

**CAMBIOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR METALMECÁNICO DE BUCARAMANGA CON PLANES DE
INSERCIÓN LABORAL PARA DESMOVILIZADOS DEL CONFLICTO ARMADO
DE COLOMBIA**

**SONIA PATRICIA BUENO VANEGAS
LEIDY YURLEY CALA TORRIJOS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2017**

**CAMBIOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR METALMECÁNICO DE BUCARAMANGA CON PLANES DE
INSERCIÓN LABORAL PARA DESMOVILIZADOS DEL CONFLICTO ARMADO
DE COLOMBIA**

**SONIA PATRICIA BUENO VANEGAS
LEIDY YURLEY CALA TORRIJOS**

**Informe final de trabajo de grado en la modalidad de trabajo de investigación
para obtener el título de Profesional en Gestión empresarial**

**Director
LUIS RUBÉN PÉREZ PINZÓN
Doctor en Historia**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2017**

DEDICATORIA

La vida es un conjunto de gratos y no tan gratos momentos, es una combinación entre alegrías, triunfos, sueños, metas por las que se luchan hasta cumplir y fracasos, amarguras, sufrimientos y tropiezos, que poco a poco nos enseñan que el poder vivir es un placer único y que en todo logro esta la suma entre el esfuerzo y la dedicación.

Es por esto, que dedico el presente proyecto primeramente a Dios, por permitirme existir; a mis padres por darme la vida, a familiares, amigos y conocidos que de una u otra forma aportaron para que pudiese lograr culminar esta nueva meta.

A mi madrina María del Carmen Ojeda Díaz, quien considero como mi Madre, por su esfuerzo y apoyo incondicional en todo momento, pues es ella el motor que me hace querer luchar hasta cumplir todos y cada uno de mis proyectos y a María Alicia Ojeda Díaz por su paciencia y colaboración; son ellas las que merecen compartir esta felicidad conmigo.

Para todas las personas mencionadas anteriormente va dedicado este proyecto, pues han sido participes directos de este logro, ya que sin su apoyo en los momentos de dificultad, esto no habría podido llegar a ser.

LEIDY YURLEY CALA TORRIJOS

Con cada paso que damos vamos caminando por el sendero de la vida, pasamos por buenos y malos momentos, los cuales sin duda alguna nos dejan una experiencia, siendo esta siempre positiva.

Un nuevo logro en mi vida ha sido alcanzado y va dedicado a cada una de las personas que han sido participes de este proceso, especialmente a:

Dios, por haberme dado la fortaleza, oportunidad y capacidad para convertir mis metas en realidades.

Mis padres Humberto y Rosalba, de quienes siempre he recibido el mejor ejemplo y los cuales con su amor infinito y apoyo incondicional me dieron la fortaleza necesaria en todo momento, especialmente en aquellos donde más necesite de una voz de aliento.

Mis hijos Laura Valentina y Andrés Felipe, por su amor infinito, apoyo y comprensión para los momentos de ausentismo.

Mis hermanos, familiares en general y amigos que me brindaron su comprensión, apoyo y cariño en todos los instantes de este proceso educativo.

A todas aquellas personas que se hicieron presente en toda esta etapa de formación.

SONIA PATRICIA BUENO VANEGAS

AGRADECIMIENTOS

Dicen que las oportunidades se presentan en la vida una sola vez y depende de cada quien el aprovecharla o dejarla ir.

Hemos decidido aprovechar la oportunidad de superarnos académica e intelectualmente, sembramos semillas de optimismo y dedicación y estamos a punto de cosechar frutos de éxito, formándonos como Profesionales en Gestión Empresarial, es por esto que como autoras del presente proyecto expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a:

Dios, por cada una de las bendiciones recibidas en el transcurso de la carrera haciendo de cada dificultad un reto por superar.

A la Universidad Industrial de Santander, por abrirnos las puertas al saber y permitirnos hacer parte de esta prestigiosa institución.

A los docentes que nos acompañaron desde nuestros inicios, compartiéndonos sus enseñanzas y conocimientos a lo largo de nuestra formación profesional.

Al Gerente General, socios y trabajadores de la empresa del sector metalmecánico, por permitirnos desarrollar el trabajo de investigación en sus instalaciones y por brindarnos un apoyo incondicional y una participación activa en el desarrollo del mismo.

Al director del proyecto, el docente Luis Rubén Pérez Pinzón, quien puso a nuestro servicio su tiempo, capacidades y conocimientos, que nos apoyó siempre, y no nos permitió desfallecer y luchó con nosotras con miras de cumplir cada uno de los objetivos propuestos. Por su acompañamiento constante y continuo, por compartir con nosotras toda su sabiduría, muchas gracias.

A nuestras familias por su apoyo incondicional

A Daniel Silva, gran amigo de la vida, que nos dio el enfoque general, la idea principal de lo que podría ser nuestro trabajo de investigación, gracias a él tuvimos un punto de partida, gracias a una duda sin resolver, a un problema sin respuesta, a una inquietud de un ciudadano del común, sobre cómo sería conocer el ambiente laboral dado con unas circunstancias o características particulares.

A todos aquellos compañeros, amigos y personas en general que de una u otra manera fueron partícipes de la elaboración de este proyecto.

SONIA BUENO – YURLEY CALA

Contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. ESTADO DEL ARTE.....	23
1.1 ORIGEN DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA.....	23
1.1.1 Guerrilla FARC-EP y su origen	24
Imagen 1. Fundadores de la guerrilla de las FARC-EP	25
1.1.2 Ejército De Liberación Nacional ELN	29
1.1.3 Guerrilla Ejército Popular de Liberación EPL.....	32
1.1.4 Movimiento 19 de Abril M-19	34
1.1.5 Paramilitarismo en Colombia	35
1.2 CONFLICTO POLITICO ACTUAL	37
1.2.1 Recuento de los procesos de paz en Colombia.....	39
1.3 PROCESO DE REINTEGRACION EN COLOMBIA	42
1.3.1 Dimensiones de la ruta de reintegración.....	44
1.4 CASOS Y EXPERIENCIAS EXITOSAS.....	47
1.4.1 Electrolux, Colombia	50
1.4.2 Pymes en Pereira	51
1.4.3 Cosméticos Pal Plus	52
1.4.4 Negocio de pinturas	53
1.4.5 Empresa Municipal de Aseo de Bucaramanga.	53
2. EMPRESA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.....	57
2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	57
2.1.1 Creación de la empresa	58
2.1.2 Conformación de la empresa.	58
2.1.3 Dificultades de la empresa.....	58
2.1.4 Composición del recurso humano de la compañía	59
2.1.5 La empresa hoy	60
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	61
2.2.1 Componentes analizados.....	64
2.2.2 Observación.....	66
2.2.3 Entrevistas	70
2.2.4 Grupos focales.....	71
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	80
3.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA X	91
3.2. CAMBIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA X	93
3.3. CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	94
3.4. PROPUESTAS PARA LA EMPRESA X	95

3.5. CAMBIOS ESPERADOS	97
4. CONCLUSIONES	99
5. RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS	108

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Gerente general (sujeto 1)	67
Tabla 2. Cortador (sujeto 2)	67
Tabla 3. Troquelador (sujeto 3).....	68
Tabla 4. Soldador – Pintor (sujeto 4)	68
Tabla 5. Doblador (sujeto 5)	69
Tabla 6. Mecanizado convencional (sujeto 6).....	69
Tabla 7. Socio fundador.....	70
Tabla 8. Perfil del participante.....	72
Tabla 9. Experiencia laboral.....	73
Tabla 10. Cómo llega a la empresa	74
Tabla 11. Satisfacción en el trabajo	75
Tabla 12. Calidad de relacionamiento.....	76
Tabla 13. Cambios al lugar y ambiente de trabajo.....	77
Tabla 14. Aspiraciones a futuro	78
Tabla 15. Componentes – Comportamiento – Aspecto individual.....	81
Tabla 16. Resultados ejercicio de observación.....	82
Tabla 17. Componentes – Comportamiento – Grupo e Intergrupo	83
Tabla 18. Componentes – Comportamiento – Motivación y liderazgo	84
Tabla 19. Componentes – Estructura de la organización – Procesos organizacionales	85
Tabla 20. Componentes – Resultados – Rendimiento.....	86
Tabla 21. Componentes – Resultados – Organización.....	87

Lista de cuadros

Pág.

Cuadro 1. Histórico de personas desmovilizadas	49
------------------------------------------------------	----

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Gerente general (sujeto 1)	67
Tabla 2. Cortador (sujeto 2)	67
Tabla 3. Troquelador (sujeto 3).....	68
Tabla 4. Soldador – Pintor (sujeto 4)	68
Tabla 5. Doblador (sujeto 5)	69
Tabla 6. Mecanizado convencional (sujeto 6).....	69
Tabla 7. Socio fundador.....	70
Tabla 8. Perfil del participante.....	72
Tabla 9. Experiencia laboral.....	73
Tabla 10. Cómo llega a la empresa	74
Tabla 11. Satisfacción en el trabajo	75
Tabla 12. Calidad de relacionamiento.....	76
Tabla 13. Cambios al lugar y ambiente de trabajo.....	77
Tabla 14. Aspiraciones a futuro	78
Tabla 15. Componentes – Comportamiento – Aspecto individual.....	81
Tabla 16. Resultados ejercicio de observación.....	82
Tabla 17. Componentes – Comportamiento – Grupo e Intergrupo	83
Tabla 18. Componentes – Comportamiento – Motivación y liderazgo	84
Tabla 19. Componentes – Estructura de la organización – Procesos organizacionales	85
Tabla 20. Componentes – Resultados – Rendimiento.....	86
Tabla 21. Componentes – Resultados – Organización.....	87

Lista de anexos

	Pág.
ANEXO A. Acta Grupo Focal	108
ANEXO B. Entrevistas	111
ANEXO C. Grupo focal	114
ANEXO D. Autorización	123

GLOSARIO

Ambiente laboral: Es uno de los elementos más importantes en el día a día de la empresa, sin embargo, las características que lo determinan son difíciles de precisar. Pueden ser de naturaleza tangible o intangible, y se ha demostrado que influyen notoriamente en la productividad y en la vida privada de los empleados.¹

Capacitación: Conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente.²

Clima: El clima es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.³

Clima organizacional: Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.⁴

Competencias laborales: Es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.⁵

Conflicto armado: El conflicto armado en Colombia obedece a dinámicas políticas, económicas y sociales de carácter estructural, que generan un número significativo de víctimas marginadas históricamente por la acción política, la

¹ RANDSTAD, El ambiente laboral, eso que siempre está y muchas veces no prestamos atención. 09, abr, 2015

² EMPRENDE PYME. Qué es la capacitación.

³ PSICOLOGIA Y EMPRESA. El clima organizacional: Conceptos. 11, mzo, 2011

⁴ *Ibíd.*

⁵ GESTIOPOLIS. Vargas, Casanova y Montanaro (p.30)

redistribución de los recursos económicos y los procesos de integración de las políticas sociales propuestas por el Estado.⁶

Desmovilización: Consiste en el licenciamiento formal y controlado de miembros activos de fuerzas o grupos armados. La primera etapa de desmovilización consiste en la ubicación de quienes van a ser desmovilizados en zonas de concentración designadas o campamentos especiales diseñados para este propósito. La segunda etapa, la cual se conoce como reinserción, abarca el paquete de apoyo temporal entregado a los desmovilizados para su reubicación.⁷

Estrategias: Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.⁸

Grupos armados ilegales: Se entiende por grupo armado ilegal, aquel grupo de guerrilla o de autodefensas, o una parte significativa e integral de los mismos como bloques, frentes u otras modalidades de esas mismas organizaciones que, bajo la dirección de un mando responsable, ejerza sobre una parte del territorio un control tal que le permita realizar operaciones militares sostenidas y concertadas.⁹

Inclusión laboral: Significa ofrecer trabajo de forma activa a las personas con discapacidad, dejando atrás la discriminación, e intentando que las vidas de estos trabajadores se normalicen en todos los ámbitos. La participación de las personas con discapacidad en los procesos económicos y productivos se convierte en un aspecto prioritario de la acción encaminada a la búsqueda de la igualdad de oportunidades.¹⁰

⁶ COMBITA REINA Luz Mery, DELGADILLO PERDOMO Luz Mery, TORRES RODRIGUEZ Sandra Milena. Corporación universitaria Minuto de Dios. Bogotá. 2013. P 47.

⁷ CONPES 3554. Política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales. Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación.

⁸ SIGNIFICADOS. Significado de estrategia.

⁹ SUAREZ VANEGAS Juliana. OBSERVATORIO DE D.I.H. SV. Francisco Aldemar Franco Zamora. Grupos armados ilegales en Colombia.

¹⁰ EMPRESA INCLUSIVA. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Cómo transformarse en una empresa inclusiva

Organización: Se define como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados. Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos.¹¹

Percepción: Es el proceso cognoscitivo que permite interpretar y comprender el entorno. Es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta. La percepción incluye la búsqueda de la obtención y el procesamiento de información.¹²

Posconflicto: 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.¹³

Reinserción: Consiste en la asistencia ofrecida a integrantes de grupos armados durante la desmovilización pero antes del proceso de reintegración. A través de ésta se ejecutan medidas asistencialistas de corto plazo, que permiten cubrir las necesidades básicas inmediatas de los desmovilizados y sus familias, tales como pensión, alimentos, ropa, refugio, servicio médico, educación a corto plazo y entrenamiento para el empleo.¹⁴

Reintegración: Es el proceso a través del cual los desmovilizados adquieren un estatus civil y consiguen un empleo e ingreso económico de manera sostenible. La reintegración se lleva a cabo primordialmente a nivel local, hace parte del desarrollo general de un país y constituye una responsabilidad nacional que puede ser complementada con apoyo internacional.¹⁵

¹¹ GESTIOPOLIS. VASQUEZ AGUILAR Javier. Definiciones de organización empresarial. 11, may, 2003

¹² PSICOLOGIA. Blog. La percepción. 08, oct, 2010

¹³ Universidad del Rosario. Experimentos sobre reconciliación política en Colombia. Jurisprudencia. posconflicto

¹⁴ CONPES 3554. Política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales. Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación

¹⁵ *Ibíd.*

SIGLAS Y CONVENCIONES

ACR: Agencia Colombiana para la Reintegración.
ANAPO: Alianza Popular Nacional.
ANDI: Asociación Nacional de Industriales.
AUC: Autodefensas Unidas de Colombia
CAJASAN: Caja de Compensación Familiar de Santander.
CEFA: Concejo Estudiantil de la Facultad de Administración.
ELN: Ejército de Liberación Nacional.
EMAB: Empresa de Aseo de Bucaramanga.
EPL: Ejército Popular de Liberación.
ERP: Ejército Revolucionario del Pueblo
FARC-EP: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo.
FENALCO: Federación Nacional de Comerciantes.
GAHD: Grupo de Atención Humanitaria al Desmovilizado.
GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional).
ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
M-19: Movimiento 19 de Abril.
MAS: Muerte a Secuestradores.
NIR: Consejo Internacional de Empresa Sueca.
OIM: Organización Internacional para las Migraciones.
OISA: Organización Industrial de Santander.
ONG: Organización no Gubernamental.
PPR: Persona en Proceso de Reintegración.
PRSE: Política de Reintegración Social y Económica.
PRVC: Programa de Reincorporación a la Vida Civil.
RCN: Radio Cadena Nacional S.A.
RSE: Responsabilidad Social Empresarial.
SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje.
UP: Unión Patriótica
USAID: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

RESUMEN

TÍTULO: CAMBIOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR METALMECÁNICO DE BUCARAMANGA CON PLANES DE INSERCIÓN LABORAL PARA DESMOVILIZADOS DEL CONFLICTO ARMADO DE COLOMBIA*

AUTOR: SONIA PATRICIA BUENO VANEGAS**
LEIDY YURLEY CALA TORRIJOS.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, reintegración, ambiente laboral, inclusión laboral, grupos armados ilegales, desmovilización, crecimiento empresarial, diagnóstico, análisis, estrategias y mejoramiento del clima organizacional.

DESCRIPCIÓN:

El clima organizacional dentro de toda empresa tiene un papel importante pues se entrelaza con el nivel de adaptación, productividad y creatividad laboral, donde se denota la influencia de las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo e incluso con la figura de autoridad.

Trabajando dentro del marco de post conflicto y teniendo en cuenta un aspecto importante como la desmovilización masiva de excombatientes en el país, se hace un trabajo de investigación que tiene como finalidad determinar el nivel de compromiso y participación que ha tenido una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Bucaramanga, Santander en cuanto a la creación de puestos de empleo para ex combatientes y el nivel de aceptación y adaptabilidad que tienen éstos a los puestos de trabajo y la influencia directa que puede tener este hecho en la valoración positiva o negativa que presenta el clima organizacional dentro de la empresa por parte de todos los trabajadores.

Este trabajo de investigación cuenta con la participación de una empresa del sector metalmeccánico en cuya fuerza laboral tiene a reinsertados, víctimas del conflicto armado y comunidad civil, donde se realizó un trabajo de campo con la aplicación de métodos empíricos de observación, entrevistas personales al gerente general y uno de los socios y un grupo focal que contó con la participación de cinco de los trabajadores de esta empresa, todo bajo la metodología de clima organizacional basada en la obra de Luc Brunet.

Los resultados obtenidos son producto del análisis de la información recolectada en el trabajo de campo, donde se da a conocer la percepción del clima organizacional y se generan propuestas de cambio que produzcan un impacto positivo en el ambiente laboral de la misma.

* Proyecto de Grado.

** Instituto de Proyección y Educación a Distancia IPRED. Gestión Empresarial. Director: Luis Rubén Pérez Pinzón, Doctor en Historia

ABSTRACT

TITLE: CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A COMPANY OF METALMECHANICAL SECTOR OF BUCARAMANGA WITH PLANS OF LABOR INSERTION FOR DEMOBILIZED OF THE ARMED CONFLICT OF COLOMBIA*.

AUTHOR: SONIA PATRICIA BUENO VANEGAS**
LEIDY YURLEY CALA TORRIJOS.

KEY WORDS: Organizational climate, reintegration, working environment, job inclusion, armed groups, illegals, demobilization, business growth, diagnostic, analysis, strategies and improvement of the organizational climate

DESCRIPTION:

The organizational climate within every company has an important role because it is intertwined with the level of adaptation, productivity and labor creativity, it means, where denotes the influence of interpersonal relationships with co-workers and even with the figure of authority.

Working within the framework of post-conflict and taking into account an important aspect such as the massive demobilization of ex-combatants in the country, a research is done that aims to determine the level of commitment and participation that has had a company in the metal-mechanics area in the city of Bucaramanga, Santander, regarding the creation of jobs for ex-combatants and the level of acceptance and adaptability that they have to jobs and the direct influence that this fact can have on the positive or negative valuation it presents in the organizational climate within the company by all workers.

This research has the participation of a company in the metalworking sector whose workforce has reinserted, victims of armed conflict and civil community, where a field work was carried out with the application of empirical methods of observation, personal interviews with the General Manager and one of the partners and a focus group with the participation of five of the workers of this company, all under the methodology of organizational climate based on the work of Luc Brunet.

Results obtained are a product of the analysis of the collected information in the field work, where the perception of the organizational climate is made known and proposals for change are generated that produce a positive impact on the work environment of the same one.

* Graduation Project

** Instituto de Proyección y Educación a Distancia IPRED. Business Management. Director: Luis Rubén Pérez Pinzón, Doctor of History

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad mostrar un enfoque claro y participativo del sector empresarial, tomando como objeto de estudio una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Bucaramanga; en cuanto a los cambios presentados en el clima organizacional frente a la implementación de procesos e iniciativas para la reintegración laboral, de grupos armados ilegales en los escenarios de desmovilizaciones masivas que se han presentado por actores armados de diferentes grupos como aquellas dadas en el pasado con el M-19, el Ejército Popular de Liberación (EPL), Grupos Paramilitares como las AUC, y algunas desmovilizaciones de miembros de las FARC-EP.

Esta investigación gira en torno a dar respuesta a la pregunta: Cuáles han sido los cambios en el clima organizacional de una empresa del sector metalmecánico de Bucaramanga que acordes con sus planes de reinserción han incluido dentro de su fuerza laboral a desmovilizados de grupos armados al margen de la ley, a partir del estudio de casos que permitan la identificación de las experiencias exitosas en prácticas productivas que facilitan la reintegración de los excombatientes a la vida civil.

En el primer capítulo se aborda desde el marco teórico, contextualizando desde la perspectiva del origen del conflicto y cada uno de los más importantes actores armados ilegales del país, como lo son las guerrillas de las FARC-EP, ELN, EPL, M-19, así mismo abordando como partícipe del conflicto armado interno del país al paramilitarismo, de esta forma lograr ver y entender el origen del conflicto armado, sus actores, acciones y repercusiones en el ámbito económico, político y social de Colombia.

Igualmente en este capítulo se trata desde la mirada del Estado, mediante un recuento de las conversaciones y acuerdos de paz pactados con algunos de estos grupos armados ilegales en la historia del país, y la acción desde la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, quien es el factor institucional en toda la ruta y procesos de reintegración a la vida civil desde los inicios de estas políticas gubernamentales, a fin de aportar capacitación, acompañamiento y estabilidad a cada uno de los participantes de esta ruta de reintegración y la no incursión o creación de nuevas bandas o grupos armados al margen de la ley en el país, así como la adaptabilidad y aceptación a la vida civil.

El segundo capítulo hace referencia a la empresa del sector metalmeccánico que hizo parte del trabajo de campo, y que cumple con las especificaciones dadas para el presente proyecto de investigación, al ser una empresa de integrantes mixta, es decir, dentro de su fuerza laboral cuenta con desmovilizados, víctimas y sociedad civil no víctima directa del conflicto armado colombiano.

Se muestran los datos recogidos dentro de cada una de las actividades de recolección realizadas como lo son la observación, el grupo focal y las entrevistas realizadas individualmente, todo esto bajo la metodología de Clima organizacional basada en la obra de Luc Brunet, referente teórico para el trabajo de investigación; de esta forma conocer la opinión de la gerencia general sobre el tema del presente trabajo de investigación, qué políticas empresariales tiene en su compañía, cuál es la percepción del alto empresario en temas de reinserción al campo laboral y el clima laboral de su compañía.

Igualmente identificar la percepción del clima laboral en la compañía X, mediante la observación de los empleados y demás actores involucrados dentro de la dinámica interna como lo son socios y gerente; identificando la postura de los empleados en cuanto a sus compañeros de trabajo y si afecta o no el clima organizacional.

En los capítulos finales se presenta el análisis de la información recolectada en cada uno de los ejercicios, de esta forma conocer la percepción del clima organizacional dentro la empresa de metalmeccánica; y así generar propuestas de cambio aplicables para el grupo de trabajo de la compañía, pensando siempre en generar un impacto positivo frente al clima organizacional de la empresa X. Con el fin de estudiar el impacto causado con las propuestas y conclusiones del presente estudio, se hace la respectiva presentación al gerente general y a los trabajadores, haciendo el seguimiento de la aplicación de cada estrategia propuesta, valorando cómo ha sido el cambio experimentado en lo referente al clima organizacional dentro de la empresa antes y después de incorporar como fuerza laboral a reintegrados de grupos armados ilegales.

1. ESTADO DEL ARTE

1.1 ORIGEN DEL CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA

El origen del conflicto armado en Colombia se remonta desde la rivalidad entre los partidos políticos conservador y liberal, rivalidad que se encrudeció con la guerra de Los Mil días. A mitad del Siglo XIX se fundaron los partidos Liberal liderado por José Ezequiel Rojas en el año 1848 y el Conservador por parte de Mariano Ospina Rodríguez y José Eusebio Caro durante el año 1849¹⁶.

Los seguidores del conservatismo liderado por Mariano Ospina preferían seguir en un Estado Colonial pues en materia económica generaría un menor impacto en sus interés económicos particulares, pues prácticas como la esclavitud les permitía ahorrar en gastos como los pagos a éstos, pues de abolirse la esclavitud deberían contratar y pagar a jornaleros por los servicios de manutención de sus fincas y propiedades, y perder así el dinero que habían pagado ya por cada esclavo comprado, así mismo tener un Estado en el que la igualdad social sería insignia les haría perder su estatus de poder y social.

Mientras el partido político Liberal, esbozado por José Ezequiel Rojas presentaba propuestas completamente distintas a las conservadoras, como lo eran abolir la esclavitud, proponía libertades absolutas de religión, enseñanza, de imprenta y palabra, de industria y comercio, propuestas como el sufragio en secreto y para todos, el fortalecimiento de las provincias, entre otras.¹⁷

En Colombia pertenecer a un partido político u otro, por cuestiones de simpatía o antipatía, más que incluso una ideología política o discurso, se arraigaba también a las tradiciones familiares, por tanto las familias salían en defensa de su partido político llegando al fanatismo, situación que empezó a generar violencia entre los ciudadanos durante la primera mitad del Siglo XX.

Sin embargo, a lo largo del Siglo XX tanto la violencia, como las distintas propuestas del Partido Liberal y del Conservador no fueron del agrado de todos, es por esto que a raíz de los no simpatizantes de ninguna de las corrientes políticas del momento, comenzaron a surgir otras corrientes partidistas como la Unión Patriótica UP, Unión Republicana, Partido Comunista de Colombia, Alianza

¹⁶ BANCO DE LA REPÚBLICA. Subgerencia Cultural. Historia de los partidos políticos en Colombia. 2015

¹⁷ *Ibíd.*

Popular Nacional ANAPO, Nueva Fuerza Democrática, Alianza Democrática M-19, entre otras¹⁸.

El siglo XX fue la época del surgimiento de las guerrillas en Colombia, debido a las diferentes problemáticas sociales del momento, algunas de ellas como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, Ejército del Pueblo (FARC-EP), el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el Ejército Popular de Liberación (EPL), el Movimiento 19 de abril (M-19), sin embargo, las acciones de los grupos guerrilleros como secuestros, extorsiones y asesinatos a ganaderos en la década de los años 70, fue el detonante para la aparición de un nuevo actor armado ilegal, como una forma de combatir el accionar guerrillero se crea el primer grupo paramilitar conocido como Muerte A Secuestradores MAS, en este capítulo se presenta una reseña de algunos de los grupos armados ilegales de Colombia.

1.1.1 Guerrilla FARC-EP y su origen. La sigla FARC significa Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo, auto-proclamado marxista-leninista, es un grupo armado conformado hacia el año 1964, surgieron a partir desde la aparición de bandas armadas comunistas en el Sur de Tolima, creada por grupos armados comunistas radicales luego de la época de la violencia en el país como consecuencia del Bogotazo ocurrido en el año de 1948 donde fue asesinado el popular caudillo liberal Jorge Eliecer Gaitán dando inicio acá al período de violencia en el país¹⁹.

Las Ligas campesinas de los comunistas en Chaparral fueron puestas en marcha a partir de 1949, al momento del Gobierno querer entrar a controlar estos grupos armados los directivos de estos grupos de autodefensa denominados en su momento Chicalá, Horizonte e Irco deciden en el año de 1950 organizar una estructura que nombraron Columna de marcha o Columna Guerrillera cuyo propósito era el de tomarse la cordillera central. Esta Columna guerrillera durante tres meses estuvo conformada por combatientes y sus familias, y era dirigida por comunistas, hasta que recibieron la propuesta de Gerardo Loaiza integrante de las guerrillas liberales de enseñar a su grupo algunos métodos de accionar y de organización a su grupo, los guerrilleros que se dirigieron hasta el campamento de Loaiza deciden quedarse y formar un grupo más fuerte y crear el conocido Estado Mayor Unificado que cubriera todo el sur del Tolima²⁰.

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ VERDAD ABIERTA. El origen (1953 – 1964). Colombia

²⁰ *Ibíd.*

Los comunistas conformaron nueve comandos, abarcando Chaparral, Riogrande en el Huila, y tierras indígenas del Cauca, en estos lugares iniciaron los primeros combates lo que fue aportando experiencia a los primeros comandantes conocidos como Gratiniano Rocha (Ave Negra), Richard, Jorge Peñuela y Jorge Leal apodado Diamante, este grupo recibe luego el nombre de Ejército Revolucionario de Liberación Nacional.

En el año de 1953 se quiebra o termina el Estado Mayor Unificado, Pedro Antonio Marín más conocido como Manuel Marulanda Vélez (Tirofijo) quien hacia parte de la primera guerrilla, se vinculó al Comando comunista del Davis, quien en la imagen 1 se puede ver junto con algunos otros de los Fundadores de la guerrilla de las FARC-EP²¹.

Figura 1. Fundadores de la guerrilla de las FARC-EP



Fuente: Diario el Clarín de Chile²²

²¹ DIARIO EL CLARIN. Colombia: Los turbulentos días del 64: 50 años de Marquetalía. VARGAS, Lina (En línea) Myo, 2014. Chile

²² DIARIO EL CLARIN. Colombia: Los turbulentos días del 64: 50 años de Marquetalía. VARGAS, Lina (En línea) Myo, 2014. Chile

1.1.1.1 La operación Marquetalia: El 14 de junio del año 1964, se planeó lo que sería una exitosa operación militar, sin embargo, este fue el episodio que llevó a la conformación de la guerrilla más poderosa de Colombia, la guerrilla de las FARC-EP; la misión del comandante José Joaquín Matallana del Batallón Colombia, era tomarse la parte alta del Valle de Marquetalia en las estribaciones del Nevado del Huila, que funcionaba como el refugio de un grupo de guerrilleros comandados por Manuel Marulanda alias Tirofijo; esta incursión militar desencadenó numerosos combates; a pesar que fue recuperado el Caserío no fue eliminada la cuadrilla comandada por Manuel Marulanda, quienes lograron escapar de la toma y se resguardaron en Riochiquito²³.

