia en las empresas.

En desarrollo del trabajo empírico a través de la Entrevista semi-estructurada aplicada a las empresas en cuestión, se pudo determinar que existen diferencias en la aplicación de los procesos de selección, contratación y clima organizacional, tomados para el respectivo análisis, según el tamaño de estas.

Lo anterior, de un lado porque la complejidad de las empresas medianas y grandes así lo exigen, de otro, porque en el caso de las empresas micro y pequeñas, donde generalmente el emprendedor o dueño es quien las dirige y se dedica a labores de tipo operativo, se deja de lado la aplicación del proceso administrativo, simplificando dichas actividades.

Es así como en el aspecto organizacional de los procesos de selección de estas últimas, los requerimientos del Talento humano se hacen acorde al tipo de funciones a realizar, con mínimas exigencias de estudios y experiencia; y en otros solo se toman en cuenta competencias de tipo personal. En las empresas medianas y grandes, los perfiles van siendo más específicos con requerimiento de competencias tanto técnicas como personales y conductuales.

En cuanto a los perfiles aplicados para dicho proceso se puede determinar que no existen especialidades para los actores del postconflicto en estudio, de una parte porque no todos

los entes económicos analizados mostraron tener dentro de sus colaboradores a personas incluidas en la investigación, y de otra porque los perfiles definidos son de aplicación general a todos los aspirantes independientemente de su condición.

Lo anterior pone de manifiesto la inexistencia de discriminación en cuanto al acceso al trabajo.

Es de resaltar que para la Fundación Universitaria San Mateo, uno de los retos es la creación de perfiles adecuados para esta población ofreciendo mejores oportunidades para ellas.

Respecto de la gran empresa, (Ecopetrol) se hace énfasis en que la perfilación de los actores del postconflicto en esta coyuntura no es importante, por cuanto se privilegia la asociatividad y la conformación de cooperativas con proyectos productivos.

En lo concerniente al clima organizacional, la determinación de debilidades en el aspecto psicológico conlleva a las organizaciones al apoyo psicosocial tanto de estos colaboradores como de los que ya pertenecen de tiempo antes en ellas, favoreciendo la inclusión para que ellas se sientan aceptadas, en igualdad de insuficiencias y de derechos, mejorando su autoestima y en general favoreciendo su equilibrio emocional.

Por último y en cuanto a la incidencia del Talento humano proveniente del postconflicto en los sectores productivos de Bogotá región, los resultados de las entrevistas a la población en estudio, permiten concluir que hasta ahora, no ha habido mayor influencia pues solo tres empresas ofrecieron datos de manejo de reinsertados, a diferencia de afrodescendientes que tienen su mayor participación en 5 empresas de las entrevistadas.

Es de importancia dejar en claro que algunas de las empresas estudiadas solo ven oportunidades económicas con la inclusión laboral de los actores del postconflicto, porque buscan cumplir con uno de sus objetivos organizacionales que es el de generar riqueza.

No obstante lo anterior, visto así, esto permite dejar de lado la riqueza que les aporta el talento humano, el cual se sentirá moral y potencialmente útil y capaz, con una adecuada formación que bien encausada, le permitirá transformarse en el activo máspreciado o sea el Capital Humano.

De manera Global la aplicación de la formación al talento humano en las entidades, requiere de una profundización en el análisis del entorno, que permita detectar sus potencialidades o falencias internas, así como las externas y de acuerdo a esto elaborar estrategias que facilite el logro de los objetivos planteados en su planeación estratégica.

Análisis FODA del talento humano en las empresas en estudio

Con base en las respuestas de los representantes de las empresas en estudio en lo referente al análisis interno y externo, se conformó una matriz FODA a fin de determinar las estrategias a realizar, que no son otra cosa que los retos organizacionales para lograr inclusión, no rechazo, reintegración y desarrollo humano de las víctimas del postconflicto analizadas, obteniéndose los resultados que pueden verse en la **Tabla 4** a continuación.

FODA Retos del talento humano		
FORTALEZAS DEBILIDADES		
Compromiso Bajo nivel Educativo, Rotación		
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> -Compromiso de las empresas -Crecimiento personal -Responsabilidad -Mejoramiento de la calidad de vida 	<ul style="list-style-type: none"> -Empleabilidad -Renincorporación a la vida civil con derechos y deberes. -Mejoramiento niveles de vida 	<ul style="list-style-type: none"> -capacitaciones -Ampliación oferta universitaria -Perfilación acorde a la situación de los actores del postconflicto -Asistencia psicosocial mejorando Autoestima
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> -Inseguridad -Exclusión 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejoramiento del organizacional, fuentes de motivación. -Fortalecimiento de la confianza. -Resolución de la confianza -Inclusión en los grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Cualificación del talento humano -Acceso a la Educación Superior -Generación de currículos integrales y flexible, Negociación -Acompañamiento psicosocial. -Manejo de bolsas de empleo.