Luego de la toma, los guerrilleros en la primera conferencia del Bloque Sur llevada a cabo en Riochiquito, decide empezar a operar en bloques ubicados geográficamente. En ese mismo año durante el combate en La Suiza producido dentro de la misma operación Marquetalia el 27 de mayo de 1964, se declara oficialmente la fundación de las FARC. A Finales del año de 1966 se define cuál será el plan de crecimiento y de organización de las FARC, se dice que será un proceso largo con el fin de tomar el poder, de la mano de la clase obrera y el pueblo trabajador del país, en esto se eligió como Comandante superior a Manuel Marulanda Vélez y como segundo al mando a Ciro Trujillo²⁴.

1.1.1.2 Crecimiento de las FARC – EP: Para el primer semestre del año de 1982 la Guerrilla de las FARC contaba con 3.000 integrantes en sus filas entre hombres y mujeres, pero aún se pensaba en ella como una guerrilla clandestina, sin mucho accionar. Pero para la séptima conferencia dada lugar en el departamento del Meta en la región Guayabero, los líderes de esta guerrilla adicionaron a su nombre las siglas EP cuyo significado es Ejército del Pueblo, el cual era el propósito inicial, ser el Ejército del pueblo.

En esta séptima conferencia las FARC no solo adicionaron la sigla EP a su nombre, también planearon lo que sería conocido como la Campaña Bolivariana por la Nueva Colombia, ésta constaba de cuatro fases, explicadas a continuación:

Fase 1. 1990 – 1992

Movilizar 60 Frentes armados, cada uno de ellos con aproximadamente 300 integrantes, teniendo un total de casi 19.000 combatientes, otro objetivo de esta fase era la consecución de dinero, se habla de un aproximado de 56Millones de

²³ VARGAS, Lina. Colombia: Los turbulentos días del 64: 50 años de Marquetalia. Diario El Clarín, 2014

²⁴ Ibíd.

dólares, los cuales serían destinados a la adquisición de material bélico, equipo de comunicación, y medios de transporte aéreos y marítimos.

Fase 2. 1992 – 1994

Esta es la fase enfocada al reclutamiento masivo de personas en edades comprendidas entre los 15 y 30 años, con esto se buscaba ampliar el número de Frentes de 60 a 80 cada uno de ellos con aproximadamente 400 integrantes, llevando a las FARC-EP convertirse en una Guerrilla con una gran fuerza militar, así como con las armas y equipamiento necesario para empezar su accionar.

Fase 3. 1994 – 1996

En esta fase se enfocarían en la distribución como tal de los hombres enfilados en su Guerrilla, con 16 mil hombres en guerra por el territorio, 16 mil en columnas, así mismo la incorporación de las FARC de las milicias urbanas.

Fase 4. 1996 – 1998

Accionar de las FARC-EP o acción de guerra en el territorio nacional.

En esta conferencia se propuso realizar al menos cuatro ataques armados por cuadrilla cada año y capacitarse además, en el manejo de material explosivo; en el ámbito político propuso la creación de sindicatos agrarios en los cuales el discurso revolucionario se perfeccionara en cuanto a quiénes son y por cuáles ideales luchaban.

Este crecimiento sin dudas muestra la gran organización de un grupo de personas con ideales comunistas, y el poder de crecimiento durante más de cincuenta años de presencia en el país, sin embargo, han tenido grandes golpes como la Operación Jaque entre otras, debilitando de esta forma el grupo guerrillero, y ahora con la opción de un Acuerdo de paz firmado ya en Cartagena con el Gobierno bajo el mandato del Presidente Juan Manuel Santos Calderón, dando a los colombianos la oportunidad de votar si se estaba de acuerdo o no con lo pactado en la Habana²⁵.

1.1.1.3 La actualidad de las FARC-EP: La actualidad de las FARC-EP se reúne desde el inicio de las conversaciones con el Gobierno colombiano, a fin de firmar la terminación del conflicto armado, en la Casa de Piedra de El Laguito en La Habana, Cuba; el 04 de septiembre de 2012, se daba a conocer al pueblo colombiano el inicio de las conversaciones publicas entre FARC y Gobierno buscando el fin del conflicto político, social y militar presente en Colombia hace varias décadas, dicho dialogo fue facilitado por el empresario vallecaucano Henry Acosta.

²⁵ NULLVALUE. Las FARC se encaminan hacia la guerra total

En el mes de septiembre de 2016, se firmó en Cartagena de Indias, Colombia; el acuerdo de paz, a la firma del Acuerdo de paz con las FARC asistieron algunos de los países garantes como lo son Cuba, Noruega, Chile y Venezuela, igualmente el Secretario general de la ONU, entre otros²⁶.

La delegación del Gobierno ante estos diálogos estuvo encabezada por el Dr. Humberto De La Calle Lombana, Frank Pearl, Luis Carlos Villegas, Sergio Jaramillo, General (R) Oscar Naranjo y General (R) Jorge Enrique Mora.

Por parte de las FARC-EP la delegación conto con Luciano Marín “Iván Márquez”, Rodrigo Granda, Jesús Santrich, Marcos Calarcá y Andrés Paris (Voceros internacionales) y Tanja Nijmeijer de nacionalidad holandesa²⁷.

Estas conversaciones se dividieron en tres fases, como se muestran a continuación:

Primera fase: Exploratoria

Se dio inicio el 23 de febrero del año de 2012, bajo el mandato del Presidente Juan Manuel Santos, con el gobierno de Cuba como colaborador, se realizaron las primeras conversaciones exploratorias de intensión de las partes a un Cese al fuego definitivo y fin del conflicto, el resultado de este primer acercamiento se tiene el documento titulado: “Acuerdo general para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera”.

Segunda fase: Instalación de la mesa

Esta segunda fase inicio en Oslo Noruega, dando apertura a los diálogos en La Habana Cuba, con Noruega como garante y el acompañamiento de países como Chile y Venezuela. Los puntos de la agenda de negociación entre Gobierno y FARC-EP son seis, fundamentales que se presentan a continuación:

- 1. Política de desarrollo agrario integral:** Este punto incluye un fondo de tierras para campesinos, así como la formalización de su propiedad, apuntando a la reducción de la pobreza en el campo en un 50%.

²⁶ ECURED, Proceso de Paz en Colombia

²⁷ *Ibíd.*

2. **Participación política:** Para este acuerdo, el gobierno deberá garantizar la facilidad para la creación de nuevos partidos políticos, promover la transparencia en los procesos electorales. Igualmente garantizará la integridad a miembros de oposición política y social.
3. **Fin del conflicto:** Acuerdo para el cese bilateral y definitivo al fuego y hostilidades.
4. **Solución al problema de las drogas ilegales:** En este numeral el Gobierno creará una estrategia integral con la cual se busca promover la sustitución de manera voluntaria de cultivos ilícitos, apuntando además a la desarticulación y judicialización de las redes del narcotráfico. Las comunidades tendrán un papel importante desde el diseño hasta el seguimiento de este programa.
5. **Reparación de víctimas:** Sistema integral de Verdad, justicia, reparación y no repetición.
6. **Implementación, verificación y refrendación:** Se creará la “Comisión de Implementación, Seguimiento y Verificación del Acuerdo Final de Paz y de Resolución de Diferencias” conformado por tres integrantes del Gobierno y tres miembros de las FARC, teniendo como objetivo la solución de diferencias, y realizando el seguimiento y verificación de cumplimiento de cada uno de los puntos acordados en las conversaciones.

Tercera Fase: Puesta en Marcha

Última fase de las conversaciones, puesta en marcha de los acuerdos a los que han llegado las partes involucradas, FARC-EP y Gobierno Nacional²⁸.

1.1.2 Ejército De Liberación Nacional ELN. El Ejército de Liberación Nacional ELN Guevarista, surgió en el 04 de julio de 1964, entre sus fundadores se encuentran personalidades religiosas como los sacerdotes Camilo Torres²⁹ y Manuel Pérez³⁰, quienes se pueden observar en la imagen 2, así mismo contó con el respaldo de universitarios y radicales del Partido Liberal inspirados en la revolución cubana marcada por una fuerte influencia religiosa.

Los primeros universitarios que hicieron parte del surgimiento de esta guerrilla son los estudiantes Fabio, Antonio, Manuel Vásquez, Víctor Medina y Ricardo Lara, quienes se encontraban en Cuba becados por el gobierno de ese país bajo el

²⁸ ECURED, Proceso de Paz en Colombia

²⁹ Bogotá, 1929 – 1966 Pionero de la teología de la Liberación

³⁰ Alfacán, España 1943 – 1998 Pionero de la teología de la Liberación

mandato de Fidel Castro³¹. Este primer grupo inicia su accionar en la Sierra del Escambray, luego de participar en esta lucha, se desplazan hacia Colombia donde toman como base de operaciones el Valle del Magdalena Medio, y dan origen a su bandera insignia con los colores rojo y negro³².

ELN Primera Etapa. 1964 – 1974

Iniciación de la acción militar del grupo guerrillero, para el año de 1973 hacia presencia en el Magdalena Medio, Sur de Bolívar y el Nordeste antioqueño; en sus filas había un aproximado de 250 hombres. Para ese entonces Fabio Vásquez era primer comandante, Ricardo Lara estaba encargado del Sur de Bolívar, mientras Manuel Vásquez era el encargado de promulgar su ideología por zonas más pobladas del territorio nacional a fin de continuar su expansión, llegando en esta ocasión a jornaleros y obreros mineros³³.

ELN Segunda Etapa. 1975 – 1995

Este período fue marcado tras la operación Anorí, esta fue una operación liderada por la 5ª Brigada del Ejército de Colombia el 07 de agosto de 1972 y octubre de 1973, en zona rural del municipio de Anorí en el departamento de Antioquia, operación llevada a cabo bajo el mandato del Presidente Misael Pastrana Borrero (Mandato entre 1970 – 1974), esta ha sido una de las acciones con más éxito en contra de este grupo guerrillero; en ella se dio la captura de por lo menos 210 integrantes guerrilleros, dando final a una de las cuadrillas de ELN de al menos 80 insurgentes, igualmente fallecieron en la operación dos de sus más importantes cabecillas los comandantes Manuel y Antonio, así como el Sacerdote Domingo Laín³⁴.

³¹ Fidel Alejandro Castro Ruz, Mandatario de Cuba de 1976 - 2008

³² EL PAIS.COM. Conozca la historia del ELN, La guerrilla colombiana fundada por sacerdotes, Mzo 2016

³³ VARGAS, Naryi. Las cuatro etapas del ELN. Fundación Paz y Reconciliación. Mzo, 2016

³⁴ *Ibíd.*

Figura 2. Fundadores Guerrilla del Ejército de Liberación Nacional (ELN)



Izquierda a derecha: Camilo Torres, Manuel Pérez
Fuente: Diario El Heraldo, Colombia³⁵

ELN Tercera Etapa. 1996 – 2007

Esta fase está marcada por la decisión del ELN de avanzar de manera estratégica, expandiendo su accionar militar; por esto se crean las conocidas áreas de operaciones, éstas estaban estratégicamente ubicadas de acuerdo a su importancia económica, a este momento el ELN estaba organizado en Frentes, Frentes de guerra y Áreas de operaciones.

Esta reestructuración interna hizo que se vieran enfrentados a grupos paramilitares, por sus zonas comunes de operación, sumado además el enfrentamiento con la guerrilla de las FARC, llevando al grupo armado ELN a un mayor desgaste de su fuerza militar y su base social se debilitó.

Estando el ELN en este declive apunta a una salida del conflicto armado, mediante la negociación con el Gobierno actual, sin embargo, las condiciones presentadas a los miembros de la guerrilla no eran lo suficientemente favorables para ellos, por lo que desmotivó el avance de las conversaciones y se cerraría la posibilidad de lograr un acuerdo de paz³⁶.

ELN Cuarta Etapa. Ahora

Esta fase inicia desde el año 2008 con la reestructuración del grupo en cuanto al fortalecimiento de la base social, con acciones como la lucha institucional, la ocurrencia en las ciudades y la creación de una lucha política de masas, entre estos

³⁵ EL HERALDO. ELN, desde el cura Camilo Torres hasta “Gabino”. 11, oct, 2016

³⁶ VARGAS, Naryi. Las cuatro etapas del ELN. Fundación Paz y Reconciliación. Mzo, 2016

aspectos se tiene también la recuperación del territorio, mediante el crecimiento de su accionar militar, tal como se ha visto reflejado desde el año 2010.

Las zonas con mayor presencia de este grupo armado son Arauca, Sur de Bolívar, Chocó, Cauca, Catatumbo (Norte de Santander) y Nariño, Nordeste antioqueño y Bajo Cauca, estos dos últimos son zonas de retorno de la presencia del ELN, pues habían sido desplazados de esta zona por poco impacto y acción militar³⁷.

1.1.3 Guerrilla Ejército Popular de Liberación EPL. El Ejército Popular de Liberación EPL fue creado en el año de 1967, e inicio su accionar militar en el año de 1968, con una ideología Comunista, Marxista Leninista, dentro de sus acciones se encuentran el secuestro extorsivo, actividades como el narcotráfico, el ataque con armas y demás explosivos, sus primeras zonas de presencia fueron el Alto Sinú y San Jorge, posteriormente se expandieron al Bajo Cauca, Urabá y el Magdalena medio³⁸.

Esta guerrilla antes de su desmovilización en el año de 1991 era considerada la tercera guerrilla más grande del país, luego de las FARC y el ELN; el EPL liderados por quien se muestra en la imagen 3. Jader Navarro alias Caracho de quien se desconoce su paradero y Reinaldo Peñaranda alias Pepe; tenía como objetivos el instaurar un Estado de razón socialista, derrocando el gobierno que ordenaba en la época, luchando por un cambio económico, político y social.

Para el año de 1987 el EPL hizo parte de la Coordinadora Guerrillera Simón Bolívar, organizada junto con algunos de los grupos ilegales más importantes del país en su momento, como las FARC, ERP, ELN, M-19, el Movimiento armado Quintín Lame entre otros, sin embargo, a inicios de la década de los 90, el grupo armado EPL inicia sus acercamientos con el gobierno del país a fin de iniciar conversaciones para una eventual desmovilización y firma de un acuerdo de paz, debido a los grandes golpes recibidos tanto por la Fuerza pública como de grupos armados paramilitares y autodefensas ya presentes en Colombia³⁹.

³⁷ *Ibíd.*

³⁸ VALENCIA, Estefanía. EPL Creando un pensamiento revolucionario, 2009

³⁹ *Ibíd.*

Figura 3. Líder Ejército Popular de Liberación (EPL) Jader Navarro



Fuente: Las2orillas.co⁴⁰

En el año de 1991 un 80% de los integrantes del Ejército Popular de Liberación EPL se desmovilizó, bajo el acuerdo firmado el 23 de agosto de 1984 durante el mandato de Belisario Betancur, el 20% restante se concentró en la región del Catatumbo, Norte de Santander, sin embargo, al ser un número impreciso y bajo de miembros insurgentes en sus filas no es catalogado como un grupo insurgente, sino que es nombrado como una organización delincuencia o banda criminal del mundo del narcotráfico⁴¹.

⁴⁰ LAS2ORILLAS.CO El Catatumbo bajo el terror de Caracho, el reemplazo de Megateo. En Línea May, 2016. Colombia

⁴¹ Ibíd.

1.1.4 Movimiento 19 de Abril M-19. El Movimiento 19 de abril, conocido por sus siglas M-19 es un movimiento político-militar que surgió el día 19 de abril de 1970 en Colombia, este movimiento nace a raíz de los supuestos fraudes electorales que se presentaron en el año de 1970⁴² que en ese año dieron la victoria a Misael Pastrana (Mandato 7 agosto 1970 – 7 agosto 1974), derrotando al candidato opositor Gustavo Rojas Pinilla; es por esto que algunos de los representantes de la Alianza Nacional Popular ANAPO⁴³ como Jaime Bateman, Iván Marino Ospina, Luis Otero, Álvaro Fayad, crearon el movimiento 19 de abril M-19 como un grupo de rebeldía al contexto del momento, convirtiéndose después en un grupo insurgente.

Dentro de sus acciones como grupo insurgente se tienen el secuestro de actores políticos de derecha, secuestro a sindicalistas, el robo de la espada de Simón Bolívar el 17 de enero de 1974, asesinato y la conocida toma al Palacio de Justicia en Bogotá el 6 de noviembre de 1985.

El M-19 tras su desmovilización se convirtió en el partido político de izquierda Alianza Democrática M-19, con un gran respaldo popular, participó igualmente en la constitución de 1991. Actualmente ya no es conocido como un partido político, sin embargo, varios de sus miembros se encuentran activos políticamente bajo otros partidos políticos de izquierda como el Polo Democrático Alternativo o el Movimiento Progresistas; entre sus miembros políticos se encuentran Antonio Navarro Wolff, Gustavo Petro en imagen 4., y Carlos Gaviria, quienes ocuparon grandes cargos gubernamentales en el país.

⁴² MORALES E, Jusseff. Colombia y el origen de las guerrillas

⁴³ Partido político creado por Gustavo Rojas Pinilla en 1961

Figura 4. Miembros Políticos Ex-Militantes del M-19



Izquierda a derecha: Antonio Navarro Wolff, Gustavo Petro
Fuente: Periodismo sin Fronteras⁴⁴

1.1.5 Paramilitarismo en Colombia. A finales de la década del 70 acciones contra ganaderos, terratenientes e incluso narcotraficantes del país como secuestro, cobro de vacunas, robo de ganado, fueron altamente en aumento, y es por este accionar de las guerrillas que surge el paramilitarismo en Colombia; bajo el nombre de Muerte a Secuestradores MAS, de los financiadores de este primer grupo paramilitar están quienes se muestran en la imagen 5. Pablo Escobar, Gonzalo Rodríguez Gacha; Fabio, Jorge Luis y David Ochoa, al igual que Carlos Lehder⁴⁵.

⁴⁴ PERIODISMO SIN FRONTERAS. El M-19, un proyecto criminal que sigue vigente Mzo, 2015

⁴⁵ VERDAD ABIERTA. Muerte a Secuestradores MAS: Los orígenes del paramilitarismo

Figura 5. Miembros del Cartel de Medellín, financiadores del MAS



Arriba Izquierda a derecha: Pablo Escobar, Carlos Lehder, Gonzalo Rodríguez
Abajo Izquierda a derecha: Fabio, Jorge Luis y Juan David Ochoa
Fuente: Verdad Abierta⁴⁶

Para el año de 1981 Gabriel Bernal miembro del M-19 secuestra a Martha Villegas Ochoa, hermana de los miembros del cartel de Medellín los hermanos Ochoa, siendo este el detonante de la guerra entre guerrillas y paramilitares.

Para este año se conforma el grupo paramilitar MAS como una forma de contrarrestar el accionar de los guerrilleros en su contra, para esto se reúnen en Medellín los jefes de la mafia como Pablo Escobar y Rodríguez Gacha, cada uno de los asistentes aportaron un capital de \$2.000.000 y 10 hombres cada uno, con el fin de tener recursos para iniciar su acción contra las guerrillas del momento, el movimiento MAS inicio con 2.230 hombres y un capital de \$446 Millones de pesos, destinado a la compra de armas, el pago de recompensas y ejecuciones.

La primera acción en contra de Gabriel Bernal secuestrador de Martha Villegas Ochoa fue secuestrar a 25 de las personas más cercanas a Bernal, para de esta forma lograr la liberación de la hermana de los Ochoa, sin tener que pagar ningún dinero por su liberación.

El conflicto en el país entró en una etapa de recrudescimiento con la expansión de este grupo paramilitar a departamentos como Caquetá, Meta, Arauca, Valle, Casanare y el Urabá antioqueño, donde actos como tortura, asesinatos,

⁴⁶ Ibíd.

desapariciones, secuestros eran la forma de actuar en contra de guerrilleros o simpatizantes de alguna de las guerrillas conformadas en Colombia.

De acuerdo a la Agencia colombiana para la Reintegración ACR en diciembre del año 2015, la desmovilización de paramilitares ha sido de 8.574 integrantes atendidos en la ruta de reintegración, siendo un 49.7% del total de las desmovilizaciones del país, tal como lo muestra la imagen 6., sobre el total de personas desmovilizadas según la procedencia por grupo armado ilegal del país⁴⁷:

Figura 6. Total desmovilizados según procedencia de grupo armado ilegal



Fuente: Agencia Colombiana para la reintegración⁴⁸

La reintegración a la vida civil de cada persona ex integrante de grupos paramilitares, es de gran importancia, ya que si bien, no ha sido un actor en contra del Estado, si es un actor importante en el conflicto actual del país, por su ideología y su accionar en contra de las guerrillas del país, mediante la confrontación entre ellos, así mismo por ser actores del conflicto en medio de zonas de habitación civil, siendo las personas del campo los afectados directamente por este conflicto interno, al ser despojados de sus tierras y quedar en medio de la confrontación.

1.2 CONFLICTO POLÍTICO ACTUAL

El conflicto político actual se remonta entonces a esa época donde se dio el surgimiento de las guerrillas FARC y ELN, fruto de la exclusión política y social, la distribución desigual de tierras y a la injusticia social. En Colombia existen

⁴⁷ Hoja de Datos, La reintegración en Colombia, Hechos y estadísticas

⁴⁸ Ibíd.

aproximadamente unos 140 grupos siendo una principal fuente de financiamiento el narcotráfico⁴⁹.

Este tiene su origen en la década de los 60 con el enfrentamiento de grupos armados contra el Estado, este conflicto es conocido por el gran impacto causado en el desarrollo social y cultural del país. Este conflicto tiene entre su línea de tiempo, innumerables momentos de negociaciones y acercamiento, sin embargo, con el paso del tiempo, este conflicto se fue agudizando y atrayendo nuevos actores en el desarrollo del mismo; actores como la delincuencia, el narcotráfico, los paramilitares, la pobreza y el desempleo, fueron parte importante en este crecimiento y fortalecimiento de los grupos armados ilegales en Colombia⁵⁰.

Este conflicto ha desencadenado problemas sociales, políticos, culturales y económicos para el país, como lo son:

Desplazamiento forzado a campesinos de sus tierras, provocando una migración hacia los cascos urbanos, llevando a una crisis humanitaria, aportando al **crecimiento de las tasas de desempleo**, desnutrición y desamparo.

Aparición de nuevos grupos armados, responsables de graves violaciones a los derechos humanos y al derecho internacional humanitario, tales como secuestro, homicidio y desapariciones.

Niños y jóvenes reclutados por grupos armados, quitando a ellos el derecho a una infancia feliz, a una educación, entre otros, pues este factor afecta los índices de deserción escolar en zonas de conflicto y/o vulnerables.

Descomposición del núcleo familiar, a causa del conflicto muchas familias se ven forzadas a separar a sus hijos con el fin de protegerlos, o padres se ven forzados a separarse de sus esposas e hijos para migrar a las ciudades y buscar un empleo que les permita tener un ingreso para sostener a sus familias. Otros en cambio se vieron forzados a hacer parte de los grupos armados como medio de subsistencia.

Impacto psicológico negativo, los niños y jóvenes siendo los más afectados, pues su etapa de crecimiento se vio afectada por el conflicto armado, no permitiendo vivir una niñez tranquila y feliz, al ser testigos presenciales del accionar de los grupos armados ilegales y las consecuencias del conflicto interno.

⁴⁹ COLOMBIA.COM. Nuestra historia, Conflicto armado.

⁵⁰ *Ibíd.*

Retraso del desarrollo económico, otra consecuencia del conflicto armado es la garantía de seguridad que tienen empresarios propios y extranjeros a invertir en el país, esto sin lugar a dudas causa un freno en el desarrollo del país en materia económica, viéndose afectado el crecimiento y la calidad de vida de los ciudadanos⁵¹.

1.2.1 Recuento de los procesos de paz en Colombia. Es importante contextualizar el trabajo de investigación frente a la historia de las conversaciones de paz que han llevado a cabo los distintos gobiernos con miembros de grupos armados ilegales en Colombia, a continuación se presenta un recuento de los procesos de paz en el país:

La primera oportunidad en que el Gobierno Nacional negoció con las FARC-EP el fin del conflicto, fue en el año de 1984 bajo el mandato del Presidente Belisario Betancur, en esta ocasión las FARC se comprometieron con el país a suspender las acciones de secuestro y crearon el partido político Unión Patriótica; sin embargo, este partido político fue víctima del asesinato de varios de sus líderes como los candidatos a la Presidencia de la República Jaime Pardo y Bernardo Jaramillo⁵².

Por otra parte el M-19 y el EPL se unieron con el fin de llevar a cabo las conversaciones con el Gobierno del momento para un fin al fuego de manera conjunta, estos diálogos se llevaron a cabo en los departamentos del Cauca y Huila, en los municipios El Corinto y El Hobo respectivamente; el 24 de agosto de 1984 se firma el acuerdo con el cual se estableció cese al fuego; sin embargo, el incumplimiento de lo pactado por parte del gobierno y guerrilla, siendo el año de 1985 un año detonante para el conflicto del país en el momento.

Durante el mandato del Presidente Virgilio Barco, se creó el programa “Iniciativa para la paz”, logrando la desmovilización en el año 1990 del M-19 y del EPL en mayo de 1990, en marzo y mayo respectivamente. La guerra durante estos años estaba en aumento, sin embargo, el presidente Barco tenía la intención firme de lograr un acuerdo con las demás guerrillas, es por esto que por medio de la Consejería para la paz se acercó a las ahora reunidas guerrillas bajo el nombre de la Coordinadora guerrilla Simón Bolívar (conformada por FARC, ELN y EPL)⁵³.

⁵¹ INSPIRATION.ORG PINEDA P, Ana María. Conflicto armado en Colombia. Conoce sus consecuencias sociales.

⁵² Procesos de paz en Colombia. Federación Colombiana de Municipios

⁵³ Ibíd.

Luego de los desmovilizados del M-19 se hicieron partícipes políticamente en las elecciones de 1990, logrando un estimado de 95.000 votos, contando con tres alcaldías y un lugar en la Cámara de representantes.

Para el año de 1990 llega al mandato el Presidente Cesar Gaviria Trujillo, donde la violencia se ha intensificado luego del ataque de la “Operación Casa Verde⁵⁴”, dirigida hacia las FARC por el Ejército de Colombia, por orden del presidente Gaviria, donde cerca de mil tropas del Ejército atacaron el área, ubicada en el municipio de La Uribe, Meta.

El Presidente Gaviria a pesar de esta operación facilita nuevos diálogos con la guerrilla. Entre abril y mayo de 1992 el Gobierno inicia conversaciones con la Coordinadora guerrillera Simón Bolívar en el país de México (Tlaxcala), la agenda de negociación en esta oportunidad contaba con diez puntos, sin embargo este dialogo llegó a su fin en mayo de 1992 a causa del secuestro y asesinato de Angelino Durán ex Ministro, a manos del EPL.

A pesar de ello, como balance final se firmó un acuerdo de paz con un grupo de integrantes del EPL y del ELN⁵⁵.

A la llegada de Ernesto Samper Pizano como presidente de Colombia, se dieron inicio a las negociaciones con guerrilleros del EPL y del ELN, bajo el nombre de Maguncia, haciendo alusión a la ciudad de Alemania donde se llevarían a cabo las reuniones.

Un gran facilitador en este diálogo fue el alemán Werner Mauss, quien en el año de 1995 se reunió con miembros del ELN, donde se pidió al gobierno programar un viaje a Europa, se realizaron reuniones en España y en febrero de 1998 firmaron un preacuerdo en el Palacio de Viana, sin embargo, no concluyó por filtraciones que tuvo a la prensa en su momento.

En julio de 1998 se firmó el acuerdo Puerta del Cielo, en Maguncia, Alemania; donde los guerrilleros impulsaron la Convención Nacional, sin embargo, fue un acuerdo que no tuvo avances.

⁵⁴ Operación de Casa verde, 9 de diciembre, 1990

⁵⁵ Procesos de paz en Colombia. Federación Colombiana de Municipios

Bajo el mandato de Andrés Pastrana como Presidente del país, se llevó a cabo el último dialogo abierto y formal con la guerrilla de las FARC, bajo el denominado Proceso de Paz del Caguán. Para ese entonces se creó una zona de distención de 42.000 Km2 comprendidos por cinco municipios de Meta y Caquetá (San Vicente del Caguán, Uribe, Mesetas, La Macarena y Vista Hermosa)⁵⁶.

En esta ocasión la agenda de negociación contaba con diez puntos y fue denominada “Política de paz para el cambio” en esta agenda se contemplaron temas como el paramilitarismo, derechos humanos, reformas políticas, entre otros aspectos; sin embargo, fue un proceso fallido debido a la falta de organización, así como la poca disposición de las FARC en las conversaciones.

Trascurriendo el año 2000 la guerrilla de las FARC expresó una tregua unilateral, sin embargo, ese mismo año con el fin de hacer pagar a una mujer campesina de Boyacá una extorsión, le colocaron un collar bomba, que al intentar desactivarlo personal capacitado en ello, la carga estallo y produjo la muerte de la señora, esto dio fin a la tregua unilateral manifestada por esta guerrilla.

En el mes de febrero de 2002 último año de mandato del Presidente Pastrana, se dio fin al proceso tras el secuestro de Luis Gechem ex congresista del país, en una acción del grupo ilegal que consistió en el secuestro de un avión que fue obligado a desviar de su ruta y aterrizar en una carretera del Huila.

Durante el mandato de Álvaro Uribe Vélez⁵⁷, los acercamientos a las FARC se limitaron a la liberación de secuestrados mediante acuerdos humanitarios, con el ELN el ex presidente intentó iniciar diálogos de paz, pero fueron igualmente fallidos; el proceso que logró una desmovilización masiva fue con las Autodefensas Unidas de Colombia, dadas en Ralito, Córdoba; donde se desmovilizaron aproximadamente 30.000 miembros de las AUC y se entregaron sus principales jefes.

Sin embargo, ha sido un proceso con bastantes interrogantes y cuestionamientos, en cuanto a temas como la impunidad, y la poca información que se generó y se dio a conocer a los colombianos sobre los acuerdos pactados en dichos diálogos, ya que muchas de estas organizaciones no se desmovilizaron realmente y algunas han vuelto a delinquir⁵⁸.

⁵⁶ *Ibíd.*

⁵⁷ Mandato entre el 7 agosto 2002 al 7 agosto de 2010

⁵⁸ Procesos de paz en Colombia. Federación Colombiana de Municipios

1.3 PROCESO DE REINTEGRACIÓN EN COLOMBIA

Colombia es un país que ha conocido y llevado a cabo varios procesos de desmovilización y desarme, todos con distintos enfoques y resultados; a continuación se resume la historia de los procesos de reintegración en Colombia, de acuerdo a un informe entregado por la Agencia Colombiana para la Reintegración:

El inicio de los procesos de reintegración data del año 1982 bajo el mandato del Belisario Betancur, donde el Plan Nacional de Rehabilitación contribuyó a rehabilitar social y económicamente a ex combatientes.

En el gobierno de Virgilio Barco, este Plan Nacional de Rehabilitación fue enfocado hacia la recuperación desde el territorio afectado, es decir, se intervenía en el territorio afectado a fin de atacar las carencias estructurales que afectaban en su momento el desarrollo social y económico, sirviendo esto como un instrumento de acercamiento institucional a las zonas afectadas y deprimidas del país a causa de los enfrentamientos y del conflicto armado en general.

En la década de los años 90 el PRVC manejaba distintos programas de atención para los desmovilizados, de acuerdo a su forma de retiro de los grupos armados, es decir, si se desmovilizaban individualmente, retiro de guerrilleros por voluntad propia, desmovilizaciones colectivas, y para aquellos que hacían su ingreso al programa por medio de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Estas diferencias se notaban en el tiempo de cobertura o atención, por ejemplo la atención para un desmovilizado individual era de 24 meses, mientras en un proceso de desmovilización colectiva el tiempo cubierto alcanzaba aproximadamente 18 meses, estas diferencias también radicaban en la ayuda económica que recibían⁵⁹.

La atención al desmovilizado se llevaba a cabo con un grupo reducido de profesionales, (1 profesional x cada 1.000 desmovilizados), la función de estos profesionales era la de promocionar la cobertura en salud, educación o apoyo económico a cada participante de este proceso, siendo así el contacto de cada desmovilizado con cada uno de los profesionales enfocados en cada área o campo de acción, teniendo el participante contacto con más de un profesional en su proceso de reintegración.

⁵⁹ AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACION. Evolución del proceso de reintegración. 2015

Debido al gran incremento de personas desmovilizadas en proceso de reintegración, para el año 2006 el Gobierno Nacional vio la necesidad de crear una política de reincorporación a la vida civil con una mayor cobertura y alcance, es por esto que el Departamento Nacional de Planeación a solicitud de la Presidencia de la República realizó una serie de estudios a fin de fortalecer el proceso ya establecido y en curso de la PRVC teniendo en cuenta la visión a largo plazo y el Plan Nacional de Desarrollo Visión Colombia II Centenario, así como las demás iniciativas del gobierno que giran en torno al desarrollo social, económico, político del paz, así como la paz estable y duradera, es así como se creó la Alta Consejería para la Reintegración de Personas y Grupos en Armas conocida desde el año 2010 como la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas ACR, de cobertura nacional⁶⁰.

La creación de la ACR permitió que la atención a desmovilizados cambiará visiblemente, teniendo la Agencia autonomía de acciones y administrativa, además de la implementación de una nueva estrategia de atención bajo la Política de Reintegración Social y Económica PRSE, este enfoque permite impulsar a las personas en el proceso al retorno satisfactorio hacia la legalidad, ya que consiste en un proceso de atención integral y dejó de ser a corto plazo, con los planes de seguimiento y control que prestan los profesionales encargados de cada dimensión de la ruta de reintegración.

La ACR dentro de su estrategia de implementación, reúne profesionales a modo interdisciplinar, adoptando así un trabajo individualizado, que logra unificar la atención a desmovilizaciones individuales y colectivas, así como la atención a su núcleo familiar logrando trascender y contar con un mayor impacto positivo en cada uno de los participantes y su entorno.

La ACR además descentralizó su centro de atención, creando un estimado de 32 oficinas regionales, con presencia en 26 departamentos de Colombia, lo cual permitió tener un mayor acercamiento de los procesos a los desmovilizados y sus familias, teniendo en cuenta el contexto local y regional.

La atención a Personas en Proceso de Reintegración pasó de ser enteramente económico a ser un acompañamiento integral en la medida que se empezaron a tener en cuenta aspectos como el psicosocial, el acceso a la educación, asesoría jurídica, la educación para el trabajo y el capital semilla para llevar a cabo sus proyectos productivos y/o ideas de negocio, una vez finalizada y

⁶⁰ Ibíd.

cumplido con cada una de las etapas que tiene estipulada la Ruta de Reintegración.

Convertido ya el proceso en un proceso de reintegración se hizo necesaria la creación de alianzas y articulación con diferentes entes gubernamentales y privados de orden nacional y territorial como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ANDI, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Educación, entre otros, llevando así un programa de corresponsabilidad en el que se tuviera en cuenta el sector público, privado, comunidad internacional y la sociedad civil⁶¹.

1.3.1 Dimensiones de la ruta de reintegración. Como se mencionó anteriormente la ACR tiene un proceso o ruta integral, donde se incluye la atención psicosocial, educativo, formación para el trabajo y el capital semilla para llevar a cabo sus proyectos productivos o ideas de negocio, garantizando así que los niveles de volverse a alzar en armas de los participantes sea más bajo, la Ruta de Reintegración tiene uno de sus principales objetivos que cada Persona en Proceso de Reintegración PPR pueda vivir su ciudadanía de manera digna, autónoma y libre.

A continuación se presentan de manera breve las ocho dimensiones que abarca la Ruta de Reintegración de la Agencia Colombiana para la Reintegración:

PERSONAL

Fomenta en la Persona en Proceso de Reintegración su capacidad para contar con vínculos afectivos que le permitan conocerse, valorarse e interactuar consigo mismo, con los demás a su alrededor, y contar con la capacidad de relacionarse de manera segura y estable, que aporten a su bienestar y calidad de vida.

PRODUCTIVA

Busca fortalecer sus capacidades y las de su grupo familiar, con el fin de generar ingresos sostenibles en el tiempo, de acuerdo a sus habilidades, capacidades y potencial, así mismo de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve.

FAMILIAR

Fomenta las capacidades del participante y de su núcleo familiar, con el fin constituir un entorno de protección por medio de una sana convivencia familiar, así mismo la promoción y protección tanto de derechos como deberes en la familia.

⁶¹ AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACION. Evolución del proceso de reintegración. 2015

HABITABILIDAD

Promueve la capacidad de la Persona en Proceso de Reintegración, así como de su grupo familiar a mejorar sus condiciones de habitabilidad de acuerdo al contexto cultural y la situación socio-económica, que facilite la sana convivencia, la calidad de vida, el bienestar y la dignidad humana de cada una de las personas que conformen su hogar.

SALUD

Esta dimensión busca fortalecer la capacidad de cada participante y su grupo familiar, que permita desarrollar un estilo de vida saludable, con base en su salud física y mental, con enfoque personal, familiar y de alcance comunitario; siempre en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de la Persona en Proceso de Reintegración y familia.

EDUCATIVA

El alcance de la dimensión educativa consiste en el derecho básico de todo ciudadano a la educación, de esta forma la Persona en Proceso de Reintegración recibe capacitación de acuerdo a sus necesidades, contexto, preferencias, capacidades y talentos, de esta forma lograr una reintegración íntegra y con un nivel de aceptación y adaptación más amplio, dando oportunidades de crecimiento y mejoramiento personal así como de su grupo familiar.

CIUDADANA

Con esta dimensión se busca promover el desarrollo y fortalecer las capacidades de los participantes, con el fin de valorar su rol como ciudadano de manera autónoma, contribuyendo con la justicia transicional, aportando a la sana convivencia de su entorno.

SEGURIDAD

En esta dimensión se trabaja bajo la premisa de la prevención, con la cual se minimizan los riesgos y amenazas que puedan afectarlos y la manera de crear estrategias que les permitan un mejor manejo de determinadas situaciones; por ello la importancia de dar a conocer la institucionalidad y entes encargados de la seguridad en general y de su protección, con el fin de no ser victimizadas⁶².

Durante los últimos diez años el Gobierno Colombiano ha impulsado la ruta de reintegración no como un fin, sino como un medio para la construcción de paz, mediante la articulación de distintos entes se hizo posible la estabilidad de una política que permite e impulsa la reincorporación de ex combatientes de grupos armados ilegales a la legalidad.

⁶² AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACION. Evolución del proceso de reintegración. 2015

Esta Política de Reintegración es financiada en un 94% por el Estado Colombiano, la ACR se ha encargado de dar un enfoque integral y personalizado, en el que combina el seguimiento individual de cada uno de los participantes, pero también se enfoca en la reintegración desde el punto de vista de las comunidades en cuanto al perdón, la reconciliación y la reconstrucción del tejido social⁶³.

Desde el 2003 han pasado por este proceso de reintegración alrededor de 47.000 personas de un total de 56.127 desmovilizados de los grupos armados ilegales, de esta cifra 31.000 fueron paramilitares recibidos de los acuerdos firmados con las AUC y cerca de 24.000 de desmovilizaciones individuales en su gran mayoría guerrilleros entregados por el Grupo de Atención Humanitaria al Desmovilizado GAHD del Ministerio de Defensa, igualmente se han atendido jóvenes desmovilizados que han sido vinculados o remitidos al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF en las distintas sedes regionales del país en las que hace presencia.

De esta ruta personalizada y de acuerdo al Informe de Evolución del Proceso de Reintegración presentado por la Agencia Colombiana para la Reintegración, se tiene que:

7 de cada 10 ex combatientes son analfabetas funcionales
9 de cada 10 presentan estrés post-traumático
2 de cada 10 requieren atención clínica⁶⁴

Además otras cifras importantes:

Un ex combatiente perteneció a las filas en promedio 14 años
La edad promedio de reclutamiento está entre los 13 y 14 años
El tiempo de reintegración puede estar entre los 6 y 7 años
Se requiere de una inversión anual por persona de \$5.000.000 aprox.⁶⁵.

El programa tiene una tasa de éxito del 76%, lo que muestra que un 24% de las personas en proceso de reintegración reinciden y toman las armas nuevamente, volviendo a la ilegalidad.

⁶³ *Ibíd.*

⁶⁴ *Ibíd.*

⁶⁵ *Ibíd.*

Sin embargo, es importante tener en cuenta que:

10.000 personas en proceso de reintegración han recibido su título de bachiller
21.000 han terminado su formación en básica primaria
700 han ingresado a la educación superior
20.000 aprox. han ingresado al campo laboral con un empleo formal a 2013
31.000 participantes vinculados al sistema financiero.⁶⁶

Estas cifras muestran el trabajo de la ACR, así como el éxito de la Ruta de Reintegración, muestra además que el país se está preparando para la paz y el eventual escenario de postconflicto, cada una de las lecciones aprendidas desde los inicios de los procesos de desmovilización marcan un comienzo y un escenario positivo para Colombia, muestra que una articulación correcta de todos los actores del país como lo son el sector privado, público, la institucionalidad, el sector internacional, y la sociedad civil pueden aportar grandes cambios, una política de reconciliación, reparación del tejido social y el perdón, puede hacer que procesos como los de la ACR puedan tener buen término.

Sin embargo, se debe trabajar más, la sociedad civil debe estar preparada para recibir excombatientes con el deseo de superarse, y cambiar su modo de vida, sin ser estigmatizados, discriminados o señalados, debemos apostarle al país, y apostarle a un cambio⁶⁷.

1.4 CASOS Y EXPERIENCIAS EXITOSAS

Un proceso de construcción de paz y un escenario de post-conflicto requiere la participación de varios sectores de la sociedad, entre ellos el sector empresarial. El sector empresarial es y ha sido un factor importante en la economía y política del país, en un escenario de paz ante un eventual acuerdo positivo con las FARC, es un protagonista importante en el desarrollo de políticas sociales y económicas de Colombia para la consolidación de una paz estable y duradera.

La importancia del papel de los empresarios de Santander se debe al gran aporte y participación que han desempeñado desde sus empresas en el fomento del desarrollo en políticas de empleo y sostenibilidad de la población santandereana,

⁶⁶ Ib.

⁶⁷ AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACION. Evolución del proceso de reintegración. 2015.

aportando a la viabilidad financiera y al desarrollo económico del departamento de Santander.

Sin lugar a dudas uno de los escenarios más complicados de enfrentar será el de reinserción masiva e individual de guerrilleros a la vida civil, de acuerdo al Sistema de información para la reintegración SIR⁶⁸, en el departamento de Santander se han desmovilizado 2.260 integrantes de grupos armados ilegales, tal como se evidencia en el cuadro 1., ante estas cifras es importante que tanto gobierno como sector empresarial, creen estrategias para que futuros desmovilizados no se vean inmersos de nuevo en la ilegalidad, no vuelvan a alzarse en armas con algún grupo armado ya existente o formen nuevas bandas criminales que pongan en riesgo la tranquilidad de la población santandereana, ya que ante la posibilidad de no obtener posibilidades de vincularse laboralmente, aquellos excombatientes podrían incurrir en acciones ilegales como robos de menor y/o mayor cuantía, afectando la seguridad de la ciudad, crear estrategias para una mejor recepción e impacto de los desmovilizados en el sector laboral, permitirá que el impacto dentro de la sociedad sea positivo, por esta razón el papel de la empresa privada es primordial en el contexto actual del país.

⁶⁸ Sistema de información para la reintegración SIR. Estadísticas de Población desmovilizada de los Grupos Alzados en Armas que se encuentran en Proceso de Reintegración. Cuadro 1. Dic, 2015

Cuadro 1. Histórico de personas desmovilizadas

HISTÓRICO PERSONAS DESMOVILIZADAS

DEPARTAMENTO DE RESIDENCIA	AÑO DE DESMOVILIZACIÓN														
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	
TOTAL NACIONAL	3501	5348	12898	20302	2937	3000	2792	2227	1358	918	986	883	615	57765	
AMAZONAS	1	0	1	8	2	3	2	1	0	3	0	0	0	21	
ANTIOQUIA	920	863	4300	4295	284	247	240	196	107	108	127	103	51	11841	
ARAUCA	5	15	52	24	26	12	13	11	16	9	5	10	2	200	
ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS.	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
ATLÁNTICO	22	64	273	873	31	39	27	19	5	3	8	8	1	1373	
BOGOTÁ D.C.	553	770	1003	1301	499	378	371	337	154	103	95	82	68	5714	
BOLÍVAR	20	109	383	568	60	74	35	26	5	8	7	15	7	1317	
BOYACÁ	25	44	80	554	32	36	42	10	5	4	2	6	2	842	
CALDAS	11	22	134	249	31	63	28	14	5	3	16	5	3	584	
CAQUETÁ	27	23	55	171	111	116	105	146	71	45	45	72	39	1026	
CASANARE	34	79	344	152	51	56	66	36	44	21	14	18	11	926	
CAUCA	24	39	60	131	92	177	70	50	27	19	36	31	40	796	
CESAR	21	105	188	2514	48	39	39	14	16	19	26	17	11	3057	
CHOCÓ	12	35	102	287	7	24	26	18	11	12	11	14	9	568	
CÓRDOBA	9	376	1627	1270	5	7	16	14	13	5	11	8	8	3369	
CUNDINAMARCA	136	224	256	448	100	116	98	93	52	52	38	38	29	1680	
GUAINÍA	1	1	2	4	4	10	8	5	3	1	2	2	2	45	
GUAVIARE	2	5	11	39	8	16	12	16	17	5	8	7	4	150	
HUILA	44	61	91	196	145	124	152	103	81	47	48	56	35	1183	
LA GUAJIRA	5	12	31	297	11	10	8	3	3	2	10	9	3	404	
MAGDALENA	11	83	113	1790	10	10	8	10	6	10	12	7	0	2070	
META	92	133	474	886	156	369	205	224	180	124	113	113	61	3130	
NARIÑO	7	12	161	83	37	25	42	26	17	15	21	11	15	472	
NORTE DE SANTANDER	35	474	224	337	38	29	33	44	15	28	26	40	9	1332	
PUTUMAYO	12	16	21	119	37	58	51	73	20	20	36	6	16	485	
QUINDÍO	22	35	94	89	26	28	35	24	29	9	18	25	11	445	
RISARALDA	25	37	397	211	68	87	55	45	24	8	22	15	20	1014	
SANTANDER	97	125	355	1267	79	59	58	43	36	33	39	38	31	2260	
SUCRE	2	91	368	306	44	48	22	11	11	4	4	5	3	919	
TOLIMA	42	76	252	285	129	113	103	89	37	26	29	41	20	1242	
VALLE DEL CAUCA	55	301	369	390	390	230	277	177	132	93	136	70	57	2677	
VAUPÉS	1	0	1	2	1	1	4	8	17	5	2	4	6	52	
VICHADA	3	4	13	14	7	11	7	4	4	0	1	1	5	74	
Por establecer	1225	1114	1062	1141	368	385	534	337	195	74	18	6	36	6495	

Fuente: Sistema de información para la reintegración SIR⁶⁹

A través de la Agencia Nacional para la Reintegración (ACR) se están uniendo esfuerzos para que la reintegración a la vida civil sea con el menor impacto negativo hacia el entorno, ya que el propósito de esta agencia consiste en coordinar, asesorar y ejecutar con entidades públicas y privadas la ruta de reintegración hacia la vida civil fuera de armas ilegales.

Igualmente Universidades como Los Andes, Externado y el Rosario en la ciudad de Bogotá se han comprometido con apoyar este proceso de reintegración. El empresario Enrique Cavelier gerente de Alquilería implementó un proyecto de inclusión en las zonas más golpeadas por la violencia en el departamento de

⁶⁹ Ibíd.

Meta, esto se dio a conocer en el ciclo de conferencias del Concejo Estudiantil de la Facultad de Administración CEFA de la Universidad de los Andes en el año 2013⁷⁰, donde se menciona: “En suma, las iniciativas que existen de RSE por parte de las empresas privadas no son suficientes para atacar las raíces del conflicto, en palabras de Cavelier “Puede que hoy en día hayan alrededor 500 empresas trabajando en reinserción, y nosotros seamos solo una de ellas, la idea es que el número aumente y hayan diez mil empresas trabajando en reinserción de la mano de millones de colombianos, eso es lo que necesitamos para cerrar esta parte dura de nuestra historia”. Si lo logramos estaremos más lejos de la guerra y más cerca de la paz”.

1.4.1 Electrolux, Colombia. ELECTROLUX es una de las empresas que aceptó la invitación de la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR para apoyar la iniciativa de reinserción a desmovilizados del conflicto armado en Colombia, es por esto que luego de un periodo de capacitación de tres semanas y los meses de elaboración del proyecto, logró tener a su servicio a dos participantes de la Ruta con la ACR⁷¹.

A pesar de no empezar con un gran impacto en la sociedad, el gerente general de Electrolux en Colombia, opina la importancia que tiene este tipo de iniciativas en el país en este periodo de transición, donde la reconciliación, el perdón y el brindar oportunidades deben estar en la lista de los grandes, medianos y pequeños empresarios, como aportes al desarrollo del país, apostándole a una paz estable y duradera.

Si los empresarios se unieran a estas iniciativas de a pocos el país estaría frente a otro escenario, a un escenario de oportunidades, con igualdad de oportunidades.

Al momento del informe, el Gerente general en Colombia Mario Dasilva, habla de su interés en crear un programa de responsabilidad social sostenible, es por esto que decide entrar como una de las empresas que apoyan las iniciativas de la Agencia.

Es por esto, que deciden capacitar a desmovilizados para ubicarlos en los centros de servicio de zonas “rojas” de la costa atlántica, es por esto que a pesar de algunas críticas y temores, decide apostarle a dar una oportunidad de cambio

⁷⁰ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Conferencia Concejo Estudiantil. Facultad de administración CEFA: Caso Alquería. (2013)

⁷¹ SEMANA SOSTENIBLE. Informe especial, 5 historias ejemplares (Nov, 2012)

mediante la capacitación y el trabajo de calidad que la empresa tiene como objetivo.

Con el financiamiento del Consejo Internacional de Empresa Sueca NIR, la ANDI, la Fundación Ideas para la Paz, con el apoyo del SENA y la ACR, entran a capacitación 16 desmovilizados de las AUC en Barranquilla, de 20 desmovilizados que fueron seleccionados, dos dieron apertura a sus centros de servicio propios; pues a la mayoría de ellos no les alcanzó el capital semilla para comprar las herramientas necesarias.

Uno de los participantes de este proceso, abrió su propio centro de servicio y hoy en día da empleo a otros desmovilizados, dando una oportunidad tal como a él se la dieron en algún momento, apostarle al cambio y a las oportunidades es apostarle a un país en paz⁷².

1.4.2 Pymes en Pereira. Dos importantes empresas en Pereira aceptaron la invitación de la ACR y de ACOPI, para hacer parte del proyecto de Oportunidades Laborales, que consiste en la contratación tanto de desmovilizados de grupos armados, como de víctimas de la violencia.

Una de ellas es una fábrica de uniformes y ropa para el trabajo, la dueña de dicha empresa había sido en varias oportunidades víctima de grupos armados ilegales, con casos de retención, y obligada a dar prebendas a fin de dejarla continuar con su empresa. Sin embargo, a pesar de sus miedos, contrató para la labor de mensajería a un joven que había estado enlistado en la ilegalidad desde los 12 años, a la fecha del informe, lleva vinculado con la empresa cerca de tres años, haciendo todo tipo de transacciones, recaudos y transporte de productos⁷³.

En Pereira se tienen cerca de 51 empresas haciendo parte del proyecto Oportunidades laborales liderado por la ACR y ACOPI, dicho proyecto es financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID con el acompañamiento además de la Organización Internacional para las Migraciones OIM.

⁷² Ibíd.

⁷³ Ibíd.

Este modelo de proyecto va desde la capacitación personalizada a los participantes con técnicas como Coaching e Indoor training, así mismo en colaboración con el SENA en lo concerniente a las conocimientos técnico de cada cargo. A la fecha (2012) se han contratado 169 desmovilizados de grupos armados ilegales de Colombia, y 43 víctimas del conflicto armado, igualmente a los empresarios se han asignado recursos en un estimado de \$237.000.000⁷⁴.

1.4.3 Cosméticos Pal Plus. Laboratorios PAL PLUS, es una empresa constituida en 1993, cuenta a la fecha con 38 empleados, y se posiciona como una de las microempresas más importantes en la fabricación de productos cosméticos y de la línea capilar profesional, haciendo presencia en aproximadamente 20 departamentos, con un estimado de 5.000 clientes⁷⁵.

El fundador y director del Laboratorio, fue víctima del conflicto armado, en los años 90 estuvo secuestrado por 28 días a manos de la Guerrilla de las FARC, siendo liberado únicamente para vender sus pertenencias y dar el dinero que ellos le exigían para la liberación de sus dos socios. Luego de ese suceso, Pablo tuvo que enfrentar la vida desde cero, siendo padre de dos hijos que le servían de motor en esos momentos difíciles.

Comenzó la empresa Laboratorios Pal Plus de la manera más rudimentaria vista, con pocos recursos y poca técnica, pero aun así la empresa empezó a crecer y expandirse en nuevos mercados; para el año 2003 durante las desmovilizaciones de las AUC, Pablo es víctima nuevamente del conflicto, por parte de este grupo armado quien lo abordó en la empresa con el fin de extorsionarlo, Pablo les entregó el poco dinero que llevaba consigo, para poder continuar con su idea de expansión del mercado, esta vez hacia los llanos de Colombia.

En el año 2013 Pablo inició la construcción de la sede propia para el Laboratorio, para lo cual contrató un joven sin experiencia como mano de obra para dicho proyecto. El joven al terminar la obra, solicitó empleo en la compañía, para lo cual luego de un tiempo de capacitación logró tener un contrato formal con prestaciones dentro del laboratorio.

⁷⁴ SEMANA SOSTENIBLE. Informe especial, 5 historias ejemplares. Nov, 2012

⁷⁵ AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACION ACR. La reconciliación se construye con un nuevo comienzo. jul, 2016

Sin embargo, tiempo después (tres meses) el joven habló con el dueño de la compañía para contarle de su pasado, el joven era un desmovilizado de las AUC: Pablo con temor, habló con la ACR sobre todo el proceso que había llevado a cabo el desmovilizado, y aceptó apoyarlo.

El joven tiene tres años trabajando en el Laboratorio, y Pablo cuenta su experiencia de vida, así como su experiencia en el apoyo a personas en proceso de reintegración, la importancia del sector privado en unirse a estas iniciativas, invita a devolverle a la sociedad de alguna manera, apostándole a una segunda oportunidad a personas vinculadas al conflicto armado del país⁷⁶.

1.4.4 Negocio de pinturas. Yeimer Ateorthua es otra historia de reintegración a la sociedad exitoso, ahora tiene un negocio de pinturas que formalizó luego de un proceso de reintegración con la Agencia Colombiana para la Reintegración; Yeimer estuvo durante cuatro años en el Bloque Héroes del Guaviare de las Autodefensas Unidas de Colombia AUC, se enlistó como una fórmula de escape a una condena de 32 años por homicidio en el departamento del Meta.

Sin embargo, al acogerse a la Ruta de reintegración de la ACR, fue apelada su sentencia pues no tenían pruebas que lo comprometieran con el delito del que había sido acusado, por esto pagó diez meses de prisión domiciliaria. Se capacito y recibió el título de Técnico en seguridad industrial, presentó el proyecto de idea de negocio el cual fue aprobado, aprovechando sus conocimientos y talento para el arte, optó por esta idea de negocio para presentarlo ante la ACR y recibir el capital semilla que invirtió en él.

Hoy en día ha perfeccionado su arte, y atiende su negocio de pinturas en Cubarral, Meta; tiene una esposa y dos hijos de 19 y 12 años. "*Gracias a mi proceso y a Dios puedo decir que hoy soy un hombre muy feliz*", concluye en la entrevista realizada por la Agencia Colombiana para la Reintegración⁷⁷.

1.4.5 Empresa Municipal de Aseo de Bucaramanga. Esta es una de las empresas de la ciudad de Bucaramanga EMAB, que más apoya la iniciativa de la Agencia Colombiana para la Reintegración, en cuanto a la vinculación de personas desmovilizadas de los grupos armados ilegales del país, que participaron dentro de la ruta de reintegración puesta en marcha por la Agencia.

⁷⁶ *Ibíd.*

⁷⁷ ACR. El arte le ayudó a reconciliarse con la vida (sept, 2015)

De acuerdo a un informe de la ACR que sirvió para la realización de un reportaje en un diario local en el año 2015⁷⁸, la EMAB está dentro de las 20 empresas del país que más emplea desmovilizados, siendo mucho más relevante su participación al tener en cuenta que es una de las empresas más pequeñas de las mencionadas en el informe entregado por la Agencia Colombiana para la Reintegración, ya que junto a esta empresa se encuentran Terpel, Grupo Éxito, Bancolombia, entre otras.

De acuerdo a lo mencionado en el Informe por el gerente general Samuel Prada, la empresa se unió a esta iniciativa en el año 2012, y hasta 2015 habrían sido vinculadas como fuerza laboral de la compañía 54 desmovilizados, de los cuales 24 siguen aún vinculados, los 30 que se han desvinculado de la compañía culminaron la ruta de reintegración con la empresa, sin embargo, encontraron otras oportunidades que les hizo renunciar a la compañía a fin de seguir nuevos rumbos.

La mayoría de los desmovilizados vinculados con la EMAB trabajan en labores de barrido de las calles del área metropolitana, pues en su mayoría hombres y mujeres cuentan con un bajo nivel de educación, y la labor requiere una mano de obra de baja calificación, además por sus condiciones físicas se ajustaron y acoplaron fácilmente al trabajo.

La vinculación de la EMAB con la ACR se hizo en el año 2012, desde entonces la agencia envía a los reinsertados a la empresa, y ésta se encarga de capacitarlos y ubicarlos en las zonas correspondientes, igualmente cada reinsertado cuenta con asesoría y acompañamiento para que se adapte de mejor manera y con menos impactos negativos a la vida social y laboral⁷⁹.

Cada uno de los anteriores casos lleva a pensar en un resultado e impactos positivos en la sociedad, referente a la inclusión y reinserción a la vida civil y laboral de desmovilizados de los diferentes grupos armados ilegales en Colombia.

Un buen proceso de reintegración, junto con políticas claras e incluyentes pueden aportar al crecimiento económico y social del país, ya que se están formando personas con capacidad de crear y sostener empresas de los distintos sectores

⁷⁸ VANGUARDIA LIBERAL. CHIO, Juan Carlos. EMAB, entre las 20 empresas que más vinculan desmovilizados.

⁷⁹ *Ibíd.*

del país, así mismo, cómo hacer parte de la fuerza laboral de una compañía ya existente.

Estos casos muestran un gran avance en este tipo de políticas, sin embargo, es interesante verlo desde otros puntos de vista, ya que en los casos presentados se muestra el interés de algunos empresarios por contar con personas desmovilizadas como fuerza laboral, así como casos de desmovilizados que crearon sus pequeñas empresas y laboran en ellas.

Empresas como Electrolux Colombia, las PYMES en Pereira, Cosméticos PAL PLUS, Negocio de Pinturas y la Empresa Municipal de Aseo de Bucaramanga mencionadas anteriormente, tienen algo en común: todas y cada una de ellas han aceptado la invitación realizada por la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR para vincular a personas desmovilizadas en proceso de reintegración como fuerza laboral dentro de sus respectivas empresas, mostrando resultados positivos.