TABLA 4.
FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

Se considera que resolviéndose los retos anteriormente descritos, entre los que se destacan Capacitaciones, Ampliación Oferta Universitaria, Perfilación acorde a la situación de los actores del postconflicto, Asistencia psicosocial mejorando autoestima, las víctimas del conflicto podrán reincorporarse a la sociedad y llevar una vida digna con derechos y deberes ante la sociedad y para la sociedad.

Referencias

- Acuerdo Final para la terminación del Conflicto y la construcción de una Paz estable y duradera.(2016). Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Documentos%20compartidos/24-11-2016NuevoAcuerdoFinal.pdf>
- Anónimo (s.f) La Entrevista en Investigación Cualitativa. Recuperado de internet en 12/01/18 de http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf
- Arana, M. Batista, N. y Ramos, A. (2003). Los valores en el desarrollo de competencias profesionales. Recuperado de internet en 20/01/18 de <http://www.oei.es/historico/valores2/monografias/monografia03/vivencia03.htm>
- Asociación Nacional de Industriales ANDI (2012) .Informe de sostenibilidad 2012, Sector Sistema moda. Recuperado de internet en 12/05/17 de <http://static.globalreporting.org/reportpdfs/2013/ef86ec29136d077c71c790ab7324d762.pdf>
- Baquero, M. y Ariza, P. (2014) Educación, paz y posconflicto: oportunidades desde la educación superior. Revista universidad la Salle. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/3357>
- Barreto, M. (2014) Preparar el post-conflicto en Colombia desde los programas de desarrollo y paz: retos y lecciones aprendidas para la cooperación internacional y las empresas. Recuperado de internet de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92731211008>
- Barrios, H. (s.f.) Responsabilidad social empresarial. El papel de las organizaciones en el postconflicto colombiano. Recuperado de internet en 02/06/17 de revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/download/61276/57712

- Calderón, G., Naranjo, J y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral Recuperada en 03/06/17 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000200002
- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), (2015). Estado de Bogotá, región. Recuperado de internet en 25/11/17 de <http://www.ccb.org.co/content/download/6474/90713>
- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), (2016). Balance de la Economía de la región Bogotá Cundinamarca 2016. Recuperado de internet en 25/11/17 de: [CCB_Balance%20de%20la%20economia%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Bogota%20Cundinamarca%202016%20\(3\).pdf](http://www.ccb.org.co/content/download/6474/90713)
- Caicedo, V y Acosta, A.(2012). La Gestión del Talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. Revista politécnica. 8. (14) pp. 105-113. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Revistapolitecnica/2012/no14/11.pdf>
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J.(2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación, recuperado de internet en 28/12/17 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>
- Calderón, A. y Mousalli, G. (2012). Capital humano: elemento de diferenciación entre las organizaciones. pp. 05-18 recuperado de <http://www.redalyc.org/html/257/25722697002/>
- Capítulo IV. Metodología (s.f) Recuperado de internet en 02/01/18 de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/tex-son_a_gg/capitulo4.pdf
- Centro Nacional de Memoria Histórica (2017). Hacia el fin del conflicto: experiencias de desarme, desmovilización y paso de excombatientes a la vida civil en Colombia. Resumen, CNMH, Bogotá.

Centro Nacional de Memoria Histórica (2017), Una guerra sin edad. Informe nacional de reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes en el conflicto armado colombiano. CNMH, Bogotá.