A pesar del hecho de haber llegado a ser víctimas de grupos armados ilegales en Colombia bajo las modalidades de secuestro y extorsión, los propietarios de las empresas de Cosméticos PAL PLUS y de una de las entidades que hacen parte de las PYMES en Pereira, deciden apoyar las iniciativas de inserción laboral promulgadas por la ACR y en una muestra de perdón y reconciliación con sus victimarios, les ofrecen una nueva oportunidad a desmovilizados para cambiar su vida y reintegrarse nuevamente a la sociedad civil. Estos son casos, donde, al igual que en la Empresa X, se evidencia una sana convivencia entre víctimas y victimarios, pues las personas en proceso de reintegración al sentirse apoyadas y respaldadas por sus empleadores responden positivamente en sus puestos de trabajo.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Empresa X debido a que empresas con planes de inserción laboral de desmovilizados de grupos armados ilegales mantienen una condición mayoritaria de anonimato, siendo pocas las empresas reconocidas para tener en cuenta en este tipo de investigación, por el contexto nacional que embarca la dinámica empresarial y social de la actualidad.

La Agencia Colombiana para la Reintegración seccional Santander, mostro interés en apoyar la investigación, por lo que se presentó un proyecto que pasó a evaluación de viabilidad; sin embargo, por el protocolo interno que se maneja en estos temas dentro de la entidad fue rechazado al tratarse de una temática nueva,

además en el momento de presentar la propuesta a la ACR, ésta se encontraba en un proceso de cambio en cuanto a sus lineamientos de investigación.

Igualmente, se buscó la colaboración y apoyo de la Empresa Municipal de Aseo de Bucaramanga EMAB, ya que al ser una de las 500 empresas a nivel nacional que apoya los planes de inserción laboral para desmovilizados en proceso de reintegración, era muy importante para este proyecto el poder realizarse dentro de esta entidad y así mostrar el impacto que tienen el adoptar estos tipos de iniciativas en grandes organizaciones y con personas de todo tipo (sociedad civil y ex combatientes) en un escenario más amplio y con una estructura interna bien organizada, que cuenta con reconocimiento y renombre a nivel nacional; sin embargo, luego de intentar contactarlos en varias oportunidades por medio electrónico y llamadas telefónicas, no se obtuvo respuesta alguna.

En el caso específico del presente trabajo de grado, la empresa objeto de estudio tiene una particularidad, ya que es una empresa que surge de la unión de un grupo de desmovilizados de algunos grupos armados ilegales presentes en Colombia, con cooperación internacional y nacional, quienes en su momento tenían planeado trabajar únicamente con personas desmovilizadas y que hayan hecho parte de la ruta de reintegración liderada por la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, sin embargo, fue integrando otros actores a su organización, como personas víctimas directas del conflicto y personas de la sociedad civil no involucradas directamente al conflicto; esto sin lugar a dudas, cambia la dinámica de la organización y ha llevado a la empresa a afrontar retos y paradigmas, sobre la convivencia entre víctimas – victimarios – sociedad civil, y cómo estos factores no han impedido el crecimiento de la organización dentro del sector en el que se desenvuelve.

2. EMPRESA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

La empresa metalmecánica participó en el desarrollo del presente proyecto de grado, bajo la premisa de confidencialidad absoluta, por lo cual los socios y directivas de la misma se mantendrán en el anonimato, así como el nombre comercial de la organización, por lo cual, para efectos del presente trabajo de investigación será llamada la Empresa X y las personas serán identificadas como sujeto 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

En entrevistas personalizadas con los sujetos 1 y 7, que dentro de esta empresa desempeñan los cargos de Gerente general y Representante legal para el primer caso y como socio para el segundo, y el desarrollo de un grupo focal con cinco de los actuales trabajadores, se pudo tener una mirada previa de su opinión sobre el sentimiento que genera el hecho de trabajar y hacer parte de una empresa de condiciones tan específicas.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La empresa se crea el 22 de julio de 2014 por medio de la Asociación de Industriales de Colombia (ANDI), quienes vieron la oportunidad de crear empresa apoyando de esta forma el proceso de la Ruta de reintegración liderada en el país por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), proceso en el cual participaban en su momento ex combatientes de los distintos grupos armados ilegales de Colombia, este grupo de personas llevaban aproximadamente de dos a tres años en el proceso de reintegración a la sociedad civil, ruta que entre sus componentes o dimensiones se encuentra la fase educativa y de formación.

El presidente de la ANDI de la época, en visita realizada a las instalaciones del SENA en el municipio de Girón - Santander, vio la posibilidad junto con un Grupo empresarial privado del sector Metalmecánico de la región asociado a la ANDI, la posibilidad de crear empresa, obteniendo así mano de obra calificada en lo que a soldadura y estructura mecánica se refiere, de esta manera se da inicio a la idea de negocio, con excombatientes reinsertados a la vida civil. Esta idea tuvo buena acogida por parte de este grupo de ex integrantes de grupos armados ilegales, y vieron en ella la oportunidad de empleabilidad que los mantendría lejos de la ilegalidad y la informalidad, creando así un bienestar y una mejor calidad de vida para ellos y su círculo familiar y social. (Ver anexo B Entrevista a Gerente general)

2.1.1 Creación de la empresa. La empresa se crea con el apoyo económico del Fondo Emprender Paz junto con la Embajada de Suecia y la Embajada Alemana, a través de la Agencia de cooperación internacional alemana Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ, la cual como agencia especializada en la cooperación técnica a los países beneficiarios, es garante de los dineros donados por los gobiernos suecos y alemanes; GIZ donó equipos de soldadura de última generación y conformó la empresa metalmecánica objeto de estudio del presente proyecto de investigación, para la logística del proyecto en cuanto a marco legal y reglamentario, se contó con la participación y apoyo de la Corporación Enlace, empresa sin ánimo de lucro creada con el fin de participar, apoyar, propiciar y fomentar aquellas actividades que aporten al desarrollo regional.

En la fase inicial la idea de negocio contó con 12 personas reinsertadas interesadas en hacer parte de este proyecto, sin embargo, se materializó con cinco ex combatientes, quienes hoy en día aún son socios de la empresa.

2.1.2 Conformación de la empresa. La empresa se conformó gracias al apoyo de la ACR en cabeza del Gobierno Nacional al otorgar a cada reinsertado \$2.000.000 como capital semilla, siempre y cuando éste haya cumplido con todo el proceso o ruta de reintegración, esto es, primero cumplir con cada uno de los parámetros de la Agencia entre los que se encuentra capacitarse, ya que este es uno de los requisitos para ser seleccionados a recibir el capital semilla, así como presentar una idea de emprendimiento individual o en conjunto. Con este capital semilla junto al dinero otorgado por la cooperación internacional se dio la oportunidad de constituir la empresa metalmecánica X.

2.1.3 Dificultades de la empresa. Esta empresa, como se describe en la reseña histórica, nace gracias al apoyo de un importante Grupo Metalmecánico de la ciudad de Bucaramanga; sin embargo, al ser constituida X como empresa legal se ve enfrentada a grandes empresas del sector adscritas al Grupo Metalmecánico, pasando ahora a ser competidores directos en el mercado.

Esto representa una dificultad para la naciente empresa, pues muchos aspectos estaban en contra de ellos, por ejemplo, son una pequeña empresa que empezaba a explorar el mercado del sector, pero con un elemento diferenciador tal vez no muy favorecedor a ojos de algunas personas: sus propietarios son reinsertados de grupos armados ilegales, razón por la cual, no sería fácil recibir contratos de grandes empresas, según lo indicado por uno de los socios entrevistados (Anexo B. Entrevistas).

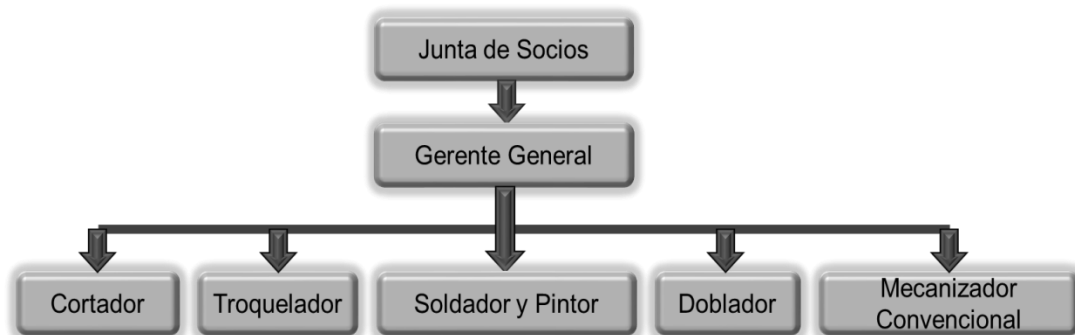
Según la conversación él no duda en decir que la empresa nace muerta, y culpa tanto a la competencia como al Estado; a la competencia porque tienen ya una ventaja en el mercado en cuanto a experiencia, conocimiento del mercado, así mismo por ser grandes empresas son reconocidas ya en el sector y en la ciudad, al Estado porque de cierta manera los abandonó una vez quisieron iniciar con su proyecto productivo, no han apoyado a esta empresa en ningún momento.

La empresa X inicialmente se pensó como una empresa conformada por desmovilizados y contarían como fuerza laboral a personas reinsertadas de grupos armados ilegales de Colombia que hayan participado de la ruta de reintegración en la ACR, sin embargo, esta característica fue uno de los cambios que tuvo que enfrentar, ya que en la actualidad cuentan con personas víctimas directas del conflicto, y sociedad civil no directas al conflicto armado colombiano.

Esto sin lugar a dudas lleva a la empresa a cambiar su dinámica, a enfrentarse a romper paradigmas y abrir sus puertas al perdón y la reconciliación, sin que se viera afectado el clima organizacional y por ende su normal funcionamiento y crecimiento empresarial.

2.1.4 Composición del recurso humano de la compañía. El recurso humano de la empresa metalmecánica está conformado como lo muestra la figura 1, el organigrama se establece de acuerdo a la información recolectada en entrevistas iniciales sobre la conformación de la empresa:

Figura 7. Organigrama empresa metalmecánica X



Junta de socios: Conformada por 5 socios fundadores de la compañía, todos ellos desmovilizados de distintos grupos armados ilegales de Colombia, quienes además hicieron parte de la Ruta de reintegración liderada por la Agencia Colombiana para la Reintegración y capacitados por el Servicio Nacional de Aprendizaje en

Soldadura, bajo el programa Soldadores de paz, llevado a cabo en el departamento de Santander.

Cortador: Es el encargado de iniciar el proceso de elaboración de los artículos pedidos por los clientes como puertas, ventanas, rejas entre otros. A su servicio tiene maquinaria como Mesa de corte convencional, Mesa de Corte Plasma, Cierras eléctricas y la Cizalla de alta y mediana capacidad.

Troquelador: Es el encargado de la elaboración de piezas pequeñas plegadas o perforadas como por ejemplo los agujeros en chapas de metal y en láminas. Tiene a su disposición para el cumplimiento de su labor las Troqueladoras de 20, 30 y 120 TON.

Soldador – pintor: Se encarga de manejar toda la parte de conformación de piezas y elementos mecánicos. Esta ampliamente capacitado en el manejo de Soldadura Autógena, TIG y MIG. También entre sus funciones está el pintado de las piezas terminadas, labor para la cual utiliza compresores o la pistola de gravedad según sea el caso.

Doblador: Este trabajador se especializa en el pliegue de láminas en diferentes ángulos de dirección. Está capacitado en el manejo de la maquina Dobladora Neumática.

Mecanizado Convencional: Se encarga de transformar y acabar por completo las piezas para lo cual realiza cinco procesos que inicia en los tornos paralelos, continúa por las fresadoras convencionales, rectificadoras de superficies, taladros, terminando en los centros mecanizados. Tiene a su disposición las máquinas de: Centro de Mecanizado de Alta Capacidad, los Tornos Paralelos de 400 y 600 CM de Volteo, Torno CNC, Fresadores de Torreta, Universal y CNC y la Rectificadora de Superficie Cilíndrica y Plana.

2.1.5 La empresa hoy. Hoy día X es una empresa de reconocimiento en el sector metalmecánico por la elaboración de trabajos con calidad y eficiencia; cuenta con un total de diez trabajadores, cinco socios y un gerente general que hace las veces de representante legal. Aún son una pequeña empresa pero su tendencia es creciente; pese a todas las dificultades que ha tenido que afrontar, ha logrado posicionarse en el mercado donde ya cuentan con clientes fijos.

Para esta empresa se diagnostica un desafío y un cambio en cuanto a sus inicios y la empresa hoy, puesto que los actores que intervienen en ella cambiaron de perfil, ya no únicamente empleando a desmovilizados, si no también, contratar otros perfiles distintos a los inicialmente pensados, y al pasado de guerra que vivió el país, es sorprendente ver cómo la convivencia laboral de distintos actores de la región, pueden influir en el comportamiento empresarial sin afectar negativamente o presentando impactos poco fuertes a la productividad, calidad y eficiencia de cada uno de los servicios prestados por la compañía.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

En la actualidad la calidad del trabajo y los resultados en operación y liquidez de una compañía, son en buena medida gracias a la calidad del clima organizacional o ambiente laboral dentro de éstas, es por esta razón, que es importante hacer mediciones que permitan obtener un diagnóstico y proponer estrategias que permitan que el clima laboral dentro de una organización sea positivo, de esta forma aportar al crecimiento, posicionamiento y sostenimiento de la empresa dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

La medición del clima organizacional o clima laboral ha venido tomando fuerza como una herramienta útil, con el fin de generar estrategias de cambio positivos para toda compañía que tenga dentro de sus objetivos la excelencia, entendiéndose excelencia empresarial como el mayor grado de logros alcanzados por una organización en cuanto a productividad, servicio, clima laboral, generación de utilidades y sostenibilidad en el mercado. Estas mediciones se pueden realizar mediante ejercicios como la observación, grupos focales, entrevistas, entre otros, con el fin de obtener la mayor información posible, a fin de conocer la realidad actual de la empresa de manera objetiva.

El presente trabajo de grado basa su investigación en la obra de Luc Brunet⁸⁰, el autor se refiere al clima organizacional en cuanto al comportamiento de los individuos que conforman la empresa frente a las diversas situaciones laborales que se pueden desenvolver dentro de ella.

Siendo este enfoque desde el individuo aquel factor directo en el desenvolvimiento de la empresa el más importante, pues de éste depende el normal funcionamiento o no, tener buenas relaciones y un ambiente sano socialmente es importante para Brunet, la obra abarca aspectos como los valores, actitudes y creencias de los

⁸⁰ BRUNET, Luc. Sobre El Clima de Trabajo en las Organizaciones, México, Trillas, 1987

empleados o de quienes conforman la organización, dando las herramientas necesarias para un completo análisis con el fin de abordar los objetivos del presente trabajo de grado.

De acuerdo a lo establecido por Brunet, las principales características del concepto de clima organizacional son las siguientes:⁸¹

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Conocer las características que enmarcan el clima organizacional de una organización permite que al sumar estos elementos muestre la personalidad de una organización y este mismo influye en el comportamiento de cada uno de los empleados y/o personas que hacen parte de ella.

La personalidad de la compañía puede ser positiva o negativa, y este será el que influya directamente en el comportamiento de sus empleados, si es una personalidad negativa se va a ver reflejada en el empleado y su nivel de productividad y relacionamiento, afectando todo el entorno y cadena de procesos

⁸¹ RAMOS MORENO Diana Constanza. Programa de Psicología. Fusagasugá, 2012, 21. Monografía. El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

de la empresa, pero si por el contrario los resultados muestran una personalidad empresarial positiva ésta se verá reflejada en la conducta de sus empleados y miembros de la organización, viéndose resultados positivos en productividad y ambiente laboral.

Con el fin de conocer el clima organizacional que se vive dentro de la Empresa X, se utilizaron instrumentos de recolección como la observación, grupos focales y entrevistas, de esta forma conocer el comportamiento de cada uno de los individuos que hacen parte de la compañía, tomando en cuenta el factor individual y colectivo, de esta forma comprender comportamientos y el nivel de aporte de cada uno de ellos en la afectación del Clima laboral en la organización, ya sea de impacto positivo o negativo.

De esta forma poder crear estrategias de mejora individuales y colectivas del clima organizacional, creando así un escenario de participación enfocado hacia la mejora continua del relacionamiento interno y externo de la compañía, orientado hacia el cumplimiento de metas y objetivos trazados en su misión, visión y políticas, viéndolo todo desde el campo de la gestión empresarial hacia el individuo como un ser importante dentro del funcionamiento de la entidad objeto de estudio.

De acuerdo a la obra de Luc Brunet, en la teoría de Likert las variables que componen el clima organizacional de una compañía son el reflejo o resultado de distintos aspectos objetivos como comportamientos, estructura de la organización y procesos, en la Figura 2. se ve la forma en que interactúan estos componentes, ya que la forma de ver los empleados la compañía en cuanto a su realidad y el cómo la interpretan es de gran importancia, es relevante conocer cada aspecto, a fin de realizar planes de mejora con el departamento encargado.

De acuerdo a estas variables que conforman cada uno de los componentes importantes para la correcta medición del clima laboral en la organización, a continuación se presentan los distintos componentes analizados, en cada uno de los ejercicios con cada uno de los integrantes de la empresa X que hicieron parte de este trabajo de campo.

2.2.1 Componentes analizados. De acuerdo con la metodología de Luc Brunet⁸² respecto a las necesidades del estudio los componentes analizados en el trabajo de campo son los siguientes:

- **COMPORAMIENTOS**

Aspecto individual

En este componente es esencial conocer aspectos como la actitud frente al trabajo, sus compañeros de trabajo y la vida propia, si es una actitud positiva o negativa va a influir directamente en su comportamiento, relacionamiento y nivel de productividad en la compañía: su percepción respecto a cómo percibe su entorno laboral y social, de acuerdo a los niveles de aceptación de la ciudadanía civil luego de pasar por un proceso de reintegración, el nivel de percepción puede incidir en su comportamiento y participación en el trabajo.

La personalidad de cada individuo al ser un aspecto único influye en gran medida en el clima organizacional de las compañías, por esto la importancia de tener este componente muy presente en el estudio, a fin de conocer el comportamiento y su incidencia en el desarrollo normal de las actividades de la compañía, esta personalidad ligada a los valores como ciudadano e individuo son importantes a tener en cuenta, pues se pueden identificar aspectos como el relacionamiento entre compañeros y directivos, y su nivel de afectación a la realización de las actividades encomendadas dentro del cargo.

Grupo e intergrupo

Este aspecto es de gran importancia, pues de una correcta cohesión y relacionamiento se puede diagnosticar el nivel de satisfacción del empleado con los demás actores de la organización, así como el correcto funcionamiento de la compañía como un gran sistema de engranaje. El seguimiento de normas, leyes y políticas organizacionales permiten un ambiente laboral ameno, donde el nivel de faltas, fallos o conflictos se reduce en gran medida.

Al ser una empresa con actores de distintos sectores, es importante ver el relacionamiento entre ellos, y ver cómo éste no afecta el normal funcionamiento de la organización, llevando en cambio a la empresa hacia el crecimiento y sostenimiento dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

Motivación

Sin lugar a dudas, motivar a los empleados hace que éstos trabajen con mejor disposición en su labor, motivando desde el punto de vista social, psicológico e incluso económico, pueden contribuir a que cada uno de los actores involucrados

⁸² BRUNET, Luc. Sobre El Clima de Trabajo en las Organizaciones, México, Trillas, 1987

en el funcionamiento de la compañía, se esfuercen por dar su mejor aporte al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Al ser ésta una compañía creada por ex integrantes de grupos armados al margen de la ley en Colombia, tener estrategias que mantengan motivados a cada uno de los participantes es de gran importancia, pues esto, los mantendrá alejados de las armas y más comprometidos con su vida y la vida de la empresa misma.

Liderazgo

Contar con un gerente general que los encamine hacia el crecimiento personal y empresarial, ha sido un gran aliciente para cualquier compañía, contar con un líder que los guie hacia el logro de cada uno de los objetivos y metas planteadas, hace que sus esfuerzos sean mayores, mantengan sus mentes ocupadas en realizar aportes positivos al departamento, así como crecer como actor civil en la sociedad.

• ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Procesos organizacionales

Aspectos como la correcta comunicación y toma de decisiones, así como el sistema de remuneración son significativos para la compañía, ya que de ellos pueden resultar aspectos como la tasa de ausentismo y/o rotación de personal, el nivel de producción de la compañía y el nivel de satisfacción de los empleados con las políticas de la empresa.

En la figura 2., se muestran los componentes estudiados para la medición del clima organizacional en la empresa Metalmecánica:

Figura 8. Componentes y resultados del clima organizacional

COMPONENTES	RESULTADOS
Comportamientos	
Aspecto individual	
Actitudes	
Percepciones	
Personalidad	
Estrés	
Valores	
Grupo e Intergrupo	
Estructura	
Procesos	
	Rendimiento
	Individual
	Alcance de los objetivos
	Satisfacción en el trabajo
	Satisfacción en la carrera



Fuente: BRUNET, Luc sobre El clima de trabajo en las organizaciones, capítulo 3 Concepciones del clima. México, versión autorizada en español, Trillas, 1987. P. 40.

Teniendo en cuenta estos componentes se realizó el trabajo de campo en la empresa X, de esta forma poder conocer el clima organizacional mediante la recolección datos con los ejercicios de observación, entrevista y grupo focal realizados con el consentimiento de los participantes, pero bajo la premisa de confidencialidad; en las tablas que se muestran a continuación se presenta en forma breve algunas de las apreciaciones para cada uno de estos componentes tanto a nivel individual, grupal e institucional.

2.2.2 Observación. Mediante el ejercicio de observación se pueden obtener datos para la variable de comportamiento en cuanto al aspecto individual, e igualmente para el comportamiento grupal de cada uno de los individuos, esta observación se realizó mientras los empleados trabajan en su área durante un día de labor normal y durante el tiempo de entrevistas y grupo focal, bajo el criterio de observación en interacción con su entorno, compañeros, nivel de relacionamiento, e igualmente los momentos en los cuales se encontraba cada uno de ellos realizando su labor, siendo importante captar cada uno de los comportamientos, percepciones en cada uno de los temas tratados, así como su comportamiento habitual con los compañeros de trabajo.

De esta forma tener la percepción del comportamiento y su nivel de afectación en el clima organizacional de la empresa visitada, y obtener datos precisos para la creación de un diagnóstico que permita crear estrategias viables en miras del mejoramiento. En las tablas que se muestran a continuación se presentan los datos obtenidos de este ejercicio de observación, para cada uno de los empleados en un día habitual de trabajo, dicho ejercicio se realizó durante dos días no consecutivos en el lugar de actividad de los actores de la empresa que hicieron parte del ejercicio.

En la Tabla 1., se muestran los datos recolectados durante el ejercicio de observación de comportamiento del Gerente general de la compañía.

Tabla 1. Gerente general (sujeto 1)

Comportamiento Involuntario	Personalidad
Mueve las manos al hablar y mira fijamente a la persona a la cual se está dirigiendo.	Colaborador, dispuesto siempre a ayudar, servicial.

Es una persona abierta al diálogo que en todo momento brinda la colaboración necesaria para llevar a cabo una tarea, se muestra presto a asesorar y ayudar a sus subalternos.

En la Tabla 2, se puede observar el comportamiento del Cortador de la compañía, durante su jornada normal de trabajo.

Tabla 2. Cortador (sujeto 2)

Comportamiento Involuntario	Personalidad
No se queda quieto al estar sentado, tiene la tendencia a mover los pies o las manos, mira para todos lados, no se concentra fácilmente.	Carismático, abierto al diálogo, sonriente

Es una persona que ha superado en todo sentido el proceso de violencia que vivió en el pasado; el contar con tal naturalidad su historia de vida, habla sobre el proceso de perdón hacia los victimarios y se ha reconciliado con la sociedad.

En la Tabla 3., se evidencia las observaciones tomadas durante la jornada laboral del sujeto 3 encargado del oficio de troquelado dentro de la empresa.

Tabla 3. Troquelador (sujeto 3)

Comportamiento Involuntario	Personalidad
Le cuesta sostener la mirada, mantiene la mirada baja, se sienta recto y entrecruza las manos dejándolas quietas todo el tiempo sobre sus piernas.	Serio, introvertido, de pocas palabras

Se le atribuye dicho comportamiento a la historia de vida, pues al preguntar sobre su pasado, es hermético, no habla de ello, se refiere a una etapa dolorosa y traumática. De igual manera se considera una persona con un alto sentido de responsabilidad con la sociedad pues desde su lugar de trabajo contribuye a un escenario de paz.

Igualmente para el caso del soldador – pintor de la Empresa X, se realizó el respectivo informe de datos recolectados, respecto a su comportamiento durante su tiempo de labor, ver tabla 4., en él se pueden evidenciar movimientos involuntarios y repetitivos.

Tabla 4. Soldador – Pintor (sujeto 4)

Comportamiento Involuntario	Personalidad
Mira para todos lados, cruza la pierna derecha sobre la izquierda y mueve el pie repetitivamente como un tic, entrecruza las manos y las pone sobre la rodilla derecha. Cuando habla no mira a la persona a la cual se está dirigiendo, le cuesta sostener la mirada y busca en todo momento evadirla.	Abierto al diálogo, tímido, muy responsable, sonriente.

Es un joven tímido, que no duda en colaborar cuando es necesario; de igual forma por su manera de evadir una mirada fija muestra un perfil un poco inseguro de sí mismo.

En la Tabla 5., se tienen los datos recolectados para el Doblador de la Empresa, en cuanto al ítem comportamental dentro de su jornada diaria, en cuanto al reflejo de su personalidad y comportamientos involuntarios.

Tabla 5. Doblador (sujeto 5)

Comportamiento Involuntario	Personalidad
Mantiene la mirada baja, en gran parte mira fijamente al suelo incluso cuando habla, entrelaza sus manos y las pone sobre sus piernas, se mantiene rígido, cambia poco de posición cuando está sentado.	Introvertido, de pocas palabras, colaborador.

El pasado aún no ha sido superado en su totalidad, los recuerdos del daño que causó cuando pertenecía a un grupo armado ilegal siguen presente en su memoria; trata aún de resarcir la deuda que tiene con la sociedad. Se siente agradecido por la oportunidad de formar parte de un escenario donde conviven armoniosamente víctimas y victimarios, pues es una manera de sentirse perdonado.

El sujeto 6, encargado del mecanizado convencional dentro de la empresa muestra una actitud más hiperactiva, le cuesta estar enfocado únicamente en su labor, es abierto al diálogo y colaborador con sus compañeros, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Mecanizado convencional (sujeto 6)

Comportamiento Involuntario	Personalidad
No se mantiene quieto, mueve sus manos constantemente cuando habla incluso cuando no lo hace, cambia constantemente de posición mientras está sentado (cruza las piernas, se sienta recto, pone sus manos sobre las rodillas, cruza los brazos, mantiene juntas sus piernas, las separa, las estira, entre otros movimientos).	Divertido, sonriente, abierto al diálogo, colaborador, interactivo, bromista.

Mantiene siempre un alto nivel de energía la cual se ve reflejada en su comportamiento y movimientos involuntarios; es un conector armonioso entre ellos mismos pues con los comentarios graciosos saca las sonrisas de sus compañeros y jefe directo, alegrando sus jornadas laborales y ganándose la estimación de todos cuantos lo conocen.

El socio fundador, es también importante dentro de la medición del clima organizacional, pues es él junto con los demás fundadores quienes se adaptaron al cambio, y son eje fundamental en la organización, los datos recolectados en el ejercicio de observación se pueden ver en la Tabla 7.

Tabla 7. Socio fundador

Comportamiento Involuntario	Personalidad
Evade una mirada fija, mueve sus manos como complemento de su expresión al hablar.	Colaborador, denota gusto por las bebidas alcohólicas y espacios de ambiente con música, abierto al diálogo.

Es una persona segura de sí misma, sin embargo, en diálogo con otras personas tiende a evadir la mirada del otro; cabe resaltar aún que es una persona que se ha apropiado de su vida civil total y plenamente, que ha superado los obstáculos que se le han presentado por el hecho de ser un reinsertado de un grupo armado ilegal, pues el recibimiento de la sociedad no es el mejor que se pueda esperar y en la parte laboral las opciones no son tan amplias.

El resultado obtenido mediante el uso de este método, muestra que gran parte de los trabajadores de X cuentan con diversas personalidades que son aprovechadas al máximo por ellos mismos y puestas al servicio de los demás, pues son personas con características de colaboradores, serviciales, abiertos al diálogo entre otras.

Las personalidades de cada uno de los trabajadores, del gerente general y del socio con los cuales se tuvo un contacto directo, hacen de la Empresa X, una organización donde se respeta al individuo, permitiendo una libre expresión personal que facilita la interacción y socialización de cada uno de los miembros que la componen con los demás integrantes de la misma. Cabe resaltar de igual manera, que lo anteriormente expuesto facilita un clima laboral ameno dentro de esta empresa.

2.2.3 Entrevistas. Con el ejercicio de entrevistas se buscó desarrollar las variables de Motivación, Liderazgo y Procesos organizacionales, y así conocer el proceso e historia de cada uno de los involucrados en el ejercicio, sus motivaciones y aspiraciones a corto, mediano y largo plazo; en este ejercicio igualmente se tuvo en cuenta la observación mediante el comportamiento involuntario de cada uno de ellos, a fin de ver la intranquilidad, confianza y/o seguridad con la cual dan respuesta a los diferentes interrogantes planteados.

Para el proceso de entrevistas se contó con el Gerente general que para efectos del actual trabajo de investigación es el Sujeto 1 y uno de los socios de la empresa que es el sujeto 7; (ANEXO B. Entrevista), con una participación activa y abierta en

sus respuestas, con miras de contribuir al trabajo de campo, y dar con un buen diagnóstico de la dinámica organizacional de la empresa X.

2.2.4 Grupos focales. De acuerdo con la Figura 2, es importante conocer el comportamiento de los involucrados dentro de la organización de manera individual y grupal, siendo el empleado un factor importante dentro del logro o no de cada uno de los objetivos planteados por la empresa; contar con un empleado satisfecho hace que la productividad sea mejor, eficiente, llevando así al crecimiento y sostenimiento de la compañía; contar con un buen manejo de los conflictos, un buen canal de relacionamiento con los empleados es sin lugar a dudas un factor de impacto positivo, a nivel individual, grupal y empresarial.

En este grupo focal se contó con una persona que denominaremos del grupo civil (no excombatiente, no víctima), víctimas del conflicto armado como desmovilizados y víctimas directas, e igualmente con desmovilizados de grupos armados que han pasado por la ruta de reintegración liderada por la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR.

En la empresa metalmecánica se realizó un grupo focal con la participación de cinco de los diez trabajadores actuales de la empresa X, con la finalidad que fueran ellos mismos los que contaran acerca del clima organizacional que se vive dentro de la empresa, para efectos del presente trabajo serán conocidos como los sujetos 2, 3, 4, 5 y 6; la metodología que se utilizó fue una mesa redonda, donde cada uno de ellos expresó su opinión con respecto a las preguntas que se realizaron, fue un diálogo fluido en donde además de hablar acerca de cómo se sienten trabajando para esta empresa y la relación entre compañeros y de ellos con el jefe directo, hubo un espacio para hablar de sus historias de vida, tal como se evidencia en el Acta correspondiente al ejercicio (ANEXO A. Acta Grupo Focal).

En la Tabla 8, se presenta el perfil de cada uno de los participantes en el trabajo de campo realizado en la Empresa X, ya que es importante tener en cuenta tanto los detalles en el ejercicio de observación, como el perfil narrado por cada uno de ellos para comprender mejor la dinámica interior de la organización.

Tabla 8. Perfil del participante

Perfil del participante	
Sujeto 2 Cortador	Desplazado por la violencia del municipio de Arenal, Bolívar y quien poco a poco ha ido reconstruyendo su vida tanto en la Ciudad de Bucaramanga como en el municipio de Puerto Wilches de donde es oriundo, nos contó de forma calmada y con una sonrisa en sus labios como si lo vivido hubiera sido una pesadilla de la cual ha podido despertar, lo que ha sido su vida desde aquel momento en que fue víctima de desplazamiento hasta hoy.
Sujeto 3 Troquelador	Víctima de la violencia, es alguien introvertido, de expresividad facial casi nula, durante todo el tiempo que hablo siempre se le noto serio, prevenido, no sonríe y solo se limita a contestar puntualmente lo que se le pregunta, es un hombre de pocas palabras que no le gusta hablar de su pasado, solo vive el presente, tal vez tratando de olvidar y dejar atrás esas situaciones de violencia por las que paso. Con él solo se pudo hablar de su experiencia laboral, de cómo llega a esta empresa y de cómo se siente trabajando allí, con respecto a su vida privada se cerró completamente aludiendo que “lo pasado es pasado y es mejor dejarlo atrás viviendo solo el presente”
Sujeto 4 Soldador Pintor	Es un ciudadano que podríamos catalogar -para efectos del presente trabajo de investigación- como una persona “normal”, en cuanto a que no ha tenido hasta el momento ni una participación directa ni un encuentro cercano con el conflicto armado colombiano, ni como víctima ni como victimario; en una persona joven, con apenas 22 años de edad responde por sus padres, lo cual indica su alto sentido de pertenencia y responsabilidad para con ellos y la sociedad, es carismático, siempre tiene una sonrisa dibujada en sus labios, optimista con su futuro y con el del país, franco en su pensar y expresa sus pensamientos e ideas de forma clara, tiene claro a dónde quiere llegar en el futuro.
Sujeto 5 Doblador	Es un reinsertado de las autodefensas desmovilizado en el año 2003, fue miembro del Bloque Cacique Nutibara, actuó bajo las órdenes directas de Diego Fernando Murillo, alias Adolfo Paz o Alias Don Berna; tienen 38 años de edad, de cuerpo delgado, alto, su cabello empieza cubrirse de canas, en su mano derecha le hacen falta sus dedos pulgar e índice, tiene una mirada triste, como perdida en el tiempo, habla poco, aunque no tuvo problema para contarnos de su pasado su voz se entrecorta a veces a recordar el daño que causo, se siente culpable por todo lo que hizo, pide perdón por su pasado; podemos decir que los fantasmas de un pasado tormentoso sumido en la guerra por el control de territorios y las líneas del narcotráfico lo acompañan hoy después de casi 13 años de su reinserción a la vida civil, intenta dejar todo atrás, sin embargo es comprensible el dolor que siente internamente, porque son recuerdos que no se pueden borrar.

Perfil del participante	
Sujeto 6 Mecanizado Convencional	Es una persona trabajadora que perteneció por unos años a un grupo paramilitar del cual no quiso hacer mención, nos contó a grandes rasgos lo que ha sido de su vida; nació hace cincuenta años en el municipio de San Vicente de Chucurí, es el menor de cinco hermanos, delinquiró por los lados del Carmen de Chucurí al pertenecer al grupo armado ilegal, es una persona carismática, con un gran sentido del humor, ha logrado reintegrarse plenamente a la vida civil, lleva más de treinta años en la sociedad, ha sido andariego, conoce gran parte de Colombia, pero se radicó en Bucaramanga junto con su familia desde hace poco más de siete años

Cada uno de los participantes del grupo focal realizado en la Empresa X tiene sin lugar a dudas una historia conmovedora en su pasado, hay que resaltar que son personas con un gran espíritu de superación que ven en su día a día una forma de salir adelante junto con sus familias, luchan no solo por sobrevivir sino por alcanzar sus sueños, metas que se han trazado a lo largo de su vida. Son personas con personalidades muy marcadas, donde gran parte de ellos son muy expresivos, hay que tener presente también que según sus historias de vida, unas más impactantes que otras, así mismo son ellos, los que han tenido experiencias muy dolorosas en el pasado son más callados como prevenidos, crean escudos a su alrededor y ponen límites en sus respuestas contrario a aquellos que han experimentado episodios de violencia como victimarios o como víctimas pero en un sentido menos profundo.

En este espacio de Grupos focales realizado con un grupo de empleados de la Empresa X, se tuvo el espacio de conocer más sobre cada uno de ellos, en diferentes aspectos, como su experiencia laboral, tal como se muestra en la Tabla 9., donde hablaron de su experiencia en el campo de acción de la compañía.

Tabla 9. Experiencia laboral

Aspecto: Experiencia laboral	
Sujeto 2 Cortador	Ha trabajado en lo que es soldadura, pintura y construcción cuando no hay más que hacer.
Sujeto 3 Troquelador	Trabaja en soldadura desde años atrás.
Sujeto 4 Soldador Pintor	Tiene en eso de la soldadura poco más de un año.
Sujeto 5 Doblador	Lleva trabajando en soldadura cerca de cuatro años.
Sujeto 6 Mecanizado Convencional	Lleva haciendo soldaduras hace poco más de veinte años.

Todos ellos tienen un amplio conocimiento en lo referente a la soldadura, experiencia que han adquirido a lo largo de su vida; mayoritariamente lo hacen porque es un gusto, por lo que han aprendido y desarrollado esta arte, pues es algo que les ha abierto oportunidades en diferentes talleres de soldadura, han realizado muchos trabajos con altos estándares de calidad, se denota el amor por la profesión que desarrollan.

Conociendo su experiencia es importante también saber el proceso o el cómo llegaron a la compañía, si fue por medio de alguna bolsa de empleo, contacto personal o recomendación, al respecto los empleados como se muestra en la Tabla 10, narran su proceso.

Tabla 10. Cómo llega a la empresa

Aspecto: ¿Cómo llega a trabajar en esta empresa?	
Sujeto 2 Cortador	Se entera de la existencia de esta empresa trabajando en FENALCO, donde uno de sus compañeros de labores es primo de su esposa y conocido del sujeto 1, el cual le habla sobre X y lo contacta con el gerente general de la misma; es por medio de él que entra a trabajar en X.
Sujeto 3 Troquelador	Llega a trabajar en X por intermedia persona.
Sujeto 4 Soldador Pintor	Ingresa a trabajar en X gracias a las recomendaciones que hace un trabajador amigo del papá al gerente general de esta empresa.

Aspecto: ¿Cómo llega a trabajar en esta empresa?	
Sujeto 5 Doblador	Ha trabajado en varios talleres que se dedican a soldar; por cosas a las cuales se les llama destino, llega a laborar en un taller donde el dueño es un amigo cercano del sujeto 1. El gerente general de X, había hecho el comentario de que estaba en la búsqueda de hombres que supieran de todo en cuanto a metalmecánica se refiere, por lo que el jefe directo de esa época lo recomendó a él como un excelente trabajador y le sugirió al sujeto que le preguntara si estaba interesado en hacer parte de esa empresa.
Sujeto 6 Mecanizado Convencional	Conoce al sujeto 1 desde hace varios años atrás, más precisamente desde que él trabajaba como Gerente en Transejes, cultivaron una amistad que aún perdura, por lo que desde que el sujeto 1 es gerente general de X, siempre le otorga una oportunidad de trabajo.

Cada uno de ellos tiene su propia historia de cómo llega a trabajar en la empresa X, no existe un denominador común, unos llegaron allí por medio de alguna persona, otros porque conocen al gerente de la misma, otros porque son amigos de alguien que ya trabaja allí, etc.; es de resaltar que se hace un proceso de selección, donde el sujeto 1 tiene en cuenta no solo las habilidades que presenta el aspirante en cuanto al trabajo a desarrollar y lo cual es muy importante, sino también las recomendaciones y en cierta medida su pasado, pues la premisa de esta empresa es brindarle una oportunidad de trabajo a víctimas o victimarios del conflicto armado colombiano, así que se les da prioridad a personas con estas condiciones.

El nivel de satisfacción laboral es un gran componente en la medición del clima organizacional dentro de una empresa, pues éste va ligado al nivel de eficiencia, cumplimiento y crecimiento de las compañías, tal como se muestra en la Tabla 11., el nivel de satisfacción de los empleados participantes dentro de la compañía es positivo.

Tabla 11. Satisfacción en el trabajo

Aspecto: ¿Cómo se siente trabajando para esta empresa?	
Sujeto 2 Cortador	Está totalmente satisfecho con su trabajo, aun cuando el contrato es por tres meses, pone todo su esfuerzo y conocimientos a la realización correcta de su labor.
Sujeto 3 Troquelador	Se siente bien trabajando en esa empresa y agradece a Dios por la oportunidad que la misma le está brindando; igualmente resalta el hecho que ya ha trabajado en otras oportunidades con X, por lo cual ya está familiarizado con la empresa y la empresa con él. De igual manera cumple a cabalidad con sus labores y se siente contento porque la empresa realiza puntualmente el pago de nómina, aspecto al cual le da mucha importancia y es uno de los factores primordiales por los que le gusta trabajar para X

Aspecto: ¿Cómo se siente trabajando para esta empresa?	
Sujeto 4 Soldador Pintor	Da un calificativo de bien, en cuanto a la relación laboral que mantiene con los compañeros de trabajo y el jefe directo, los cataloga como buena gente y trabajadores, cumplidores del deber y de las metas trazadas día a día, hacen lo mejor posible, procuran trabajar bien para que las cosas les rindan y no tener inconvenientes con el jefe. En conclusión, se siente bien trabajando para la empresa X, pues según él ha hecho nuevos amigos y el ambiente laboral en general es muy bueno, el nivel de estrés es casi nulo y no se siente la carga laboral
Sujeto 5 Doblador	Considera que el ambiente en el trabajo lo hace la persona; no duda en dar un calificativo de bueno al ambiente que se vive dentro de la empresa, señala que los compañeros de trabajo y el jefe directo son buenas personas, respetuosas y colaboradoras. Según él, son un equipo de trabajo muy unido
Sujeto 6 Mecanizado Convencional	“Aquí se trabaja bien”, así inicia el dialogo cuando se pregunta sobre el sentir que genera el trabajar en esta empresa. Él, siendo una persona de ambiente que le gusta ponerle un toque de humor a su día a día, expresa que nunca ha tenido un rose o un inconveniente ni con sus compañeros de labor ni con su jefe directo, pues él mismo dice conocer los límites que debe tener al momento de hacer sus comentarios bromistas, teniendo en cuenta las historias de vida de sus copartidarios. Igualmente expresa que cuando se realizan bien las labores no existe un motivo por el cual tengan que hacerle un llamado de atención.

Todos concuerdan en afirmar que se sienten muy bien trabajando en esta empresa, pues según lo que ellos mismos expresan, las condiciones de trabajo son muy buenas y el ambiente entre compañeros y con el superior es muy amena, se respetan entre sí; otro aspecto a resaltar es que ellos cumplen a cabalidad con las tareas diarias que les asigna el sujeto 1, por lo que las discusiones por incumplimiento en el trabajo son casi nulas, existe compañerismo y solidaridad. Es importante resaltar el buen ambiente que se vive en el interior de esta empresa, en cuanto a las condiciones personales mismas de los trabajadores, puesto que conviven tan víctimas como victimarios en un mismo escenario, lo cual es una clara demostración que el perdón y la reconciliación si es posible cuando ambas partes cooperan.

La calidad de relacionamiento entre compañeros de trabajo y gerente, ya que este de ser positivo o negativo puede afectar el clima laboral dentro de la empresa, conocer el nivel de relación entre ellos, así como el nivel de conflicto y solución son importantes para conocer la dinámica interna de la organización, este aspecto se puede ver en la Tabla 12, de acuerdo a la información recolectada en el ejercicio.

Tabla 12. Calidad de relacionamiento

Aspecto: ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo y con el jefe?	
Sujeto 2 Cortador	En cuanto al ambiente laboral normal, no hay discusiones, si existen llamados de atención pero son por cosas normales de trabajo.
Sujeto 3 Troquelador	La relación con el sujeto 1 es bien, eso va en la persona, si se es buen empleado el trato es bien, por el contrario si usted es un mal empleado pues también lo llevan en la mala. La relación con los otros compañeros de trabajo es bien, se colaboran entre sí, nunca han tenido ningún inconveniente
Sujeto 4 Soldador Pintor	La relación con el sujeto 1 y los compañeros de trabajo es buena, todos aquí trabajan en lo que manda a hacer el jefe y responden por esa tarea en específico; si alguno termina más rápido le ayuda al compañero que vaya más atrasado a fin de cumplir todos con las tareas asignadas. Cataloga como “chévere” trabajar con ellos porque son muy buenas personas, compañeristas y cero egoístas, igualmente indica que todos trabajan en función de alcanzar la meta diaria. Se fomenta el trabajo en equipo
Sujeto 5 Doblador	La relación es catalogada como bien en cuanto al ambiente de trabajo; indica que todos se llevan bien, lo que incluye la relación entre compañeros y subalternos con el jefe directo, hay colaboración, se relacionan e incluso es de conocimiento general interno las historias de vida de los trabajadores de X. Hace alusión a la buena relación que llevan entre compañeros teniendo en cuenta el hecho de que conviven en un mismo ambiente laboral víctimas y victimarios del conflicto armado colombiano

Aspecto: ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo y con el jefe?	
Sujeto 6 Mecanizado Convencional	Califica como bien la relación que lleva con sus compañeros de labor y su jefe directo; indica que es conocido del sujeto 1 desde hace varios años y su relación siempre ha sido buena por lo que el gerente general de X siempre lo busca para trabajar. En cuanto a la relación laboral que sostiene con los compañeros de trabajo, no duda en decir que es buena, aun cuando a él le gusta ser bromista, es consiente del límite que debe tener y el tacto en sus comentarios. Resalta que hasta el momento no ha tenido ningún problema con compañeros ni con el sujeto 1, pues como el mismo lo indica “ante todo yo caspa como soy, soy muy respetuoso y conozco los límites de todo.”

Esta conclusión va muy unida a la anterior puesto que, para que dentro de una empresa haya un buen ambiente laboral, la relación entre compañeros y entre trabajadores y superiores debe ser buena, condiciones que se dan en la Empresa X, por tal razón todos los participantes del grupo focal coinciden en decir que la relación entre ellos mismos y con el sujeto 1 es buena o muy buena, lo cual propicia un clima laboral excelente, que hace que ellos como trabajadores estén muy contentos con su trabajo y con la empresa misma.

Para toda empresa debe ser importante conocer la opinión de cada uno de sus empleados en cuanto a qué aspectos cambiaría a su trabajo, tal como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. Cambios al lugar y ambiente de trabajo

Aspecto: ¿Qué le cambiaría al trabajo?	
Sujeto 2 Cortador	Dice estar conforme con el trabajo; indica que le gusta trabajar y agradece a Dios por la oportunidad laboral que le brinda la empresa X.
Sujeto 3 Troquelador	Se siente a gusto trabajando como actualmente lo hace; entre los aspectos por los cuales está conforme con su trabajo actual resalta horario que se maneja (Jordana continua de 7 a.m. a 3 p.m. con espacio para la merienda), el tener todos los beneficios sociales de ley y el pago oportuno de nómina.
Sujeto 4 Soldador Pintor	Indica que no le cambiaría nada, se siente a gusto trabajando para la empresa X; de igual manera agradece la oportunidad laboral que le ha brindado X, pues ha podido adquirir más experiencia, aprender aspectos relevantes sobre soldadura y ha hecho nuevas amistades en el trabajo. Igualmente resalta el hecho de tener todo lo de ley, el horario de trabajo que le permite estar más tiempo con sus seres queridos y el pago oportuno de nómina.

Aspecto: ¿Qué le cambiaría al trabajo?	
Sujeto 5 Doblador	Dice que lo le cambiaría nada; agradece primeramente a Dios por la vida y al gerente general de X por la oportunidad laboral que le ha brindado, pues según él esa es la forma de trabajar honradamente y dejar atrás su no muy decoroso pasado. Hace alusión al gusto por su trabajo, los compañeros de labor y el jefe directo
Sujeto 6 Mecanizado Convencional	Indica con sinceridad que no le cambiaría nada; hace relevancia a aspectos como el horario de trabajo, el trabajo en sí, el tener todo lo de ley y la relación con sus compañeros de trabajo y el generante general como aspectos importantes por los cuales se siente a gusto trabajando para X.

En cuanto a las condiciones de trabajo, expresaron el estar conformes con los que cuenta la empresa, según ellos tienen un buen horario laboral, se respetan las ocho horas de trabajo reglamentarias, tienen todo lo de ley, las dotaciones y el pago por el servicio prestado es oportuno y bueno. Estas condiciones favorables para los empleados generan que ellos trabajen armoniosamente para la empresa, que realicen sus labores con calidad pues saben que están siendo bien retribuidos y se les está respetando todos sus derechos como trabajadores, aportando positivamente de esta manera como empresa al clima laboral dentro de la misma.

El crecimiento de una empresa va relacionado con las aspiraciones personales de su recurso humano, conocer las aspiraciones a futuro de cada empleado puede permitir a la empresa gestionar cursos, capacitaciones y ascensos para su personal, lo que estimularía mucho más su nivel de producción, en la Tabla 14, se muestran algunas de las aspiraciones del grupo de empleados participantes.

Tabla 14. Aspiraciones a futuro

Aspecto: Aspiraciones a futuro	
Sujeto 2 Cortador	Trabajar independiente, montar un negocio propio en el sector comercio que se dedique a la venta de calzado y ropa o una miscelánea. Esto lo quieren lograr con la ayuda que brinda el gobierno nacional a los desplazados de la violencia.
Sujeto 3 Troquelador	Trabajar independiente, montar un negocio propio en el sector de metalmecánica, más precisamente un taller, aprovechando los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida laboral.
Sujeto 4 Soldador Pintor	Entrar a la universidad y estudiar ingeniería mecánica. Montar un taller propio de soldadura para ser el jefe y generar nuevos puestos de empleo.

Aspecto: Aspiraciones a futuro	
Sujeto 5 Doblador	Tener un trabajo estable para sacar adelante a la familia y brindarles un presente y futuro estable.
Sujeto 6 Mecanizado Convencional	Trabajar hasta obtener la pensión y pasar una vejez tranquila junto a su esposa.

Cada uno de ellos tiene sus propias metas y sueños, tres de ellos quieren en el futuro establecer un negocio propio que les garantice una estabilidad económica; mientras que los otros dos buscan la misma estabilidad económica pero mediante la obtención de un puesto de trabajo fijo donde logren en algún momento pensionarse y pasar una vejez tranquila junto a sus seres queridos. En conclusión son personas con un alto grado de superación que han dejado atrás su pasado triste y ven al futuro con optimismo, luchan por alcanzar esos sueños que son más como metas ya fijadas.

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para este capítulo se ha tenido en cuenta la obra de Luc Brunet en su obra “El clima de trabajo en las organizaciones” publicado en el año de 1987 en su versión actualizada, y cuya fuente ha sido elegido como base para el análisis de los datos del presente proyecto de grado bajo la modalidad de trabajo de investigación por la calidad del contenido en cuanto a clima organizacional se refiere.

En el primer capítulo del libro anteriormente citado, titulado “concepciones del clima”, Brunet expresa:

El individuo aparece entonces como inmerso en un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es suficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en gran parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también en la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.⁸³

Por tanto, basado en lo anterior, se indica que la importancia en la medición del clima organizacional dentro de cualquier empresa, para este caso en particular, la Empresa X, se enmarca en el poder identificar y evaluar cuáles son las fuentes de conflicto, el nivel de estrés o de insatisfacción que hacen parte de las actitudes negativas frente a la organización; del mismo modo se presentaran aquellos factores positivos que se han detectado por medio del trabajo de campo, contenido en el capítulo anterior del presente documento, teniendo por base la información recolectada mediante el uso de métodos empíricos como son los instrumentos de observación, entrevistas individuales y grupos focales.

Bajo la premisa de medición del clima organizacional de acuerdo con la obra del marco referencial, donde Luc Brunet se refiere al individuo como un factor importante dentro de la organización frente a su comportamiento y el carácter de la empresa, teniendo en cuenta esto, es importante reconocer el grado de satisfacción en el que debe estar un empleado para que el nivel de eficiencia y eficacia dentro de la organización sea satisfactorio y de acuerdo con las políticas comerciales, instituciones y demás de la compañía, así como el cumplimiento o no de cada uno de objetivos comerciales que se tiene trazada la empresa, con miras al crecimiento y sostenimiento en el sector.

⁸³ BRUNET, Luc. Sobre El Clima de Trabajo en las Organizaciones, capítulo 1 Concepciones del Clima. México, versión actualizada en español. Trillas, 1987. P. 11

Ahora se presenta a manera de síntesis, cada uno de los componentes analizados en el trabajo de campo, con cada uno de los ejercicios practicados para lograr un diagnóstico del clima organizacional en la empresa X, en el cual se puede evidenciar a groso modo el comportamiento tanto individual, en relacionamiento y estructura organizacional de la compañía.

En la tabla 15 se puede ver el comportamiento individual en cuanto a actitudes, percepciones, personalidad, nivel de estrés y formación en valores de los participantes del proceso de medición del clima organizacional de la Empresa X.

Tabla 15. Componentes – Comportamiento – Aspecto individual

COMPONENTES	
Comportamientos	
Aspecto individual	
Actitudes	Positivas, todos los empleados muestran actitudes de agradecimiento por la oportunidad laboral que les brinda la Empresa X, lo cual se refleja en la manera en cómo realizan el trabajo asignado.
Percepciones	Se percibe un buen ambiente laboral y una excelente relación entre compañeros de trabajo y entre trabajadores y superiores. Se denota un alto grado de respeto entre los mismos.
Personalidad	Se identifican personalidades positivas como son el ser colaboradores, serviciales, abiertos al diálogo, sonrientes, carismáticos, interactivos y no tan positivas como lo son el ser introvertidos, de pocas palabras, tímidos y serios.
Estrés	Nivel de estrés mínimo; el normal producido en la realización de la tarea asignada.
Valores	Los trabajadores de X se caracterizan por tener valores de responsabilidad, compañerismo y solidaridad.

En el componente comportamental de aspecto individual se puede evidenciar un comportamiento positivo frente a su actitud y percepción, esto facilita el relacionamiento con sus compañeros de trabajo, así como el manejo del estrés propio de la labor, cada empleado con características de personalidad bastante marcadas, logra tener una buena actitud que hace que el clima organizacional sea ameno, olvidando o dejando de un lado sus pasados tan distintos y difíciles para muchos de ellos.

Un empleado con buena actitud, personalidad, valores positivos y un buen manejo del estrés aporta a la empresa trabajo comprometido y responsable, llevando a la compañía al éxito⁸⁴, al ser una empresa pequeña puede tener presentes cada una de las situaciones que se presentan, así como los cambios de ánimo individual e implementar estrategias que permitan solucionar estos conflictos o situaciones, para que el nivel de productividad en la compañía no se vea afectado, por una mala actitud, o estrés entre sus empleados.

En el ejercicio de observación se obtuvieron los resultados que se evidencian en la tabla 16., de cada uno de los individuos que hacen parte de la organización y que hicieron parte del estudio de campo.

Tabla 16. Resultados ejercicio de observación

Cargo o labor	Resultado
Sujeto 1. Gerente General	Es un ciudadano que le ha apostado el 100% a un escenario de paz y reconciliación
Sujeto 2. Cortador	Es una persona que ha superado en todo sentido el proceso de violencia que vivió en el pasado
Sujeto 3. Troquelador	Se considera una persona con un alto sentido de responsabilidad con la sociedad pues desde su lugar de trabajo contribuye a un escenario de paz
Sujeto 4. Soldador - Pintor	Se puede indicar que es un joven tímido, que no duda en colaborar cuando es necesario
Sujeto 5. Doblador	Siente la necesidad de resarcir la deuda que tiene con la sociedad. Se siente agradecido por la oportunidad de formar parte de un escenario donde conviven armoniosamente víctimas y victimarios, pues es una manera de sentirse perdonado
Sujeto 6. Mecanizado convencional	Es un conector armonioso entre ellos mismos pues con los comentarios graciosos saca las sonrisas de sus compañeros y jefe directo, alegrando sus jornadas laborales y ganándose la estimación de todos cuantos lo conocen
Sujeto 7. Socio fundador	Es una persona que se ha apropiado de su vida civil total y plenamente, que ha superado los obstáculos que se le han presentado por el hecho de ser un reinsertado de un grupo armado ilegal

En cuanto al componente grupal y relación intergrupo en cuanto al comportamiento, se puede decir que la empresa X tiene una estructura simple, siendo éste el canal de comunicación más directo en caso de presentarse conflictos o dificultades dentro de su normal operación, las normas establecidas

⁸⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano 3ed. 2009

inicialmente se cumplen a cabalidad por tanto no presentan fallas ni sanciones importantes, como se puede ver en la Tabla 17. Cada una de las operaciones y operarios tiene sus procesos claros, y cada empleado sabe la relación existente entre su función con respecto al proceso anterior y/o siguiente.

Tabla 17. Componentes – Comportamiento – Grupo e Intergrupo

Grupo e Intergrupo	
Estructura	Organigrama vertical de estructura simple; las obligaciones mayores recaen directamente en el Gerente general, el cual las reparte en los trabajadores de menor rango.
Procesos	Los procesos que se pueden Observar en el interior de la Empresa X son: Cortado, troquelado, doblado, soldadura, mecanizado convencional y pintura.
Cohesión	Alta; existe un buen nivel de integración y entendimiento entre los empleados de X. Hay solidaridad, compañerismo y compromiso entre ellos mismos con respecto a las labores a realizar como equipo de trabajo.
Normas	Aplican las normas y leyes en seguridad ocupacional propias del sector metalmecánico para Colombia
	Cumplir con cada una de las funciones propias de cada cargo, de manera eficiente y correcta
	Cumplir con los canales de comunicación y conducto regular para la solución oportuna de conflictos
	Horarios establecidos por el Gerente general de 7:30am - 5:00pm, con una hora de almuerzo

Tener un claro conocimiento de cada uno de los procesos de las labores de la organización permite una eficiencia del tiempo que permite la optimización del tiempo, cumpliendo en los tiempos requeridos cada tarea asignada, sin cuellos de botella importantes que afecten el flujo normal de cada operación o proceso.

Esto lleva a la empresa a ser cumplida con las entregas, haciendo que escriba un respaldo y garantía, que puede servir al momento de crear el plus para la organización o valor agregado a su sistema de negocio dentro de la competencia presente en la actualidad.

Ya que sin lugar a dudas, contar con un plus o valor agregado en los productos o servicios, logra presentar a las empresas con más seguridad, pues este factor diferenciador en un sector competido puede ser la diferencia entre la aceptación o no de un posible cliente o contratante, sea persona natural o jurídica;

desencadenando esto en el reconocimiento de la empresa en el sector por sus buenos estándares de trabajo y servicio.

Un buen líder sabe y está en la capacidad de llevar a la empresa hacia el éxito, ahora contar con un buen líder y un personal motivado tanto con su persona, como con la empresa es muy significativo si se encamina esa motivación y liderazgo hacia el cumplimiento de cada una de las metas, objetivos y visión de la organización, como se muestra en la Tabla 18, el poder de la Empresa X se concentra en el Gerente general y su junta de socios.