Chiavenato, I.(2009). Gestión del talento humano. Recuperado en 25/05/17 de [file:///C:/Users/luci/Downloads/Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20Chiavenato%203a%20Ed%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/luci/Downloads/Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20Chiavenato%203a%20Ed%20(2).pdf)

Colnodo (2017). Comunicado aliado: Una ventana para soñar nuevas oportunidades de negocio. Recuperado de internet en 10/08/18 de <https://colnodo.apc.org/es/novedades/comunicado-aliado-una-ventana-para-sonar-nuevas-oportunidades-de-negocio>

Conceptodefinición.de (s.f). Definición de Paz. Recuperado en 15/09/18 de <https://conceptodefinicion.de/paz/>

Consejo Privado de Competitividad. Informe Nacional de Competitividad 2016-2017. Recuperado de internet en 06/06/17 de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_INC-2016-2017-ResumenEjecutivo.pdf

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Recuperado en 22/05/18 de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Defensor del pueblo. (4 de octubre de 2014). Los escenarios de acción del Defensor del Pueblo en el posconflicto, Recuperado el 1 de junio de 2017, de defensor del pueblo: <http://www.defensoria.gov.co/es/nube/noticias/2224/Los-escenarios-de-acci%C3%B3n-del-Defensor-del-Pueblo-en-el-pos-conflicto-Universidad-del-Externado--Derecho-Penal-Justicia-Postconflicto-proceso-de-paz-intervenci%C3%B3n.htm>

Dessler, G. y Varela, R. (2011) Administración de recursos humanos Administración de recursos. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

- Díaz, O. y Pardo, C. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Suma de negocios 5(11). Recuperado en 03/06/17 de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- Echavarría, C., Bernal, J., Murcia, N., González, L. y Castro, L. (2015). Contribuciones de la institución educativa al postconflicto: Humanizarte, una propuesta pedagógica para la construcción de paz. Cuadernos de Administración. Recuperado : http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/15204/13239
- Empleo. (2 de junio de 2016). Iniciativas laborales de cara al posconflicto. Recuperado de internet en 15/08/18 de <http://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/iniciativas-laborales-de-cara-al-posconflicto-4953>
- El papel de las organizaciones en el posconflicto colombiano (2015). Gestipolis. Recuperado de internet en 07/06/17 de <https://www.gestipolis.com/el-papel-de-las-organizaciones-en-el-posconflicto-colombiano/>
- El recurso humano es quizás el mejor activo de la empresa (2008, 10 de septiembre). Gerencie.com. Recuperado de <https://www.gerencie.com/el-recurso-humano-es-quizas-el-mejor-activo-de-la-empresa.html>
- El talento humano y las competencias: Conceptos.(16 de diciembre de 2010). Recuperado de internet en 10/10/17 de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Fernández, B. (s.f). La Ética como competencia laboral. Recuperado de internet en 2/01/18 de <http://es.catholic.net/op/articulos/43941/cat/417/la-tica-como-competencia-laboral.html>
- García, A. (2015). El acceso al empleo para población en proceso de reintegración, ex AUC: Una estrategia para la eliminación de obstáculos para la paz. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/49813/>.

Garzón, J., Parra, A. y Pineda, A. (2003). El Postconflicto en Colombia, co-ordenadas para la paz. Recuperado de internet en 07/01/18 de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere5/TESIS47.pdf>

Generación de empleo, clave en el postconflicto. El Colombiano. Recuperado de internet en 01/06/17 de <http://www.elcolombiano.com/colombia/el-empleo-y-la-competitividad-ante-un-posible-posconflicto-GL1863679>.

Iberoamericana central de noticias ICN.com. (2012, 10 de Noviembre). BID apoyará formación de capital humano en Colombia . Recuperado en 03/25/17 de <https://www.icndiario.com/2012/11/10/bid-apoyara-formacion-de-capital-humano-en-colombia/>

Iniciativas laborales de cara al postconflicto (2 de junio de 2016). El empleo. Recuperado de internet en 05/06/17 de <http://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/iniciativas-laborales-de-cara-al-posconflicto-4953>

Jerez, A. (2016) Reintegración de Jóvenes desmovilizados. Recuperado de internet en 07/01/18 de <https://jerezsandoval.com/wp-content/uploads/2015/03/ReintegracionJovenesDesmovilizados-ACJT.pdf>.

La paz colombiana a los ojos de Richard Branson (16 de Febrero de 2017). Revista Dinero. Recuperado de internet el 25/05/17 de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/richard-branson-habla-sobre-la-paz-de-colombia/241996>

Presidencia de la República de Colombia. (10, junio de 2011). Medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. {1448}. Recuperado en 15/09/18 de <http://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/ley-1448-de-2011.pdf>

Lozada, J. (S.f). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industrial. Recuperado de internet en 02/02/18 de:

<http://www.uti.edu.ec/antiguo/index.php/investigacion-por-carreras/item/554-volumen3-cap6.html>