Tabla 18. Componentes – Comportamiento – Motivación y liderazgo

Motivación	
Motivos	Cumplir metas personales. Para los ex integrantes de grupos armados ilegales, está también la motivación de reintegrarse completamente a la vida civil y ser aceptados por la sociedad civil.
Necesidades	Cubrir todos los gastos personales como lo son pago de arriendos, alimentación, transporte, colegiatura de los hijos y demás gastos generados diariamente.
Esfuerzo	Alto; cada trabajador de la Empresa X se esfuerza por cumplir con eficiencia cada una de las tareas asignadas y rendir al máximo en su labor.
Liderazgo	
Poder	Se concentra en el Gerente general de la empresa y en la junta de socios.
Influencia	Directa, los trabajadores reciben las ordenes directamente del gerente general, el cual es el encargado de asignar las tareas a cada empleado.

Cumplir a cabalidad con la misión y políticas de una organización, con empleados motivados es el camino hacia el éxito empresarial, pues son empleados más felices, comprometidos, leales y satisfechos con su trabajo y la compañía, esto aporta el crecimiento comercial de la empresa, pues el trabajo se va a realizar de manera eficiente y eficaz, optimizando tiempos y costos.

En el ejercicio de entrevistas se obtuvo que la vida de los socios de la empresa X ha estado rodeada de violencia, fueron en su momento participantes de grupos armados ilegales que iniciaron su proceso de desmovilización en el año 2006, como parte del proceso de la ruta de reintegración liderado por la ACR, se capacitaron en el SENA, y crearon esta empresa del sector metalmecánico como

una estrategia para tener una economía estable y que los beneficiara personalmente así como a su grupo familiar.

Sin embargo, la puesta en operación de la empresa ha sido muy difícil, aún más por las condiciones que presentan sus creadores y socios; obtener contratos que representen una buena posibilidad de ganancia es complicado, pues como el socio entrevistado manifiesta: “quién nos va a contratar si es una empresa creada por desmovilizados”, él ve la carencia en cuanto a colaboración del Gobierno tanto nacional como local en el impulso de empresas como esta, que busca ser una salida legal para las personas que deciden por voluntad propia dejar las armas y empezar a trabajar en distintos campos.

En cuanto a los procesos organizacionales como se muestra en la Tabla 19., se puede decir que la estructura está centralizada al Gerente general de la empresa X, con un canal de comunicación en doble vía, siendo el conducto regular de la solución de conflictos directamente en la gerencia, al no haber intermediarios ni departamentos en medio de los actores.

Tabla 19. Componentes – Estructura de la organización – Procesos organizacionales

Estructura de la organización	
Procesos organizacionales	
Evaluación de rendimiento	El trabajo se evalúa en el proceso del mismo por el Gerente general, una vez terminado lo evalúa además el cliente final.
Sistema de remuneración	Pago por nómina con todo lo exigido por la ley (Salud, Pensión. Caja de compensación y Riesgos Profesionales IV Nivel)
Comunicación	Directa en doble vía Gerente General - Trabajadores y Trabajadores - Gerente General.
Toma de decisiones	Centralizado en el Gerente General de la Empresa X.

La evaluación de rendimiento se realiza durante el proceso de cada una de las labores encomendadas a cada uno de los empleados de la empresa X, para de esta forma poder aplicar los correctivos que sean necesarios en el momento oportuno, antes de entregar el producto, a fin de aminorar sobrecostos en las obras, de esta forma que el funcionamiento administrativo y financiero sufra la menor afectación negativa que sea posible.

El sistema de remuneración es pactado bajo las condiciones de ley en cuanto a prestaciones sociales, para así garantizar su afiliación y atención en Caja de compensación, salud y riesgos profesionales, igualmente su afiliación a algún sistema de pensiones y Cesantías, garantizando así el respaldo que como ciudadano y trabajador tiene derecho.

En los resultados de rendimiento que se muestran en la Tabla 20., se ve a nivel individual un porcentaje sustancial en cuanto el alcance de los objetivos en lo referente a la labor o trabajo asignado; igualmente un alto nivel de satisfacción en el trabajo, que va de la mano con la satisfacción en la carrera de los individuos de la empresa X, pues al tener la oportunidad de trabajar, estar comprometidos con su vida, la sociedad y el país en la dejación definitiva de las armas y las acciones ilegales, ven la oportunidad de crecer personal y laboralmente, dando un nivel de satisfacción personal amplio.

Tabla 20. Componentes – Resultados – Rendimiento

RESULTADOS	
Rendimiento	
Individual	
Alcance de los objetivos	Logrados en un 96%, medido en el tiempo que demora en la realización del trabajo asignado.
Satisfacción en el trabajo	Alto; el trabajador afirma estar completamente satisfecho con su trabajo.
Satisfacción en la carrera	Alta, el aprendizaje es continuo y la empresa brinda la oportunidad al trabajador de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos.
Calidad del trabajo	Bueno; la empresa cumple con todos los requisitos de seguridad para con el trabajador. De igual manera las instalaciones de la entidad cumple con las señalizaciones requeridas de evacuación y alerta de peligro.
Grupo	
Alcance de los objetivos	Logrados en un 95%, medido en la entrega del trabajo terminano en la fecha previamente acordada con el cliente.
Resultados	Cada pieza elaborada cuenta con altos estandares la calidad en cuanto a materiales, diseño y terminado.
Cohesión	Buena; gracias a la comunicación existente entre los mismo compañeros de trabajo, los equipos laborales funcionan bien.

La empresa X cumple con todos los estándares y requisitos de ley en cuanto a seguridad laboral y social con el trabajador, llevando esto a un alto estándar de calidad en cuanto a los materiales y terminado de los servicios prestados a los clientes, anudado a la mano de obra capacitada para cada oficio, con la experiencia necesaria para una correcta realización de su labor, todo esto hace de garante en calidad, posicionando a la compañía dándole el reconocimiento necesario para el crecimiento diario en el sector metalmeccánico.

La empresa X presenta un buen nivel de producción de acuerdo a la capacidad instalada con la que cuenta, tal como se muestra en la Tabla 21., así como un alto nivel de eficacia en los trabajos realizados por la compañía, el nivel de satisfacción en cuanto al cliente también es alto, lo que ha llevado a la empresa al sostenimiento en el mercado en el cual se desenvuelve.

Tabla 21. Componentes – Resultados – Organización

Organización	
Producción	Hay un nivel de producción del 70% medido a partir de la capacidad instalada con que cuenta la empresa.
Eficacia	Alta; los trabajos realizados en esta empresa en un 98% obtienen el efecto que se programó en un inicio.
Satisfacción	Se denota un nivel de satisfacción por parte de los clientes por la calidad del trabajo del 95%.
Adaptación	El nuevo personal logra adaptarse con facilidad al trabajo dentro de la Empresa X, esto debido al compañerismo y la solidaridad entre los empleados de la misma.
Supervivencia	La empresa cuenta con un tiempo de antigüedad en el mercado de dos años y medio aproximadamente; tiempo en el cual ha ganado reconocimiento gracias a la calidad del trabajo que realiza.
Tasa de rotación	Baja, puesto que el personal contratado está satisfecho en su lugar de trabajo y oficio, hay un buen clima organizacional, lo que permite la estabilidad laboral que el empleado necesita
Ausentismo	Niveles mínimos; los casos presentados se relacionan con problemas de salud o perdidas familiares.

En cuanto al recurso humano, el nivel de adaptación es positivo, donde el compañerismo y solidaridad entre empleados es bueno y aporta a una fácil adaptación al trabajo dentro de la empresa, teniendo así una baja tasa de rotación de personal, se puede catalogar como una empresa que ofrece estabilidad laboral a sus empleados gracias al buen clima organizacional dentro de ella, donde los niveles de ausentismo también son mínimos siendo las causas de algunos casos

presentados problemas de salud o familiares, siempre situaciones con el acompañamiento de la compañía.

Contar con una tasa de rotación o cambio de personal bajo, la empresa X logra mantener estables sus gastos de nómina y capacitación a personal nuevo, logrando así que los procesos no sean interrumpidos y por ende presentar retrasos en su organización frente a los clientes, de esta forma garantizar el correcto funcionamiento y trabajo hacia el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la compañía.

CONFLICTOS INTERNOS, MANEJO Y SOLUCIÓN

Dentro de la Empresa X como sucede en todas las organizaciones, se han presentado algunos episodios de conflicto que involucra a los trabajadores, afectando el trato entre los mismos y por ende haciendo que el ambiente laboral de la empresa se vuelva algo tenso. En diálogo con el Gerente general de la empresa, nos contó acerca de dos casos muy particulares de conflicto que han tenido en su funcionamiento, aquellos que han tenido mayor relevancia y han llegado incluso a trascender en el lugar de trabajo creando rivalidades dentro y fuera de la empresa; además calificó estas actuaciones como “la forma menos civilizada de resolver las diferencias existentes entre dos personas, que conlleva a la división en grupos de todo el equipo de trabajo y posterior enfrentamiento de los mismos”.

Este es un ejemplo de algunos de los episodios de conflicto presentados dentro de la organización, así como el manejo y las soluciones tomadas dentro de la Empresa X:

CONFLICTO 1: DISCRIMINACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO

Descripción: El hecho de compartir un mismo escenario laboral actores y víctimas directas e indirectas del conflicto armado, es en todo el sentido de la palabra un “verdadero reto”.

Este conflicto inicia en el momento en que ingresa a trabajar en la empresa un Desplazado de la violencia, el cual al conocer la procedencia de algunos de sus compañeros de trabajo, en especial uno que perteneció a un grupo Guerrillero, empieza a tomar actitudes de rechazo y discriminación hacia los mismos, posturas que pasaron de hechos a palabras ofensivas, lo cual empezó a afectar el clima de la empresa. De igual manera la rivalidad generada trascendió el lugar de trabajo

a tal punto de “irse a los puños” las personas implicadas e inicia un proceso de desprestigio de sus compañeros con sus familiares, amigos y conocidos en general.

Manejo: Una vez el gerente general de la Empresa X se dio cuenta de la situación que se estaba presentando al interior de esta organización, en especial con estos dos trabajadores, procedió a llamar a los implicados para reunirse con ellos y conocer el origen que estaba propiciando este conflicto, oír de primera fuente las situaciones que los hacía sentir incómodos y los afectaba psicológica y emocionalmente e identificar la postura que tenía cada una de las partes en cuanto a sus respectivas experiencias de vida determinando de esta forma el proceder de su personalidad.

Solución: Al conocer y entender lo que estaba generando el conflicto entre los trabajadores, el gerente general procedió a programar charlas asistidas tipo talleres con psicólogo que propendió la participación e integración activa de todos los empleados con que contaba la empresa en ese momento; De igual forma a los directos involucrados y artífices del conflicto los colocó a trabajar en la misma área con el propósito de que al compartir por más tiempo se pudiesen conocer mejor ya que para responder en el trabajo tendrían que hacer a un lado sus diferencias. Esta estrategia dio resultados positivos, a pesar de ser una decisión arriesgada por los antecedentes presentados, el principal generador del conflicto (el desplazado) logró comprender (después de un periodo aproximado de tres meses y con ayuda profesional) que sus compañeros de trabajo que alguna vez empuñaron un arma estaban tratando de dejar atrás su pasado haciendo todo lo posible por reintegrarse a la sociedad y lograr ser aceptados por la misma, y que las actitudes de rencor y desdén que sentía hacia ellos no podría cambiar lo que paso pero si les estaba afectando su presente; Decidió buscar ayuda directamente con el gerente general, el cual lo contacto con un profesional en psicología con el cual inicio un proceso de terapia para auto perdonarse, desprenderse de su pasado y lograr perdonar a sus victimarios, dejar de buscar culpables y aceptar que ya nada de lo vivido puede ser cambiado. Hoy día, estos dos personajes han logrado perdonarse mutuamente, se consideran buenos amigos y se colaboran mutuamente.

CONFLICTO 2: RECHAZO A TAREAS ASIGNADAS

Descripción: Dentro de la Empresa X, la mayoría de los trabajadores tienen amplios conocimientos en las diferentes tareas que allí se realizan: corte, troquelado, soldadura, pintura, doblado y mecanizado convencional, esto gracias a los años de experiencia que posee cada uno, lo cual los hace aptos para ser

rotados por todos los puestos con que cuenta esta entidad, ya sea para cubrir una vacante, permiso o simplemente para prevenir la monotonía laboral. El gerente general a fin de aprovechar los múltiples talentos con que cuentan sus empleados y darles la oportunidad de ampliar sus conocimientos y mejorar su arte, realiza una rotación de puestos cada cierto periodo de tiempo (mes y medio aproximadamente). Por cada tarea o área hay dos personas, esto debido a la cantidad de trabajo y el tiempo de entrega dado.

Como todos los seres humanos, las personas que laboran en X prefieren realizar más ciertas tareas que otras, la principal razón de esto es porque hay un gusto por realizar aquellas en la que sienten que se desempeñan mejor, por lo cual cuando les designan áreas que poco son de su agrado, se empieza a crear un conflicto interno personal que se refleja en la manera como se ejecuta el trabajo asignado, afectando la calidad del mismo y generando demoras en los tiempos de fabricación y entregas.

Manejo: Se realizó una reunión con todos los trabajadores de la empresa en cabecera por el Gerente General, el cual escuchó cada una de las opiniones de los trabajadores. A fin de tomar una buena decisión, hizo que cada empleado escribiera las áreas o tareas que hacía con mayor gusto y agilidad; de igual manera les preguntó si estaban o no dispuestos a ser rotados por las diferentes tareas que se realizan en X, luego de cumplir cierto periodo de tiempo con el fin de mejorar y estimular habilidades y evitar la monotonía laboral.

Solución: De acuerdo a lo que cada trabajador contestó, sólo se rotan aquellos que por voluntad propia decidan hacerlo y estén dispuestos a aprovechar la oportunidad de ampliar conocimientos y mejorar las técnicas en cada una de las áreas. De esta manera cada una de las tareas se realizan lo mejor posible, teniendo como resultado piezas con excelente terminado y alta calidad, lo cual genera el reconocimiento y recomendación de esta empresa.

Como investigadoras ha sido muy enriquecedor el poder tener un contacto directo con cada uno de los integrantes de la Empresa X, pues esto nos ha permitido tener una visión más amplia sobre el sentir tanto de víctimas como victimarios, donde los dos son víctimas del conflicto desde diferentes ángulos, pues las víctimas aún tienen presente lo que grupos armados ilegales les hicieron en el pasado y los victimarios o actores directos de la violencia llevan en su memoria todo el daño que causaron, son conscientes de que aún tienen una deuda con la sociedad y que el pedir perdón en muchas ocasiones no es suficiente; son dos bandos que sufren porque tienen en común el mismo denominador: la violencia.

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA X

En la identificación del clima organizacional de la Empresa X se lograron ver reflejados los valores, las actitudes y las creencias tanto de trabajadores, como del gerente general y uno de los socios propietarios; de igual manera se identificaron los cambios que deben realizarse dentro de esta organización para mantener y de paso mejorar el clima laboral.

Partiendo de la información obtenida mediante el trabajo de campo y presentada en el capítulo anterior del presente documento, se puede decir que el clima organizacional de la Empresa X es:

- Bueno, ya que la integración entre trabajadores, entre trabajadores y superiores, entre trabajadores y propietarios y entre superiores y propietarios se da de manera armoniosa y con dificultades o inconvenientes mínimos, de aquellos que se pueden catalogar como normales en el ámbito de la relaciones interpersonales, por dar un ejemplo, los llamados de atención en algunos casos.
- El nivel de conformidad de los empleados por las condiciones laborales es alta, pues como lo expresaron los mismos trabajadores durante el desarrollo del grupo focal, uno de los principales aspectos para dar este calificativo es el horario de trabajo, el cual es bueno y se acomoda a sus necesidades; de igual manera, el sentimiento de conformidad lo despierta el valor de la remuneración, el cumplimiento de las prestaciones sociales y todo lo de ley, lo cual hace de la Empresa X, una organización con trabajadores en un sentido amplio, felices.
- En el interior de la empresa, según lo que se pudo evidenciar mediante el instrumento de la observación, no se vive ningún tipo de discriminación, lo cual es un hecho a resaltar, teniendo en cuenta que conviven víctimas, victimarios y ciudadanos del común en un mismo escenario laboral.
- Existe el compañerismo entre los trabajadores; aun cuando cada uno de los empleados de X cumple con las tareas asignadas por el gerente general para el día a día, se colaboran mutuamente para llevar a feliz término la meta diaria propuesta. Cada uno se siente parte esencial de esta empresa.

- El nivel de satisfacción laboral es alto; los trabajadores de la Empresa X y el gerente general se sienten bien, pues las condiciones de trabajo son buenas en todos los aspectos, el ambiente entre compañeros y superiores es amena ya que existe el respeto mutuo, la libertad de expresión y religión, sumado al hecho de que sus opiniones son escuchadas, el lugar de trabajo cumple con los requerimientos de seguridad y se vela por la integridad personal de cada uno de los integrantes de esta organización.
- Existe un nivel de relación, entre trabajadores, gerente general, y propietarios, calificada como muy buena.
- Los empleados están conformes con las condiciones de trabajo, lo cual genera que ellos laboren en armonía para la empresa, y realicen sus tareas asignadas con eficiencia, eficacia y calidad; el clima organizacional presente en X ratifica el hecho de que trabajadores felices son más eficientes.
- Existe el apoyo moral de propietarios, del gerente general y entre los mismos compañeros de trabajo, haciendo que ninguno se sienta solo en todo el proceso de perdón y reconciliación, pilares fundamentales en esta empresa para mejorar la convivencia interna y externa de cada uno de los integrantes de X.

El tener conocimiento de las anteriores características que enmarcan el clima organizacional de la Empresa X permite mostrar la personalidad con que cuenta esta organización y la influencia que tiene el comportamiento de cada uno de los empleados y personas que hacen parte de la misma.

La empresa cuenta con un clima organizacional positivo, donde a pesar de las diferencias de perfil personal con que cuentan cada uno de los actores que en ella participan, se han sabido integrar de tal forma que la productividad y funcionamiento de la empresa no se ha visto afectado.

Esto tiene un impacto satisfactorio en el crecimiento empresarial de la compañía, siendo una empresa joven y pequeña en tamaño, está en la capacidad de competir con calidad frente a grandes competidores del mercado, sin embargo, por su mismo pequeño tamaño de conformación y el perfil mismo de los socios ante la sociedad aún estigmatizados, es una empresa con un perfil medio – débil, pues le falta solidez en cuanto a la capacidad de producción frente a las grandes compañías del mercado.

3.2. CAMBIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA X

Un cambio en el clima organizacional de la empresa X, es aquel que hace referencia al momento de cambiar su política de vinculación y contratación de fuerza laboral, ya que inicialmente se tenía pensada como una empresa únicamente de ex combatientes reinsertados a la vida civil, mediante la ruta de reintegración de la ACR, sin embargo, al empezar a contratar otro tipo de actores a ser parte de la fuerza laboral de la compañía, como víctimas directas y sociedad civil en general, se debe reajustar y readecuar su pensamiento y estructura organizacional.

Pues no es el caso común de una empresa constituida desde el inicio con sociedad ajena de cierto modo al conflicto, la cual empieza a implementar planes de inclusión de personas desmovilizadas de grupos armados ilegales en Colombia, si no por el contrario es una empresa creada por desmovilizados reinsertados que implementa la inclusión de personas no directas al conflicto, pero también víctimas, esto es un gran reto como empresa y como agente social.

Pues es una empresa pequeña, con poco apoyo de entidades gubernamentales para su crecimiento y sostenimiento en el mercado, pero que le apuesta a generar cambios y crear impactos positivos en la economía de la ciudad de Bucaramanga.

El impacto inicial de sus fundadores a pesar de tomar esta iniciativa de inclusión es fuerte, pues alrededor de víctimas y victimarios hay una gran estigmatización social, pero el ánimo de crear empresa sostenible con capacidad de producción y de competir con otras empresas ya constituidas, hace que los conflictos internos se manejen de manera correcta, logrando que éstos no afecten el clima organizacional ni su nivel de productividad.

De esta forma el clima organizacional ha mejorado con el paso del tiempo, ya que se han podido conocer y adaptar, olvidando el pasado y resarcido su imagen ante la sociedad, y entre compañeros de trabajo, esta mejora continua en el clima organizacional de la empresa X, hace que la empresa se fortalezca en cuanto a sus relaciones internas, haciendo que esto se vea reflejado en su buen funcionar y sostenimiento en el mercado.

Ya que una empresa con buen clima organizacional, refleja sus buenas relaciones en los resultados operacionales, financieros y en la satisfacción de cada uno de sus empleados, en cuanto a su papel en la empresa, igualmente el

empoderamiento de sus empleados hacia ella; el nivel de fidelización de clientes, y la consecución de nuevos, impulsando al crecimiento de la compañía y reconocimiento frente a sus competidores y el sector en el cual desempeña su función.

3.3. CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La medición del clima organizacional o clima laboral es un elemento que ha venido tomando fuerza como una herramienta útil, que busca identificar las falencias o problemáticas presentes en las empresas a nivel interno, analizándolas y buscando las mejores soluciones a conflictos desde los individuos que pueden generar un impacto negativo en la producción o prestación de servicio, generando cambios positivos para todas las áreas que componen la compañía con miras al cumplimiento de los objetivos enmarcados en la búsqueda continua de la excelencia empresarial, entendiéndose esta como el resultado del alcance de logros en cuanto a productividad, servicio, clima laboral, generación de utilidades y sostenibilidad en el mercado.

Es por esto que programas como Gestión Empresarial, forma profesionales altamente capacitados en el manejo correcto de personal, capaces de reconocer aquellos aspectos negativos que están generando debilidad a la empresa convertirlos en fortalezas para la misma, identificando los comportamientos que presentan los trabajadores, realizando los cambios necesarios para fortalecer el clima laboral, reorganizando los equipos de trabajo de manera tal que propendan la calidad y alta productividad en sus puestos laborales, estableciendo canales de comunicación eficientes que faciliten la retroalimentación de todos los involucrados y evitando por todos los medios la rutina laboral.

La importancia del estudio del clima organizacional en las empresas de los sectores productivos que han decidido incluir reinsertados de grupos armados ilegales como fuerza laboral radica principalmente, en conocer desde todos los puntos de vista, incluyendo el gerencial, los cambios que se experimentan en una organización en cuanto a su ambiente laboral.

Hay que tener en cuenta que el incluir trabajadores con condiciones tan específicas como lo son ex combatientes de grupos armados ilegales, exige para los gerentes de empresas un gran reto personal y organizacional.

Este hecho se refleja en las modificaciones que le hacen estas situaciones al clima laboral con que ya cuenta la empresa, lo que exige para los profesionales de las áreas administrativas empresariales contar con la capacidad de manejar personal de alto impacto, entendiéndose estos como aquellos trabajadores que pueden alterar de manera drástica el clima organizacional con que ya contaba la entidad.

La búsqueda de un clima organizacional positivo en las empresas ya existentes y en las nuevas, exige de los profesionales en áreas relacionadas con la administración de empresas como la Gestión Empresarial, ser capaces de generar situaciones o ambientes laborales donde, tanto trabajadores civiles como aquellos que llevan el calificativo de reinsertados se sientan igualmente involucrados en la creación de un ambiente confortable que facilite el trabajo óptimo, mediante el entendimiento personal de que todos son seres humanos.

El papel que desempeña cada uno de los empleados se entrelaza con el otro, convirtiéndolos en parte fundamental en el éxito que tiene la empresa, que existe equidad entre los trabajadores que desempeñan una misma labor o cargo en cuanto al trato, beneficios otorgados y salarios, que se respeten entre sí y a los superiores, que creen canales efectivos de comunicación, que reconozcan los logros y que corrijan de ser necesario, todo en la búsqueda continua de la mejora en cuanto a competitividad y el alcance de logros.

3.4. PROPUESTAS PARA LA EMPRESA X

El clima organizacional que se experimenta dentro de la Empresa X es en términos generales bueno, tal y como se evidencio en el desarrollo, presentación y análisis de este trabajo investigativo, sin embargo, con el fin de ser mejorado, se le recomienda a X, la implementación de un sistema de recompensa mediante la exaltación de los mejores trabajadores, ya que en la actualidad no existe una forma de reconocimiento al esfuerzo ni simbólicamente ni mediante remuneración; la implementación de un sistema de reconocimiento afectaría positivamente el rendimiento de la empresa, pues los trabajadores se esforzarán por cumplir metas de una manera más dinámica, incentivando la sana competencia entre los empleados.

Algunas de las recomendaciones que damos como investigadoras y estudiantes de Profesional en Gestión Empresarial, es la creación de un cuadro de honor para el reconocimiento de los tres trabajadores que mes a mes se destaquen más, esto con el fin de dar un homenaje simbólico a aquellos empleados que, hasta el momento de manera anónima, se esfuerzan de forma evidente por cumplir con

sus tareas en el tiempo dado y de la mejor manera posible contribuyendo a la buena imagen que actualmente posee esta empresa en cuanto a eficiencia medido en el cumplimiento de cada contrato. Adicional a esto y como forma de incentivar a todos los trabajadores, otorgar incentivos en premios (ya sea en dinero o de cualquier otra índole) y menciones de honor que puedan ser incluidas en sus respectivas hojas de vida.

La anterior propuesta generara que los trabajadores actuales de X se sientan mucho más a gusto laborando para esta empresa, lo cual poco a poco se verá reflejado en un ambiente laboral ameno, donde cada uno se sienta valorado no solo la calidad de su trabajo sino también el esfuerzo y el empeño por hacer las cosas bien, lo que desencadenara que se crean parte importante de la misma, trataran de dar lo mejor de sí pues cuentan con un incentivo adicional: el reconocimiento por su esfuerzo y dedicación.

De igual manera, se hace necesario reforzar el respaldo que otorga el jefe superior y los socios de X a los trabajadores, en cuanto al apoyo en el cumplimiento de metas personales; si se tiene en cuenta que un excelente clima laboral parte de la premisa de qué tan a gusto se siente un trabajador al hacer parte de una determinada empresa, se hace fácil comprender el motivo de esta recomendación, pues al ser X una entidad con características tan marcadas como lo es brindarle una ocupación laboral a victimarios y autores directos de la guerra en Colombia, está adquiriendo por demás una obligación con la sociedad: reincorporar a la vida civil a desmovilizados de grupos armados ilegales.

Trabajadores con las características de haber hecho parte de un grupo armado ilegal, aun cuando poseen la buena voluntad de reintegrarse a la vida civil, la sociedad los rechaza por miedo y tabús, por lo que, se pueden sentir discriminados y rechazados.

Para mejorar este aspecto, X, debe contar con espacios de integración, pues algunos de ellos son de personalidad tímida y temerosos frente a otras personas, tal vez porque se sienten de uno u otro modo juzgados; esto se puede lograr mediante reuniones asistidas con psicólogo y con comunidad en general donde ellos cuenten su experiencia de trabajar para esta empresa de metalmecánica, mostrándole a la ciudadanía del común que el cambio es posible.

Esto contribuirá de manera positiva para la Empresa X, pues los trabajadores se darán cuenta que son vistos como personas y no solo como mano de obra, por lo cual el animó aumentara, trabajando de manera más dinámica y eficiente,

mejorando en gran medida el canal de comunicación que existe entre los empleados, el jefe directo y los empleados.

En cuanto al tema del presente trabajo, como autoras se recomienda ampliar el tema investigado en otras empresas, bien sean públicas o privadas donde no estén identificados los integrantes que pertenecieron en un pasado a grupos armados ilegales como tal, entidades donde trabajadores con estas condiciones en específico permanezcan en el anonimato, con el fin de complementar y tener los cimientos necesarios para la emisión de un juicio en los cambios que pueda sufrir el clima organizacional dentro de empresas.

3.5. CAMBIOS ESPERADOS

El clima laboral dentro de una organización se puede cambiar mediante una estrategia debidamente estructurada, por eso la importancia de tomar las dimensiones del clima organizacional que representan un problema o afectan de manera negativa el entorno, así mismo, las dimensiones que se puedan moldear y las que se puedan controlar, ya que estas interacciones toman tiempo y deben ser planificadas de tal manera que permita, primero identificar las problemáticas y desarrollar acciones de mejora y control.

Fortalecer las empresas pequeñas bajo características tan particulares como la presente, es importante tanto para los pequeños empresarios como para el comercio y mercado en general, ejercicios de creación de empresas con personas que han participado de la Ruta de reintegración liderada por la ACR, con un ente capacitador de garantía y respaldo como lo es el SENA, permiten el crecimiento económico y social de una ciudad o departamento, aportando conocimiento y mano de obra calificada.

Sin embargo, se nota que los comportamientos individuales son aún materia de estudio, pues si bien cada desmovilizado ha pasado ya por un proceso de reintegración a la vida civil, se debe hacer un proceso similar con la ciudadanía y con las personas víctimas directas del conflicto armado.

Socializar y capacitar a la ciudadanía para afrontar los cambios del post-conflicto, permiten un nivel de aceptación más amplio, y un mayor compromiso frente a las nuevas políticas y cambios, así mismo, lleva a un apoyo más grande y significativo hacia la comercialización libre con empresas creadas a partir de los apoyos y

procesos gubernamentales, creando así un dinamismo más amplio al sector económico de la ciudad, departamento y el país.

Aportar al crecimiento económico, social y empresarial de una ciudad, significa también creer en sus políticas y gente, aceptar a las personas reinsertadas y/o excombatientes de los distintos grupos armados ilegales del país, permite contar una ciudad con mercados más dinámicos, fortaleciendo así el desarrollo y crecimiento del mismo.

4. CONCLUSIONES

El cambio organizacional que se evidenció en la compañía es alto, a su vez se concluyen como notables y relevantes, tal y como se evidenció en el desarrollo, presentación y análisis de los resultados en el presente trabajo investigativo, pues fue constituida bajo unos criterios totalmente diferentes a los actuales; en un inicio, fue creada por personas desmovilizadas que hicieron parte de la Ruta de Reintegración, con el fin de dar empleo a personas también desmovilizadas, sin embargo, la dinámica cambió al empezar la contratación de personas víctimas directas del conflicto, y de la sociedad civil.