Luna A. (2014) Administración Estratégica. 1ª edición ebook. México. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HPHhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=related:DSUogUVSbxEj:scholar.google.com/&ots=dqhM-rfHwOx&sig=3hTFZ5NBJ0iFmDxb0Hadew90q7g#v=onepage&q&f=false>

Maya, L. (2016) La otra cara de la exclusión: las víctimas lgbt del conflicto armado colombiano. Recuperado el 24/05/18 de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12911/MonografiaLuisaMaya.pdf?isAllowed>

Mejía, A., Bravo, M. y Serrano, A. (2013) El factor del talento humano en las organizaciones. Recuperado de internet en 26/12/17 de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v34n1/rrii02113.pdf>

Mejía L. (2014) La reintegración social y económica de los grupos armados ilegales en Colombia: reflexiones a partir de la trayectoria de nueve excombatientes. Recuperado de internet en 05/01/18 de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/La%20Reintegraci%C3%B3n%20social%20y%20econ%C3%B3mica%20de%20los%20grupos%20armados%20ilegales%20en%20Colombia.pdf>

Méndez, D. (2014). Desarrollo humano en la formación de formadores: una pedagogía para la paz, la reconciliación y la esperanza, Revista universidad la

Salle. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/l/article/view/3359/2725>

Métodos. (s.f) Recuperado de internet en 02/01/18 de

https://www.uv.es/webgid/Descriptiva/331_mtodos.html

Ministerio de Comercio, Industria y turismo (S.f). Definición Tamaño

Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Recuperado de internet en 12/10/17 de

http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande

Ministerio del Trabajo (2016). Retos del sector trabajo en el posconflicto según la visión del Ministerio del Trabajo. Recuperado en 15/09/18 de <https://actualicese.com/actualidad/2016/10/03/retos-del-sector-trabajo-en-el-posconflicto-segun-la-vision-del-ministerio-del-trabajo/>

Montoya, A., Portilla, L y Fernández , S. (s.f). Vinculación universidad empresa como formador de capital humano para la competitividad e impacto social. Revistaciencia. Recuperado de: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7145/4973>

Mora, L. (2008). Propuesta para la Gestión del Talento humano y la Comunicación en CNT Sistemas de Información. Recuperado de internet en 12/05/17 de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>

Morales, M. (2009). La readaptación a la vida Civil, una mirada desde el trabajo social. Recuperado de internet en 12/01/18 de vida. http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/550/TTS_MoralesAlvarinoMilenaVirctoria_09.pdf?sequence=12009

Morales, J. (2012). Desarrollo organizacional. Recuperado en 15/09/18 de <https://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011501-desarrollo-organizacional.php>

Moreno, A.(2015). La empresa como piedra angular del postconflicto en Colombia. Ensayo Opción de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de internet en 05/06/17 de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6381/1/MorenoGait%C3%A1nAndr%C3%A9sGustavo2015.pdf>

Moreno, F. y Godoy, E. (2012) El talento humano: un capital intangible

que otorga valor en las organizaciones. Daena: International Journal of Good Conscience. 7(1). Recuperado en 25/05/17 de [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)

Retos del sector trabajo en el posconflicto según la visión del Ministerio del Trabajo (2016). Actualícese. Recuperado de <https://actualicese.com/actualidad/2016/10/03/retos-del-sector-trabajo-en-el-posconflicto-segun-la-vision-del-ministerio-del-trabajo/>

Rojas I., (S.f) La Gestión del Talento humano en las organizaciones actuales. Recuperado de internet en 28/12/17 de <http://www11.urbe.edu/boletines/postgrado/?p=1469>

Ospina, H. (s.f) El talento humano en la era del conocimiento. Recuperado en 25/05/17 de http://www.talentimetria.com/images/stories/talentimetria/la_gestion_del_talento_humano_en_la_era_del_conocimiento.pdf

Ortiz, U. (2016, 20 de diciembre, párr.7-11). Postconflicto y Agroindustria. El Espectador. Recuperado de internet en 08/06/17 de : <http://www.elespectador.com/opinion/opinion/posconflicto-y-agroindustria-columna-671381>

Ortiz, U. (2017, 31 de Mayo, párr.11-13).Agro e implementación del Acuerdo de Paz. El Espectador. Recuperado de internet en 08/06/17 de : <http://www.elespectador.com/opinion/opinion/posconflicto-y-agroindustria-columna-671381>

Pardo, C. y Díaz, O. (2014) Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Recuperado de internet en 25/11/17 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

Pardo, C y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones. Revistaslasalle. Recuperado de internet en 01/06/17 de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/280/214>