Después de un proceso de integración entre los trabajadores con que cuenta la Empresa X, donde se pueden encontrar personas civiles, víctimas y victimarios del conflicto armado ilegal en Colombia, dado luego de ser identificados aquellos problemas de inconformidad con que contaban algunos de los empleados por las diferencias surgidas en cuanto a procedencias, se hizo necesario la creación de un equipo de trabajo encabezado por el gerente general y que propendía la búsqueda de un clima laboral más ameno superando así, aquellas dificultades y diferencias que dividían al total de empleados en un inicio.

Las fuentes de conflicto detectadas como la discriminación por su origen o pasado, dadas las características propias de la conformación estructural de la organización se hicieron evidentes, y lograron impactar de manera negativa a la Empresa X, sin embargo, el óptimo liderazgo de su gerente general hizo que el conflicto se disipara, junto con un buen relacionamiento y capacitación a los empleados y socios, se logra que el nivel de adaptación y recibimiento a los empleados sea ameno.

Convenios y estrategias gubernamentales son apropiadas para el contexto del país, sin embargo, hay que fortalecerlas, pues como se pudo evidenciar para la Empresa X en específico, existe un nivel de insatisfacción en cuanto al acompañamiento de impulso a la compañía por parte del Estado; al ser una empresa nueva necesita ganarse el reconocimiento en el sector, sin embargo, en el área metalmecánica hay varias grandes empresas que conforman el factor competitivo para la compañía, quienes con más reconocimiento, antigüedad y poder, pueden ganar la preferencia de quienes requieran sus servicios.

Este seguimiento e impulso debe ser gestionado desde el Gobierno nacional, mediante el permiso de participación de estas nuevas empresas creadas por desmovilizados a licitaciones de proyectos de infraestructura como colegios,

centros de salud, hospitales entre muchos otros, para de esta forma, garantizar el ingreso de recursos y una vida comercial estable por cierto periodo, que permita la adquisición del reconocimiento necesario para sostenerse por sí mismas en el mercado.

En cuanto al objetivo trazado que se enmarcaba en el análisis de la importancia que tiene el cambio organizacional que promueva un ambiente laboral ameno y productivo entre los trabajadores regulares y desmovilizados, se puede resaltar que dentro de la Empresa X hay un alto nivel de relacionamiento interpersonal gracias al entendimiento que tienen los empleados con respecto a las circunstancias por las que han pasado sus compañeros, el acompañamiento moral y la solidaridad emocional existente entre ellos mismos.

Al alcanzar cada uno de los objetivos específicos trazados al iniciar este trabajo de investigación, se logró conseguir el cumplimiento del objetivo general del proyecto, el cual se enmarca en el hecho de estudiar los cambios experimentados en el clima organizacional de una empresa del sector metalmeccánico de Bucaramanga que ha adoptado planes de inserción laboral para desmovilizados del conflicto armado Colombiano, a partir del estudio de casos que permitieron la identificación de las experiencias exitosas en prácticas productivas que facilitaron la reintegración de los excombatientes a la vida civil.

Entidades como la empresa metalmeccánica X en la ciudad de Bucaramanga Santander, son un ejemplo de superación y perdón, pues ha podido adaptarse a los cambios, superando poco a poco los estigmas alrededor de las personas desmovilizadas, lo que les ha permitido mantenerse en el sector, e ir ganando reconocimiento.

5. RECOMENDACIONES

A raíz del trabajo de investigación realizado se encontraron algunas falencias que se presentan en la aceptación a los compañeros de trabajo, esto debido a que se requiere un alto nivel de perdón y reconciliación personal para de esta manera aceptar las diferencias de los demás; para contrarrestar esto y evitar que se presenten nuevamente episodios de discriminación laboral, la empresa debe abrir espacios de integración, pues algunos de los trabajadores son de personalidad tímida o están a la defensiva cuando se encuentran frente a otras personas. Esto se puede lograr mediante reuniones asistidas con psicólogo, familiares, amigos y con comunidad en general donde ellos cuenten su experiencia de trabajar para esta empresa de metalmecánica, mostrándole a la ciudadanía del común que el cambio es posible.

Así mismo, el desconocimiento de procesos como la Ruta de reintegración y cada uno de los componentes que la conforman, la desinformación o mal información hace que se tejan opiniones que no propiamente son las más acertadas, por esto la importancia en capacitar y dar a conocer a la sociedad civil este tipo de procesos e información, si los ciudadanos conocen estos puntos va a ser más fácil la inclusión por parte de las empresas de la ciudad de Bucaramanga de personas desmovilizadas del conflicto armado como fuerza laboral, aportando así al crecimiento de la economía de la ciudad y del país.

Igualmente encuentros como los que se realizan anualmente entre grandes empresarios inscritos a la ANDI con la Agencia Colombiana para la Reintegración, donde estos empresarios muestran sus logros y se comprometen con la sociedad a la inclusión de reinsertados dentro de sus compañías, debe hacerse con pequeñas y medianas empresas, siendo muchas estas quienes contratan personas por la necesidad de mano de obra poco calificada, así mismo, porque son estas empresas algunas de las creadas directamente por excombatientes, de esta forma mostrar el compromiso constante entre empresarios, Cámara de Comercio, Gobierno y sociedad civil, hacia una correcta aceptación de ex combatientes dentro del ambiente laboral.

BIBLIOGRAFÍA

ACUERDO DE PAZ, El acuerdo (En Línea) (Ago, 2016) Colombia. Disponible en: <http://www.acuerdodepaz.gov.co/el-acuerdo-de-paz>

AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN. El arte le ayudó a reconciliarse con la vida. En: Sala de prensa, Noticias (En línea) (sept, 2015) Colombia. Disponible en: <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2015/09/14092015b.aspx>

AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN. Evolución del proceso de reintegración. En: Centro de documentación (En Línea) (2015) Colombia. Disponible en: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Evoluci%C3%B3n%20del%20Proceso%20de%20Reintegraci%C3%B3n%20Fortaleza%20Institucional%20basada%20en%20la%20experiencia%20y%20lecciones%20aprendidas.pdf>

AGENCIA COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN. La reconciliación se construye con un nuevo comienzo. En: Sala de prensa, Noticias, La historia de un empresario que aporta a la construcción de paz. (En línea) (Jul, 2016) Colombia. Disponible en: <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2016/07/La-historia-de-un-empresario-que-aporta-a-la-construcci%C3%B3n-de-paz.aspx>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Subgerencia Cultural (2015). Historia de los partidos políticos en Colombia. Recuperado de: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/historia_partidos_politicos_colombia

BRUNET Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, México, versión autorizada en español de la primera edición, 1987. 120, p. ISBN: 9789682420061

CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA. Rearmados y reintegrados. Panorama posacuerdos con las AUC. Bogotá, CNMH, 2015. (En línea). 1ª. Ed. 656, p. ISBN: 978-958-8944-03-6 Disponible en: <https://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2015/desmovilizacionDesarmeReintegracion/desmovilizacion-y-reintegracion-paramilitar.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, 3ed, 2009. 586, p. ISBN. 978-970-10-7340-7

COLOMBIA.COM. Nuestra historia, Actualidad, Conflicto armado (En línea). Disponible en: <http://www.colombia.com/colombiainfo/nuestrahistoria/conflicto.asp>

COMBITA REINA Luz Mery, DELGADILLO PERDOMO Luz Mery, TORRES RODRÍGUEZ Sandra Milena. Corporación universitaria Minuto de Dios. Bogotá. 2013. P 47.

CONFERENCIA CEFA: ¿PUEDE LA EMPRESA PRIVADA PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN EL POST CONFLICTO? (2013: Bogotá). Conferencia CEFA: Caso Alquilería. Bogotá: Facultad de administración, Universidad de los Andes, 2013. Disponible en: <https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/component/k2/item/554-conferencia-cefa-caso-alquer%C3%ADa>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2008, 01 de diciembre). Política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales. (Documento CONPES 3554). Bogotá, Colombia: DNP

DIARIO EL CLARÍN. VARGAS, Lina. Colombia: Los turbulentos días del 64: 50 años de Marquetalía. (En línea) (Myo, 2014). Chile. Disponible en: <http://www.elclarin.cl/web/noticias/internacional/11686-los-turbulentos-dias-del-64-50-anos-de-marquetalia.html>

DINERO.COM, Los seis puntos del acuerdo de paz que debe leer antes del 2 de octubre. En: País DINERO (En línea) (Ago, 2016) Colombia. Disponible en: <http://www.dinero.com/pais/articulo/los-puntos-del-plebiscito-de-la-paz-en-colombia-2016/231214>

ECURED, Proceso de Paz en Colombia (En línea) Cuba. Disponible en: https://www.ecured.cu/Proceso_de_Paz_en_Colombia

EL HERALDO. ELN, desde el cura Camilo Torres hasta “Gabino”. En: Nacional ELHERALDO.CO (En línea) (Oct, 2016) Colombia. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/nacional/eln-la-guerrilla-liderada-por-sacerdotes-que-se-resiste-desaparecer-292733>

EL PAÍS. Conozca la historia del ELN, la guerrilla colombiana fundada por Sacerdotes. En: Judicial ELPAIS.COM.CO (En línea) (Mzo, 2016) Colombia. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/conozca-historia-eln-guerrilla-colombiana-fundada-por-sacerdotes>

ELTIEMPO.COM. CAICEDO Guzmán, Armando. Clave 1973 Operación Anorí. En: Archivo (En línea) (dic, 1991) Colombia. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-203434#>

EMPRENDE PYME NET. Qué es la capacitación. Recursos humanos. (En línea) Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS. Procesos de paz en Colombia. En: Documentos (En línea) Colombia. Disponible en: <https://www.fcm.org.co/Documents/Historia%20de%20los%20Procesos%20de%20Paz%20en%20Colombia%20MF.pdf>

EMPRESA INCLUSIVA. Herramientas de apoyo para la inclusión laboral. Organización internacional del trabajo. Cómo transformarse en una empresa inclusiva. (En línea). Disponible en: <http://www.empresainclusiva.cl/empresa-inclusiva/inspiraciones/articulos/comoserempresainclusiva/>

GESTIOPOLIS. Qué es una competencia laboral. Vargas, Casanova y Montanaro p. 30 (En línea). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>

GESTIOPOLIS. VÁSQUEZ AGUILAR Javier. Definiciones de organización empresarial. (En línea), Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/>

INSPIRACTION.ORG. PINEDA P, Ana María. Conflicto armado en Colombia. Conoce las consecuencias sociales. (En línea) España. Disponible en: <https://www.inspiration.org/justicia-economica/conflicto-armado-en-colombia>

LAS2ORILLAS.CO, El Catatumbo bajo el terror de Caracho, el reemplazo de Megateo. (En línea) (May, 2016) Colombia. Disponible en: <https://www.las2orillas.co/el-catatumbo-bajo-el-terror-de-caracho-el-reemplazo-de-megateo/>

MARTÍNEZ GONZÁLEZ, Serafín. Compilador, Conflicto y negociación en Colombia. Ediciones Universidad Industrial de Santander, Cátedra Low Maus, Vicerrectoría académica, 2006. 387 p. ISBN: 958-8187-54-0

MESA DE CONVERSACIONES PARA LA TERMINACIÓN DEL CONFLICTO Y LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PAZ SOSTENIBLE Y DURADERA EN COLOMBIA. Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia. En: Informe comisión histórica del conflicto y sus víctimas. (En línea) (febr., 2015) Cuba. Disponible en: https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/Informe%20Comisi_n%20Hist_rica%20del%20Conflicto%20y%20sus%20V_ctimas.%20La%20Habana%20C%20Febrero%20de%202015.pdf

MOLANO BRAVO, Alfredo. En medio del Magdalena Medio. Centro de Investigación y Educación Popular Cinep. Colombia: Ediciones Antropos Ltda., 2009. 169 p. ISBN: 978-958-644-135-3

MORALES E, Jusseff. Colombia y el origen de las guerrillas. EL MOVIMIENTO 19 DE ABRIL. (En línea) Colombia. Disponible en: <http://jusseffmoralese.wixsite.com/guerrillasencolombia/m-19>

NULLVALUE. Las FARC se encaminan hacia la guerra total. En: Archivo ELTIEMPO.COM (En línea) (Mzo, 1991) Colombia. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-36615>

PALACIOS, Marco. Violencia pública en Colombia, 1958 – 2010. Colombia: Ediciones Fondo de cultura económica, 2012. 220 p. 23 x 17 cm - (Colec. Historia) ISBN: 978-958-8249-04-9

PERIODISMO SIN FRONTERAS. PUENTES M, Ricardo. El M-19 un proyecto criminal que sigue vigente. (En línea) (Mzo, 2015) Colombia. Disponible en: <http://www.periodismosinfronteras.org/m19-proyecto-criminal-vigente.html>

PSICOLOGÍA. Blog. Conceptos de psicología. Qué es la percepción. (En línea). Disponible en: <http://psicologiacomunicativa.blogspot.com.co/2010/10/la-percepcion.html>

PSICOLOGÍA Y EMPRESA. Renovando empresas con talento humano. El clima organizacional: Conceptos. (En línea), Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>

RAMOS MORENO Diana Constanza. Programa de Psicología. Fusagasugá, 2012, 21. Monografía. El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

RANDSTAD, El ambiente laboral, eso que siempre está y muchas veces no prestamos atención. (En línea) (Abr. 2015) Disponible en: http://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/

RAZÓN PÚBLICA. VARGAS, Velásquez Alejo. El ELN: Una guerrilla distinta en el mismo conflicto. Conflicto, drogas y paz (En línea) (dic, 2012) Colombia. Disponible en: <http://www.razonpublica.com/index.php/conflicto-drogas-y-paz-temas-30/3460-el-eln-una-guerrilla-distinta-en-el-mismo-conflicto.html>

REPUBLICA. El Gobierno colombiano acuerda iniciar un proceso de paz con el ELN. En: Internacional REPUBLICA/AGENCIAS (En línea) (Mzo, 2016) España. Disponible en: <http://www.republica.com/2016/03/30/el-gobierno-colombiano-acuerda-iniciar-un-proceso-de-paz-con-el-eln/>

SEMANA SOSTENIBLE, 5 Historias ejemplares En: Informe especial (En línea) (Nov, 2012) Colombia. Disponible en: <http://sostenibilidad.semana.com/hablando-verde/informe-especial/articulo/historias-ejemplares/28847>

SIGNIFICADOS. Significado de estrategia. (En línea). Disponible en: <http://www.significados.com/estrategia/>

SUAREZ VANEGAS Juliana. OBSERVATORIO DE D.I.H., SV Francisco Aldemar Franco Zamora. Grupos armados ilegales en Colombia. (En línea) P 2.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Experimentos sobre reconciliación política en Colombia. Jurisprudencia. Posconflicto (En línea). Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/jurisprudencia-reconciliacion/ur/Postconflicto/>

VALENCIA, Estefanía. 2009. EPL Creando un pensamiento revolucionario. (En línea) (Nov, 2016) Disponible en: <http://eplcolombia.blogspot.com.co/>

VANGUARDIA LIBERAL. CHIO, Juan Carlos. EMAB, entre las 20 empresas que más vinculan desmovilizados. (En línea) (Nov, 2015) Colombia. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/335709-emab-entre-las-20-empresas-que-mas-emplean-desmovilizados>

VARGAS FORERO, Gonzalo. Las 9 virtudes de la empresa constructora de paz. En: Centro de Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo CIDER, Universidad de los Andes (En línea) (jul, 2016) Colombia. Disponible en: <http://cider.uniandes.edu.co/Paginas/Noticias.aspx?nid=93>


VARGAS, Naryi. Las cuatro etapas del ELN. En: FUNDACION PAZ Y RECONCILIACION, Conflicto, Paz y Desarrollo (En línea) (Mzo, 2016) Colombia. Disponible en: <http://www.pares.com.co/paz-y-posconflicto/las-cuatro-etapas-del-eln/>

VERDAD ABIERTA. El origen (1953 – 1964). En: Verdadabierta.com (En línea) Colombia. Disponible en: <http://www.verdadabierta.com/victimarios/243-la-historia/farc/4295-el-origen-1953-1964->



VERDAD ABIERTA. Muerte a Secuestradores MAS: Los orígenes del paramilitarismo. En: Verdadabierta.com (En línea) (sept, 2011) Colombia. Disponible en: <http://www.verdadabierta.com/la-historia/la-historia-de-las-auc/3556-muerte-a-secuestradores-mas-los-origenes-del-paramilitarismo>

ANEXOS

ANEXO A. Acta Grupo Focal

	FORMATO: ACTA DE REUNION	Código: GF-001
	Macro proceso: Clima Organizacional	Versión: 03
	Proceso: Clima Organizacional Empresa X	Fecha: 08/11/2016

ACTA No. 003		
Proceso: Grupo Focal	Sub Proceso: Desarrollo Grupo Focal	
Unidad Académica y/o Administrativa: Estudiantes Profesional en Gestión Empresarial	Hora Inicio: 8:15 A.M.	
Motivo y/o Evento: Desarrollo Grupo Focal con Trabajadores Empresa X	Hora de Finalización: 10:45 A.M.	
Lugar: Salón de Conferencias, Hotel Bucarica. Bucaramanga, Sder.	Fecha: 8 de Noviembre de 2016	
Participantes:	Nombre	Cargo
	Sujeto 2	Trabajador Empresa X
	Sujeto 3	Trabajador Empresa X
	Sujeto 4	Trabajador Empresa X
	Sujeto 5	Trabajador Empresa X
	Sujeto 6	Trabajador Empresa X
	Sonia Patricia Bueno Vanegas	Investigadora
Leidy Yurley Cala Torrijos	Investigadora	
Elaboro: Leidy Yurley Cala Torrijos	Visto Bueno del Acta: Sonia Patricia Bueno Vanegas	
OBJETIVO		
<p>El objetivo de la reunión es tratar el tema correspondiente al clima organizacional de la Empresa X, mediante el uso, conformación y desarrollo de la técnica de recolección de información denominada Grupo Focal.</p>		
OBJETIVO GRUPO FOCAL		
<p>Dar inicio a un estudio investigativo sobre el clima organizacional de la Empresa X; la selección se hizo teniendo en cuenta el perfil necesario para el trabajo investigativo, siendo el principal aspecto pertenecer a las diferentes áreas que componen esta entidad. Se hará un conversatorio grupal donde se trataran diferentes preguntas, esperando obtener como resultado no contestaciones correctas sino diversas opiniones.</p>		
ORDEN DEL DÍA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación Asistentes al Grupo Focal 2. Saludo y bienvenida. 3. Recomendaciones. 4. Varios. 5. Cierre. 		

 	FORMATO: ACTA DE REUNION	Código: GF-001
	Macro proceso: Clima Organizacional	Versión: 03
	Proceso: Clima Organizacional Empresa X	Fecha: 08/11/2016

DESARROLLO

1. Verificación Asistentes al Grupo Focal:

Se realiza la verificación de la asistencia de los trabajadores de la Empresa X citados para la participación en el desarrollo del grupo focal y se da inicio a la reunión con 5 personas, más la moderadora y la persona que toma atenta nota.

2. Saludo y bienvenida:

Las investigadoras Sonia Patricia Bueno Vanegas y Leidy Yurley Cala Torrijos hacen su respectiva presentación personal y dan un saludo de bienvenida a los trabajadores de la Empresa X que voluntariamente decidieron hacer parte del grupo focal.

3. Recomendaciones:


Se hace una breve introducción a los participantes del grupo focal, explicándoles detalladamente el tema a tratar, la metodología a utilizar y las actividades a realizar. Se ubicó a los participantes en una especie de mesa redonda, para facilitar la comunicación en doble vía: de los participantes con el moderador y viceversa y de los participantes entre sí. Se les expuso el hecho de que se pueden sentir libres de contestar y que tanto las respuestas negativas y positivas son importantes. Igualmente se les hizo la aclaración de que se trabaja bajo confidencialidad absoluta, especificando que lo que se diga en el desarrollo del grupo focal será grabado a fin de llevar un registro que será utilizado única y exclusivamente para el trabajo de investigación.

4. Varios:

Se da inicio al desarrollo del Grupo Focal dirigido por la investigadora Leidy Yurley Cala Torrijos, quien mediante el empleo de una primera pregunta se da pie para el diálogo fluido entre los participantes mismos; las preguntas utilizadas fueron:

1. Tiempo de experiencia laboral.
2. ¿Cómo llega a trabajar en esta empresa?
3. ¿Cómo se siente trabajando para esta empresa?
4. ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo y con el jefe?
5. ¿Qué le cambiaría al trabajo?
6. Aspiraciones a futuro de los trabajadores de la Empresa X.

5. Cierre:


	FORMATO: ACTA DE REUNIÓN	Código: GF-001
	Macro proceso: Clima Organizacional	Versión: 03
	Proceso: Clima Organizacional Empresa X	Fecha: 08/11/2016

Sin más temas por tratar, siendo las 10:45 a.m. se da por terminada la reunión.

En constancia firman:


 SONIA PATRICIA BUENO VANEGAS
 Investigadora
 Profesional en Gestión Empresarial
 Universidad Industrial de Santander


 LEIDY YURLEY CALA TORRIJOS
 Investigadora
 Profesional en Gestión Empresarial
 Universidad Industrial de Santander


 OLGA LUCIA BUENO
 Testigo

(Faint mirrored text, likely bleed-through from the reverse side)

(Faint mirrored text, likely bleed-through from the reverse side)

ANEXO B. Entrevistas

Entrevista a Gerente General

Entrevista	
Sujeto 1	
Descripción de la persona según lo observado	Es una persona abierta al dialogo, con disponibilidad de colaboración, desde el primer acercamiento que se tuvo con él por medio de la ANDI, siempre demostró su interés por este trabajo de investigación, abrió los espacios necesarios para el desarrollo de las entrevistas y el grupo focal que se realizó para la recolección de la información; es una persona muy amable, que cree y le está apostando a la paz, es un convencido que para alcanzarla se debe perdonar a los demás, le gusta su trabajo, se denota compromiso en lo que hace, está al pendiente del correcto desarrollo del trabajo, a fin de que este cumpla con los estándares de calidad y horarios preestablecidos, es muy dinámico, no le gusta estar quieto y siempre tiene disposición para ayudar.
Aspecto	Respuesta
Cargo que desarrolla dentro de la empresa	Gerente General y Representante Legal de la Empresa X.
¿Cómo llega a trabajar en esta empresa?	Llega a este proyecto por capacidades técnicas; ya había gerenciado una empresa, fue gerente de una cooperativa en Transejes donde trabajo durante 15 años. Debido a esto al concursar con varias personas para la gerencia de la Empresa X, fue elegido gracias a sus años de experiencia.
¿Hace cuánto trabaja en esta empresa?	Llega a la empresa en enero de 2015.

<p>¿Cómo ha sido la experiencia de trabajar en esta empresa?</p>	<p>Complicado; Desde la parte civil al comenzar a conocer gente que en algún momento su entorno fue de violencia, se llega muy prevenido, un poquito asustado, un poquito de que ira a pasar si dice esto o si dice esto otro, ¿podrá ejercer la gerencia?, ¿dejaran tomar las decisiones?</p> <p>Se ha encontrado con gente que ya ha asumido la parte civil de una forma total y plena; se le han ido cayendo los paradigmas de un principio de hacer y qué no hacer, se ha dado cuenta de que si no se aporta un grano de arena nunca se va a hacer capaces de pasar la página. Cambiar también la actitud, de cómo el ciudadano de la ciudad recibe al ciudadano rural que en algún momento vivió en un escenario de violencia.</p> <p>Le está apostando a la paz, desde esa humilde perspectiva le está apostando a la paz, le apuesta a un nuevo clima tanto laboral como organizacional y social, esa experiencia ha sido enriquecedora porque pues ha conocido el antes y hoy puedo decirse que el después, eso es otra cosa muy distinta, no es lo que se imagina al principio.</p> <p>Esto no es lo que se cree y supone, el vivirlo es diferente. Las personas que en algún momento pertenecieron a un grupo armado ilegal quieren superarse, ser distintas y volver a lo que pasaron.</p>
-------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Entrevista a Socio

	Entrevista
	Sujeto 7
<p>Descripción de la persona según lo observado</p>	<p>Socio de la Empresa X, a primera vista, se puede reconocer por su aspecto físico, se denota rudeza en su mirada y en su porte, físicamente inspira temor; en cuanto a su personalidad, se puede decir que es totalmente opuesta a la impresión que causa el verlo, es un ser humano que ha dejado atrás su pasado y ha decidido acoger la vida civil de una forma plena, es abierto al dialogo, no le molesta describir quién fue y cómo es ahora, dar sus opiniones y escuchar la de los demás.</p>

Aspectos	Respuestas
<p>¿Cómo se crea la empresa?</p>	<p>La idea nace del comisionado de paz que montaron soldados de paz, así iba a nacer la empresa como tal.</p> <p>En un inicio fueron 18 desmovilizados los que comenzaron a hacer el curso de soldados en el SENA; de los 18, terminaron 12 y de estos últimos supuestamente todos iban a hacer socios para montar la primera empresa y única empresa en Santander de desmovilizados. De los 12 apenas entraron 5 a hacer parte de esa empresa, los otros se independizaron.</p> <p>Con el apoyo de GIZ, una ONG que los financió al regalarles equipos por valor de setenta millones de pesos, sumado al aporte de cada uno de los socios que era el monto de dos millones de pesos – ayuda que da el estado – se reúne el capital necesario para el funcionamiento, constitución y puesta en marcha de la empresa</p> <p>X nace a raíz de una empresa de Santander que les promete apoyarlos en todo, pero al momento de que los actuales socios terminan el curso de metalmecánica, se gradúan y están listos para salir al ruedo, esta empresa que inicialmente los apoyó les da la espalda y los convierte en sus enemigos, por lo cual la naciente empresa sale a competir con multinacionales como Penagos, Transejes, OISA, entre otros, es decir, que las empresas que en un inicio los apoyaron y animaron ahora son sus principales competidores en el mercado.</p>
<p>¿Qué conoce de los trabajadores actuales de la empresa X?</p>	<p>El sujeto 1 que es el gerente de la empresa, es el encargado de contratar el personal necesario para el óptimo funcionamiento de la misma, él pone en consideración las hojas de vida de los aspirantes a trabajar en X y bajo su criterio, experiencia laboral del postulado y condición social y judicial (reinsertado, víctima, desplazado, etc.) hace la integración de nueva mano de obra en la empresa.</p>
<p>Teniendo en cuenta que en este momento socio de la empresa desempeña como vigilante ¿Cómo es la relación con los actuales compañeros de trabajo y el jefe?</p>	<p>En cuanto al trabajo que desempeña, la relación con los compañeros es excelente, nadie se mete él y él no se mete con nadie, la cataloga como excelente y le da gracias a Dios.</p>
<p>¿Cómo es la relación con los otros socios de la empresa?</p>	<p>Con respecto a los socios de la empresa cabe aclarar que uno de ellos es abogado, otro labora en Ecopetrol y los otros trabajan independientemente, ganan un sueldo bueno, por lo que a la empresa la tienen en un segundo plano con ganas de venderla.</p>

ANEXO C. Grupo focal

Sujeto 2	
Descripción de la persona según lo observado.	Desplazado por la violencia del municipio de Arenal, Bolívar y quien poco a poco ha ido reconstruyendo su vida tanto en la Ciudad de Bucaramanga como en el municipio de Puerto Wilches de donde es oriundo, nos contó de forma calmada y con una sonrisa en sus labios como si lo vivido hubiera sido una pesadilla de la cual ha podido despertar, lo que ha sido su vida desde aquel momento en que fue víctima de desplazamiento hasta hoy.
Aspectos	Respuestas
Historia de Vida	<p><i>“Yo tengo 33 años, Soy desplazado de la violencia de Arenal Bolívar; con mi familia me toco dejar todo botado, la finca, no teníamos que así el mundo de ganado, pero teníamos vaquitas con que defenderse uno, todo nos tocó dejarlo botado allá porque no se pudo sacar nada...”</i></p> <p><i>“Mi proceso de ser desplazado fue la finquita como le digo, ya comenzó a llegar la guerrilla y entonces ya que llegaban hoy y se iban por ahí cada quince días, cada veinte días, ellos permanecían mucho en la casa, entonces mi mama al ver eso ella dijo: no, nos toca irnos de acá; con el tiempo ellos se desaparecieron, después ya llegaron los de las autodefensas y era lo mismo también, ya después llego el ejército, entonces ellos se fueron y cuando ellos se fueron demoraron un tiempo y volvieron a llegar otra vez la guerrilla. Fue cuando comenzaron a querer comer todo lo que nosotros teníamos y a nosotros nos tocó salir y dejar todo eso botado, es muy triste, tenerlo todo y de un momento a otro ya no tener nada y a nosotros nos han dicho que por que no vamos que de pronto esas tierras las devuelven, pero a uno le da miedo... mi mama ya dice que ella por allá no se mete, imagínese, ya ella está sola, porque los hermanos míos ya todos pues ya tienen mujer, entonces ella está sola y no quiere volver, ¿a qué va uno si ya no tiene nada que ver?, ella dice que de pronto ellos ya se hayan quedado con eso, eso al salir uno ellos cogen todo eso...”</i></p> <p><i>Nosotros cuando salimos de allá yo hice la declaración en Arenal Bolívar, allá demore un año y de ahí me vine y me puse a trabajar en San Pablo Bolívar, ahí en San Pablo me desarrollé en eso de la raspa; de ahí yo me vine para acá, conocí a mi esposa, y me la lleve para Puerto Wilches, como yo soy de ahí y mi mama vive es allá en una finquita que le dejo mi papa... Yo conocí a mi mujer cuando trabajaba en una finca por aquí por estos lados, después me la lleve y duramos más de una año por allá y de ahí volví y me vine otra vez, luego me fui pa’ San Pablo y la dejaba ahí en Wilches; después de un tiempo otra vez nos devolvimos para acá, tengo prácticamente unos diez años de estar viviendo por aquí en Bucaramanga pero no así seguido, ahorita si llevo dos años, a veces cuando el tiempo se pone difícil me voy, mejor dicho si la situación de trabajo se complica yo arranco y me voy para el pueblo, para allá para Wilches y me pongo a trabajar en el rio sacando material, arena, piedra... yo trabajo en todo eso...</i></p> <p><i>Y así, yo me la paso así, yo vivo así, por ahí ahorita pienso quedarme por aquí cinco o seis años y arranco y me vuelvo a ir, me quedo por allá uno o dos años y vuelvo y me vengo, yo me la pasó así, no tengo un lugar estable donde estar...”</i></p>

<p>¿Ha tenido algún tipo de problemas por su condición de desplazado?</p>	<p><i>"No, pues por ser desplazado problema no he tenido con eso porque a nosotros el gobierno nos está ayudando, este año nos han llegado dos ayudas de quinientos cincuenta y algo, hemos recibido mercado también de eso, unas ollas, unas colchonetas, no he tenido queja de eso gracias a Dios; lo que si no nos han colaborado es con lo de la casa porque eso nos salió a nosotros pero en el pueblo donde está mi mamá; nosotros hablamos con la mujer y pedimos el traslado para acá y nos mandaron a buscar una oficina de Confamiliar pero aquí no la hay, la hay en Barranca y como los dos estamos trabajando ninguno ha podido ir a Barranca... los niños también están recibiendo ayudas en familias en acción".</i></p>
<p>¿Cuál es su experiencia laboral?</p>	<p><i>"He trabajado en lo que es parte de soldadura, pintura ahorita y la construcción a veces cuando no hay más que hacer..."</i></p>
<p>¿Cómo llega a trabajar en esta empresa?</p>	<p><i>"Yo me entere de esta empresa, porque es que yo trabajaba con otra empresa que se llama FENALCO, donde el muchacho es primo de mi mujer y es conocido del sujeto 1, ósea por medio de él yo entre a trabajar en esta empresa."</i></p>
<p>¿Cómo se siente trabajando para esta empresa?</p>	<p><i>"Estoy totalmente satisfecho con mi trabajo, dijeron que era por tres mesecitos pero gracias a Dios hay trabajo, ya lo único que nos falta es arriba el tercer piso, ya con el segundo ya vamos terminando, estamos haciendo pintura y soldadura."</i></p>
<p>¿Cómo es su relación con su compañero de trabajo y con su jefe?</p>	<p><i>"En cuanto al ambiente laboral normal, no hay discusiones para nada, si le llaman a uno la atención pero son cosas normales de trabajo que a usted le llamen la atención y todo eso, pero bien, muy bueno todo."</i></p>
<p>¿Qué le cambiaría a su trabajo?</p>	<p><i>"Estoy conforme con el trabajo, a mí me gusta trabajar mucho, yo a veces me quedo sin trabajo y me impaciento en la casa, ahorita tenía unos que, tres meses que no trabajaba, porque usted aquí para trabajar en construcción le toca tener el curso de alturas, yo lo tengo pero lo tengo vencido, me toca hacerlo de nuevo, ¿pero yo como hacía para hacerlo si me toca ir hasta Barranca?, me dijeron que en el SENA de Girón, que por medio de los desplazados a uno se lo dan; pues yo fui allá y me mandaron a hacer un poco de papeles, y le dije: señorita pero es que yo soy desplazado, estoy sin trabajo y no tengo dinero para pagar los exámenes. Pero bien, gracias a Dios me gusta trabajar y he tenido mis trabajitos buenos..."</i></p>
<p>¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro?</p>	<p><i>"Muchas, pues a nosotros en lo de los desplazados nos han preguntado que nosotros que queremos montar, y con mi señora hemos pensado en montar una miscelánea o una tiendita y ellos le dicen a uno que sí, que son buenos pensamientos y a ellos les dan una plata para eso y nosotros estamos esperando si nos sale para ver que hacemos. Montaría aquí la empresa, un local de ropa porque a mi mujer le gusta mucho eso o una tiendita; pues ella dice: bueno, si nos lo dan ponemos una tiendita o un puesto para vender zapatos, ropa..."</i></p>
<p>¿Qué Posibilidad hay de que vuelva a su tierra?</p>	<p><i>"pues no voy a decir que no, ¿pero que me quede viviendo?.. Eso por allá es muy pesadito, usted puede estar almorzando o comiendo cuando escucha: "se metió la guerrilla" y corra usted a esconderse debajo de la cama, porque allá cuando ellos decían tomarse el pueblo se lo tomaban... me gustaría ir por allá a pasear pero a vivir ya no, es mejor prevenir."</i></p>

Sujeto 3	
Descripción de la persona según lo observado.	Víctima de la violencia, es alguien introvertido, de expresividad facial casi nula, durante todo el tiempo que hablo siempre se le noto serio, prevenido, no sonríe y solo se limita a contestar puntualmente lo que se le pregunta, es un hombre de pocas palabras que no le gusta hablar de su pasado, solo vive el presente, tal vez tratando de olvidar y dejar atrás esas situaciones de violencia por las que paso. Con él solo se pudo hablar de su experiencia laboral, de cómo llega a esta empresa y de cómo se siente trabajando allí, con respecto a su vida privada se cerró completamente aludiendo que <i>"lo pasado es pasado y es mejor dejarlo atrás viviendo solo el presente"</i>
Aspectos	Respuestas
¿Cuál es su experiencia laboral?	<i>"Yo trabajo en soldadura desde años atrás"</i>
¿Cómo llega a trabajar en esta empresa?	<i>"Llego a trabajar aquí porque pues como uno tiene amigos, a él (refiriéndose al sujeto 1) lo distinguí por un conocido."</i>
¿Cómo se siente trabajando para esta empresa?	<i>"Me siento bien trabajando en esta empresa Gracias a Dios, ya hemos trabajado antes, ya me conocen mi trabajo y yo los conozco a ellos, lo importante es que uno como empleado el cumplimiento del trabajo y el empresario pues que pague; estuve trabajando en otro lado y eso los pagos eran muy demorados en cambio aquí, sí los pagos son el día que son. Ya había trabajado antes por dos o tres días, aquí es donde hemos trabajado de seguido, vamos para dos meses."</i>
¿Cómo es su relación con su compañero de trabajo y con su jefe?	<i>"Mi relación con el sujeto 1 es bien, eso va en uno, si usted es buen empleado pues bien, si usted la lleva mala pues también se la llevan, yo por ejemplo con los patrones que he tenido no he tenido ningún problema. Mi relación con mi otro compañero de trabajo es bien, porque por ejemplo cuando uno necesita un favor, uno le dice: hágame el favor, y listo él lo hace, no hemos tenido ningún inconveniente, como en esto toca entre ambos defendernos porque estamos nosotros los dos, ¿Qué tal que no nos la llevemos bien? Si necesitamos de ambos; con él ya habíamos trabajado, en la misma empresa pero yo trabajaba en otro lado, yo era el ayudante y él era soldador, no como estamos aquí"</i>
¿Qué le cambiaría a su trabajo?	<i>"Así como estamos trabajando, estamos trabajando bien, trabajamos las ocho horas de 7:00 a.m. a 3:00 p.m. de recorrido, tenemos todos los beneficios sociales, el sujeto 1 le cumplimos en el trabajo y él nos cumple en los pagos y en el trabajo pues él nos va revisando que nos falta, pues por el momento vamos bien, falta el tercer piso más o menos, el segundo ya está pintado; tenemos contrato más o menos hasta el 1° de diciembre según lo que nos dijo el sujeto 1. En la empresa me he amañado por el horario, porque es que uno siempre maneja el horario de 7 a 12 y de 1 a 5, mientras que uno acá el almuerzo pues va a la casa y se ahorra uno el almuerzo, me parece bacano, si tiene que hacer otra cosa tiene el tiempo de hacerlo, porque es que cuando uno sales a las 5 llega a la casa tipo 7 de la noche, por la hora pico"</i>
¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro?	<i>"Trabajar independiente, tener mi propio negocio, mi propio taller de soldadura, me gusta eso, es rentable, pues hay que mirar las cosas, porque cuando se pone pesado, se pone pesado es como todo, hay temporadas que sale buen trabajito, hay temporadas que no sale nada"</i>

Sujeto 4	
Descripción de la persona según lo observado.	Es un ciudadano que podríamos catalogar -para efectos del presente trabajo de investigación- como una persona "normal", en cuanto a que no ha tenido hasta el momento ni una participación directa ni un encuentro cercano con el conflicto armado colombiano, ni como víctima ni como victimario; en una persona joven, con apenas 20 años de edad responde por sus padres, lo cual indica su alto sentido de pertenencia y responsabilidad para con ellos y la sociedad, es carismático, siempre tiene una sonrisa dibujada en sus labios, optimista con su futuro y con el del país, franco en su pensar y expresa sus pensamientos e ideas de forma clara, tiene claro a dónde quiere llegar en el futuro.
Aspectos	Respuestas
Historia de Vida	<p><i>"Yo nací en el municipio del Carmen de Chucuri el 24 de julio de 1994; mis padres trabajan en ese entonces como cuidadores de una finca donde se cultivaba el cacao. Cuando yo tenía como nueve años el propietario de la finca murió y sus hijos decidieron venderla porque ninguno tenía la disposición de irse para allá a trabajar y el nuevo dueño, que era el dueño de una finca vecina a donde mis papas trabajaban los despidió porque él ya tenía los cuidadores que se iban a hacer cargo de esa finca... entonces mis papas decidieron venirse para acá para Bucaramanga solos, a mí y a mis dos hermanos nos dejaron con mi abuela allá en el Carmen. Cómo fue la vida de mis papas en el tiempo que se vinieron solos no sabría decir, pero supongo que no fue nada fácil porque ninguno de mis papas tiene estudio, mi mamá es analfabeta, ella no sabe ni leer ni escribir y mi papa, pues él sabe leer y escribir, según me conto hizo como hasta segundo de primaria, pero igual yo creo que fue muy duro.</i></p> <p><i>Después de como dos años de estar viviendo con la abuela, ella murió debido a infarto, ya tenía sus años la viejita, entonces ellos tuvieron que volver por nosotros allá al Carmen y nos trajeron a vivir aquí a Bucaramanga; la situación económica de mi familia no era buena, debo confesar que pasamos mucha hambre, hubo unos días en que mi viejo se quedó sin trabajo y no había plata ni para una panela siquiera, debían el arriendo, el gas, mejor dicho todo, y recuerdo que mi viejita tuvo que internarse en una casa de familia para ayudar a mi papa, fueron unos años muy duros, incluso yo conseguí un trabajo de medio tiempo para ayudar a mis papas...</i></p> <p><i>Yo termine con el favor de Dios el bachillerato en el 2013 e inmediatamente preste servicio militar en el 2014 en el batallón N° 25 de apoyo y servicios para la aviación, allá siempre estuve dentro de la base militar por lo que hasta el momento gracias a Dios, no he tenido un contacto directo con grupos armados ni he tenido que darle "piso" a nadie, Salí en diciembre de ese mismo año, la verdad no veía la hora de Salir de allá y volver a ver a mis viejos... luego de mi servicio decidí entrar a estudiar algo en el SENA, a mí siempre me ha gustado eso de la soldadura por eso estudie eso, me hice un curso en eso y he trabajado en talleres de soldadura, comencé con mi tío que tiene un taller de eso, ahí aprendí más porque él me enseñó muchas cosas y ahora trabajando aquí, me gusta trabajar para ayudar a mis viejos".</i></p>
¿Cuál es su experiencia laboral?	<i>"Yo tengo en esto de la soldadura poco más de un año"</i>
¿Cómo llega a trabajar en esta empresa?	<i>"llego a trabajar aquí porque uno de mis compañeros de trabajo es amigo de mi papa, él le dijo a mi viejo que aquí estaban necesitando soldadores y pintores, pues pintar es la primera vez que lo hago, pero soldar si ya tengo algo de "cancha" en eso... entonces mi papa le recomendó a su amigo que le hablara al sujeto 1 de mí que yo sabía soldar muy bien y todo eso y le dio mi número de teléfono, y si el amigo hablo con él y me llamaron a trabajar y pues aquí estoy".</i>

<p>¿Cómo se siente trabajando para esta empresa?</p>	<p><i>“Aquí todo es bien, los compañeros de trabajo y mi jefe son buena gente, nadie se mete con nadie, solo trabajamos y hacemos lo que el sujeto 1 nos manda a hacer a fin de cumplir con las metas trazadas día a día, hoy por ejemplo debemos dejar terminado en segundo piso en poco más de la mitad, así que todos hacemos lo que nos toca hacer, mejor dicho la tarea que nos designa el sujeto 1, procuramos trabajar bien para que así nos rinda las cosas y no tener problemas con el jefe. Me siento bien trabajando aquí, he hecho nuevos amigos y el ambiente laboral en general es muy bueno, no se estresa uno... no es como decirlo... no se siente la carga laboral, y eso me gusta.”</i></p>
<p>¿Cómo es su relación con su compañero de trabajo y con su jefe?</p>	<p><i>“Como te dije, mi relación con el sujeto 1 y mis compañeros de trabajo es buena, todos aquí trabajamos lo que nos manda a hacer nuestro jefe y respondemos por esa tarea en específico, es más, si uno termina más rápido porque le rinde más o porque el trabajo que tiene que hacer no es tan demorado, uno le ayuda al compañero que vaya más atrasado a fin de cumplir todos con las tareas asignadas, es chévere trabajar con ellos porque son muy buenas personas, compañeristas y cero egoístas, aquí todos trabajamos en función de alcanzar la meta diaria como te decía, porque el sujeto 1 mira es eso, que terminemos hasta donde él dice y no que si yo si termine e hice y el otro no, él fomenta mucho eso, el trabajo en equipo.”</i></p>
<p>¿Qué le cambiaría a su trabajo?</p>	<p><i>“Sinceramente nada, porque estoy muy contento de cómo se trabaja aquí, me gusta lo que hago y con este trabajo he tenido la oportunidad de conocer a otras personas que tienen mucha más experiencia en esto de la soldadura, me han enseñado muchas cosas, he aprendido mucho de ellos y del sujeto 1, además aquí nos cumplen con todo lo de ley, el pago es sagradito y el horario de trabajo es bueno, puedo llegar a casa a descansar e incluso salir un rato con mis amigos y distraerme un poco porque el horario me lo permite... puedo ver a mis viejos y estar con ellos, por eso me gusta mucho mi trabajo.”</i></p>
<p>¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro?</p>	<p><i>“Me gustaría entrar a la universidad y estudiar una ingeniería mecánica, eso siempre me ha llamado la atención y me gusta, no lo he podido hacer por las condiciones económicas de mis papas, ellos trabajan pero lo que ganamos todos apenas nos alcanza para vivir porque hay que pagar arriendo, hacer mercado, comprar muchas cosas, pagar servicios, en fin son muchos gastos que no me han permitido entrar a estudiar, porque sé que eso cuesta y cuesta mucho, y en el momento yo soy el único que les ayuda a mis viejos entonces he tenido que posponer ese sueño... También me gustaría tener mi propio taller de soldadura como el de mi tío, trabajar en lo que realmente me gusta y ser mi propio jefe, además ayudar a otras personas dando empleo... por el momento estoy trabajando duro para alcanzar mis sueños, soy consciente de que soy joven y aún hay muchas cosas por aprender, pero lo que sí tengo claro son las metas a futuro que quiero cumplir.”</i></p>

Sujeto 5	
Descripción de la persona según lo observado.	Es un reinsertado de las autodefensas desmovilizado en el año 2003, fue miembro del bloque Cacique Nutibara, actuó bajo las órdenes directas de Diego Fernando Murillo, alias Adolfo Paz o Alias Don Berna; tienen 38 años de edad, de cuerpo delgado, alto, su cabello empieza cubrirse de canas, en su mano derecha le hacen falta sus dedos pulgar e índice, tiene una mirada triste, como perdida en el tiempo, habla poco, aunque no tuvo problema para contarnos de su pasado su voz se entrecorta a veces a recordar el daño que causo, se siente culpable por todo lo que hizo, pide perdón por su pasado; podemos decir que los fantasmas de un pasado tormentoso sumido en la guerra por el control de territorios y las líneas del narcotráfico lo acompañan hoy después de casi 13 años de su reinsertión a la vida civil, intenta dejar todo atrás, sin embargo es comprensible el dolor que siente internamente, porque son recuerdos que no se pueden borrar.

Aspectos	Respuestas
Historia de Vida	<p><i>“Yo nací en San Antonio del Prado, un corregimiento perteneciente a Medellín, en el 78; mi madre era una trabajadora sexual que ofrecía sus servicios en Medellín por lo que nunca supe quien fue mi padre... la razón por la que yo nací en San Antonio y no en Medellín es porque allí vivía mi abuela y mi madre paso allá con ella los últimos meses de embarazo. Por lo que hacia mi mama contrajo una enfermedad, de esas de transmisión, que se la llevo poco antes de yo cumplir mi primer año de vida, eso me dijo mi abuela. Ella se hizo entonces cargo de mí, igual era su único nieto, nuestra situación económica era precaria tirando a muy mala, mi abuela se ganaba la vida vendiendo dulces en la calle, con la edad que tenía la pobre vieja no la contrataban ni como empleada doméstica, yo no estude, no sé leer ni escribir, no pude hacerlo con que plata si no teníamos ni para comer; mi abuela no tenía casa, vivíamos en arriendo y lo poco que hacia era para ir medio pagando y que no nos tiraran a la calle... mi abuela vivía muy enferma, tenía una afección en el pulmón, o eso me dijo el médico la única vez que fuimos a ver uno; murió cuando yo tenía 13 años, a esa edad me quede completamente solo.</i></p> <p><i>Al quedarme solo me fui para Medellín a donde un tío que recién conocí en el entierro de la abuela, él me llevo para allá, pero la vida que el llevaba no era legal; él nunca fue a visitar a la vieja porque ella sabía muy bien a que se dedicaba su hijo y lo regañaba, por eso mi tío nunca fue en vida a verla solo después que murió.</i></p> <p><i>Cuando yo llegue a Medellín lo primero que me enseñó ese señor fue a disparar un arma y a robar, cuando yo cumplí los 14 años ya era conocido en el Barrio Laureles por mis habilidades para el hurto, y entonces mi tío me considero listo para empezar a hacer otras cosas, expendí drogas, fui sicario a sueldo e incluso secuestre y extorsione gente, todo lo que implicara grandes sumas de dinero yo lo hacia, creo que por esa vida que llevaba los “paras” se fijaron en mí.</i></p> <p><i>Recuerdo que un día sin previo aviso llegaron a la casa, donde vivía con mi tío, ese pobre hombre, al final siempre me dio lastima por la vida que tenía, vida que yo también tenía, eran sus famosas limpiezas así que lo mataron, le dispararon hasta que quedo muerto, supe que también me iban a matar a mí así que suplique y les dije que me quería unir a ellos, lo hice para salvar mi vida...</i></p> <p><i>La vida con ellos no cambio mucho todo era “darle piso” a todo aquel que quisiera apropiarse de sus territorios o de sus líneas de narcotráfico, delinquí con ellos hasta el 2003 cuando el frente al cual pertenecía para ese entonces, el Cacique Nutibara bajo el mando de Diego Fernando Murillo, o como nosotros los conocíamos Adolfo Paz o Don Berna.</i></p> <p><i>Caí preso en el 2005 por los delitos que cometí, tuve que pagar por todo lo que hice en el pasado, dure siete años en la Picota, donde conocí el infierno en la tierra; me</i></p>

	<p>arrepiento de todo lo que he hecho en esta vida, con pedir perdón sé que no les devuelvo la vida a todos los que mate, pague en una cárcel, ante la justicia no debo nada, pero ante Dios debo todo...</p> <p>Después que Salí de la cárcel, en el año 2012, decidí que era tiempo de cambiar mi vida, así que me vine para Bucaramanga buscando iniciar de nuevo lejos de todo lo malo que hice en el pasado, decidí que quería aprender un oficio y aprender a vivir mi vida de manera honrada, fue entonces cuando entre a estudiar en el SENA y aprendí a soldar y a soldar muy bien, llevo poco viviendo una vida libre y me siento muy bien viviendo honradamente."</p>
¿Cuál es su experiencia laboral?	"Yo llevo trabajando en soldadura cerca de cuatro años"
¿Cómo llega a trabajar en esta empresa?	"He trabajado en varios talleres que se dedican a esto y pues uno va de un lado para otro y así, llegue a trabajar en un taller donde el dueño, mi jefe de ese entonces es un amigo cercano del sujeto 1, el cual le dijo que estaba buscando hombres que supieran de soldadura y de pintura y él le dijo que yo era un muy trabajador, que me preguntara si quería trabajar con él y yo le dije sin dudar que sí, porque por esos días se me acaba el contrato que tenía; gracias a Dios hasta el momento no me ha faltado el trabajo."
¿Cómo se siente trabajando para esta empresa?	"Yo siempre he dicho que el ambiente en el trabajo lo hace uno mismo, aquí el ambiente es bien, mis otros compañeros y el sujeto 1 son buenas personas, respetuosas, no se meten con uno para nada, es más nos colaboramos en lo que necesitamos, es un equipo de trabajo muy unido."
¿Cómo es su relación con su compañero de trabajo y con su jefe?	"Como le dije aquí todo es bien, el ambiente de trabajo, los compañeros incluso el jefe, todos nos llevamos bien, nos colaboramos, nos relacionamos, incluso aquí todos conocemos las historias de vida de los otros, ellos conocen como ha sido mi vida y yo como ha sido la de ellos, cualquiera pensaría que es difícil considerando que aquí trabajamos victimarios y víctimas, pero no, hemos llegado a comprendernos todos muy bien, aquí nadie eligió la violencia por gusto fue algo que nos tocó vivir."
¿Qué le cambiaría a su trabajo?	"No le cambiaría nada, estoy muy agradecido primeramente con Dios por la vida y con el sujeto 1 por la oportunidad que me ha dado de trabajar honradamente, me gusta este trabajo, mis compañeros de trabajo y el jefe que tengo, así que no tengo nada que cambiarle."
¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro?	"En cuanto a mis aspiraciones a futuro, tener un trabajo estable, tener todos los días a donde ir a trabajar y sacar adelante a mi familia, darles todo lo mejor que pueda para que mis dos hijos se sientan orgulloso de mi."

sujeto 6	
Descripción de la persona según lo observado.	Es una persona trabajadora que perteneció por unos años a un grupo paramilitar del cual no quiso hacer mención, nos contó a grandes rasgos lo que ha sido de su vida; nació hace cincuenta años en el municipio de San Vicente de Chucuri, es el menor de cinco hermanos, delinquiró por los lados del Carmen de Chucuri al pertenecer al grupo armado ilegal, es una persona carismática, con un gran sentido del humor, ha logrado reintegrarse penamente a la vida civil, lleva más de treinta años en la sociedad, ha sido andariego, conoce gran parte de Colombia, pero se radico en Bucaramanga junto con su familia desde hace poco más de siete años
Aspectos	Respuestas
Historia de Vida	<p><i>“Yo soy de San Vicente de Chucuri, tengo 50 años de edad, desde que nací mis padres no me quisieron porque nací con labio leporino, siempre fui el despreciado de mi familia, ni mis hermanos me querían; sufrí de maltrato físico por parte de mi padre, cuando tenía ocho años, cansado del maltrato y humillaciones por parte de mis viejos decidí irme para los paras, allí no dure mucho tiempo, me canse de esa vida y decidí después de un tiempo salirme de eso y empecé a trabajar en lo que saliera, recorrí muchas ciudades trabajando, he estado en Barranca, Valledupar, Cali, Yopal donde conocí a mi esposa, Bogotá y ahora Bucaramanga.</i></p> <p><i>Tengo cinco hijos, dos con mi primera mujer y tres con la segunda, los dos primeros si son míos, de los otros tres soy su papa porque yo los ayude a criar, llevo veinte años con ella así que a ellos los vi crecer y respondí por ellos cuando inicie la relación con la mama de ellos.</i></p> <p><i>No estudie, mis papas nunca me dieron la oportunidad de estudiar, sin embargo si aprendí a leer y a escribir.</i></p> <p><i>He trabajado en muchas cosas desde jornalero hasta la construcción, aprendí el oficio de la soldadura lo que me ha servido mucho en la vida; he tenido situaciones buenas y otras no tanto... la razón por la que me vine a vivir aquí a Bucaramanga es porque, yo vivía en Bogotá con mi señora y mis cuatro hijos, el otro siempre vivió con la mama de él, y hubo una racha de mala suerte en la familia donde me quede sin trabajo, mi esposa trabaja pero con lo que ella ganaba no nos alcanzaba para mucho, entonces yo hable con uno de mis hermanos para que me ayudara a ver si me podía venir y si él pues gracias a Dios me ayudo y me pude venir, él me hospedo en la casa como por tres meses mientras me ubique en un buen trabajo y luego ya tome una casa en arriendo y saque adelante a la familia...</i></p> <p><i>Cuando murieron mis padres como acto de perdón hacia ellos yo me hice cargo de todo lo del entierro, yo fui el que pague todos, cumplí una promesa que le hice a Dios, yo creo que por eso me ha ido bien en la vida, no cuento con mucho lujos pero por lo menos mi familia tiene un techo y comida.</i></p> <p><i>Hoy día sigo trabajando, me desempeño a veces como vigilante pero cuando se vence el contrato me dedico a lo que sea, ahora por ejemplo, se me venció el contrato de vigilancia que tenía y gracias a Dios dure pocos días desempleado porque por esos días me llamo el sujeto 1 a ver qué estaba haciendo”.</i></p>
¿Cuál es su experiencia laboral?	<i>“Yo llevo haciendo esto hace poco más de veinte años”</i>
¿Cómo llega a trabajar en esta empresa?	<i>“Yo conozco al sujeto 1 desde hace ya varios años, desde que él trabajaba como Gerente en Transejes, cultivamos una amistad que perdura hasta hoy; desde que él es gerente de esta empresa, siempre que hay trabajito me llama para ver que estoy haciendo, no es la primera vez que trabajo para él, pues él sabe cómo trabajo y sabe que yo llevo haciendo esto hace poco más de veinte años entonces casi siempre me busca”.</i>

<p>¿Cómo se siente trabajando para esta empresa?</p>	<p><i>“Aquí se trabaja bien, a mí me gusta ser una persona de ambiente, siempre digo que cuando Dios me lleve me llevara contento, la vida es corta para uno andar amargado por todo, hay que sacarle chiste a todo, alegrar el ambiente; como le dije antes yo trabajo bien, el sujeto 1 ya me conoce desde hace mucho y pues que yo recuerde nunca hemos tenido un rose ni con él ni con mis compañeros de trabajo, yo digo que cuando uno trabaja bien no tienen por qué llamarle la atención ni tener problemas con el jefe ni con los compañeros, a mí me gusta la recocha pero se hasta que limite debo llegar, más por las historias de vida de mis compañeros.”</i></p>
<p>¿Cómo es su relación con su compañero de trabajo y con su jefe?</p>	<p><i>“Ya lo he dicho, con el sujeto 1 lo conozco hace varios años, como unos diez años más o menos y siempre nos hemos llevado bien, tanto que él siempre me busca para que trabaje con él; en cuanto a mis compañeros de trabajo también me la llevo bien, a mí me gusta estar echando chiste y tomando del pelo a los demás, así creo que se pasa más rápido el tiempo y el trabajo rinde más. Hasta el momento nunca he tenido un problema con ninguno de mis compañeros ni con el sujeto 1, ante todo yo caspa como soy, soy muy respetuoso y conozco los límites de todo.”</i></p>
<p>¿Qué le cambiaría a su trabajo?</p>	<p><i>“Sinceramente no le cambiaría nada, el horario de trabajo es muy bueno, el trabajo en si no es muy pesado, dan el tiempo para las medias nueves; el almuerzo, como uno sale a las tres pues almuerza en la casa, aquí uno tiene todo lo de ley, así sea un mes de trabajo ellos lo afilian a uno a salud y pensión, aquí todo es bueno, por eso me amaño mucho en trabajar aquí y en trabajar para el sujeto 1.”</i></p>
<p>¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro?</p>	<p><i>“Uno a esta edad ya a lo que aspira es a tener una vejez tranquila, pido a Dios por una pensión para cuando muera, si Dios me lleva primero a mi vieja por lo menos le quede algo con lo que pueda vivir; también me gustaría tener una casita propia, actualmente pago arriendo y básicamente lo que gano se queda en el pago de arriendo, menos mal tengo a mi vieja que trabaja y me ayuda, con lo que ella gana podemos hacer los demás pagos y gastos del mes.”</i></p>

ANEXO D. Autorización

AUTORIZACIÓN

Yo [redacted] identificado con Cedula de Ciudadanía N° 91.299.953 de B/m, representante legal de la empresa S.A.S., por medio de la presente **AUTORIZO** a las estudiantes **SONIA PATRICIA BUENO VANEGAS** identificada con Cedula de Ciudadanía N°53.012.716 de Bogotá (C/marca) y **LEIDY YURLEY CALA TORRIJOS** identificada Con Cedula de Ciudadanía N° 1.099.282.666 de Contratación (Sder), estudiantes de PROFESIONAL EN GESTION EMPRESARIAL con el Instituto de Proyección y Educación a Distancia (IPRED) de la Universidad Industrial de Santander (UIS), para que desarrollen su proyecto de grado en modalidad de trabajo de investigación titulado "**Cambios en el clima organizacional de las empresas de Bucaramanga con planes de inserción laboral para desmovilizados del conflicto armado de Colombia**", dentro de la empresa que represento, partiendo de que dicho trabajo será realizado bajo la premisa de confidencialidad absoluta.

Atentamente,



C.C. N°91.299.953 de B/manga.
Representante Legal