Peñaloza, E. (2016). Proyecto del Plan de desarrollo 2016-2020. Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado en 02/03/17 de http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/PlanDistrital-Desarrollo/Documentos/20160429_proyecto_PDD.pdf

Pico, L. (2016) La gestión del talento humano, recurso indispensable para la

organización en el entorno competitivo actual. Recuperado en 15/09/18 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6183824.pdf>

Pinto, M. (2012) Desarrollo Organizacional. Recuperado en 29/05/18 de https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/34690348/Desarrollo_organizacional.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527656191&Signature=fd2FPgcRkYrHDBODZzZeta%2BCV9Q%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDesarrollo_organizacional.pdf

Prieto, P. (2013). Gestión del Talento humano como estrategia para retención del personal. Trabajo de Grado de especialización. Universidad de Medellín. Recuperado en 02/06/17 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>

Romero E. y Bernate, C. (2016). Las víctimas en el conflicto armado colombiano, su reparación y la dignidad humana. Recuperado en 24/05/18 de

http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8485/Victimas_conflicto_armando.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rueda, M. (2008). Reinserción y Postconflicto: el volver de los jóvenes excombatientes a la vida civil. Recuperado de internet en 11/05/17 de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/5874/1/0378641-p.pdf>

Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas.

Recuperado de internet en 25/04/18 de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

Santamaría, R. (30 de abril de 2015). Once lecciones para el posconflicto. EL Tiempo. Recuperado de internet en 30/05/17, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15659117>

Serna, C. (25 de mayo de 2016). ¡Qué es un employer branding? El Mundo. Recuperado de internet en 03/06/17 de <http://www.elmundo.es/economia/2016/05/25/57456a1e22601d224d8b4598.html>

Torres, L. (2014) Ensayo que analiza y expone la importancia de la Alta Gerencia en el proceso del Postconflicto. Opción de grado. Universidad militar Nueva granada. Recuperado de internet en 06/06/17 de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12652/1/La%20importancia%20de%20la%20alta%20gerencia%20en%20el%20postconflicto.pdf>

Silva, M. (06 de mayo de 2015). Talento es elemento determinante. El Colombiano. Recuperado en 05/06/17 de: <http://www.elcolombiano.com/colombia/el-empleo-y-la-competitividad-ante-un-posible-posconflicto-GL1863679>

Siqueira, C. (2017). Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado de internet en 25/11/17 de

<https://es.scribd.com/document/361969394/Tipos-de-Investigacion>

Tipos de Cultura organizacional (S.f) Gestiópolis. Recuperado de internet en 02/06/17 de <https://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/>

Unidad para las víctimas (2017) Más de 1,2 millones de víctimas étnicas dejó el conflicto armado en Colombia. Recuperado en 24/05/18 de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/asuntos-etnicos/mas-de-12-millones-de-victimas-etnicas-dejo-el-conflicto-armado-en-colombia/39543>

Universidad del Rosario. (s.f). Recuperado el 01 de junio de 2017, de Universidad del Rosario, postconflicto: <http://www.urosario>.

edu.co/jurisprudencia/jurisprudencia-reconciliacion/ur/Post-conflicto/

[Valenzuela, S. y Arias, M. \(06 de mayo de 2015\) . Generación de empleo, clave en el postconflicto. El Colombiano. Recuperado de internet en 01/06/17 de <http://www.elcolombiano.com/colombia/el-empleo-y-la-competitividad-ante-un-posible-pos-conflicto-GL1863679>](#)

[Vargas, M., Herrera L., Guerrero, J. y Guerrero, Luis. \(s.f\), el programa de desarrollo y paz en el Magdalena medio. Colombia. Recuperado en 15/09/18 de <http://www.desarrollo-alternativo.org/documentos/CINEP.pdf>](#)

[Vecino Pico José Manuel. \(2015, septiembre 3\). El papel de las organizaciones en el posconflicto colombiano. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-papel-de-las-organizaciones-en-el-posconflicto-colombiano/>](#)

[Venero, R. \(s.f\) Talento humano. Recuperado de \[http://www.academia.edu/16364306/TALENTO_HUMANO\]\(http://www.academia.edu/16364306/TALENTO_HUMANO\)](#)

[Zuluaga, S. \(2017\). 85 ex guerrilleros de las FARC se gradúan como bachilleres <http://www.dw.com/es/85-exguerrilleros-de-las-farc-se-grad%C3%BAan-como-bachilleres/a-41849419>](#)

