

19

Colección  
Ciencias Sociales



# Las ciencias sociales en épocas de crisis: escenarios, perspectivas y exigencias en tiempos de pandemia

Natalia Andrea Salinas-Arango, Jaime Alberto Orozco-Toro  
Juan Felipe Mejía-Giraldo  
(Compiladores)

© Varios autores  
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana  
Vigilada Mineducación

**Las ciencias sociales en épocas de crisis: escenarios, perspectivas y exigencias en tiempos de pandemia**

ISBN: 978-628-500-011-9

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-628-500-011-9>

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Facultad de Trabajo Social.

CIDI. Grupo de investigación en Trabajo Social. Proyecto: Cultura política para la paz: Procesos socioeducativos ciudadanos para la transformación de los imaginarios y prácticas políticas en Medellín en el marco del posacuerdo. Radicado: 158C-06/18-74

**Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín:** Mons. Ricardo Tobón Restrepo

**Rector General:** Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

**Vicerrector Académico:** Álvaro Gómez Fernández

**Decano de la Escuela de Ciencias Sociales:** Omar Muñoz Sánchez

**Director Facultad de Psicología:** Rodrigo Mazo Zea

**Gestora Editorial:** Dora Luz Muñoz Rincón

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

**Coordinación de Producción:** Ana Milena Gómez Correa

**Diagramación:** María Isabel Arango Franco

**Corrección de Estilo:** Cristian Suárez

**Imagen portada:** shutterstock ID: 149926898

**Dirección Editorial:**

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2021

Correo electrónico: [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co)

[www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co)

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

**Radicado:** 2145-17-09-21

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

## Capítulo 2

# Proyecto organizacional educativo de Alianza Soluciones: gestión del conocimiento al servicio de procesos de reintegración y reincorporación laboral de personas asociadas al conflicto armado<sup>1</sup>

Juan David Suárez Vera<sup>\*</sup>  
Juan David Mazo Moreno<sup>\*\*</sup>  
Dálida María Villa<sup>\*\*\*</sup>

---

1 Este capítulo es un producto derivado del proyecto de investigación titulado "Procesos de cambio organizacional para la vinculación laboral de personas asociadas al conflicto armado en Colombia-Multicampus" (con radicado número 198C-06/18-62) del grupo de investigación GESCOM de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana.

\* Trabajador social, comunicador social-periodista, especialista en Gerencia de Proyectos, magíster en Educación y Desarrollo Humano. Coordinador académico de la maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana. CvLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generar-CurriculoCv.do?cod\\_rh=0000118021](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generar-CurriculoCv.do?cod_rh=0000118021)  
Correo electrónico: [juand.suarez@upb.edu.co](mailto:juand.suarez@upb.edu.co)

## Resumen

Alianza Soluciones es una iniciativa multisectorial que busca promover la empleabilidad y la inclusión laboral de personas afectadas por el conflicto armado en Colombia, a través del fortalecimiento de los modelos de talento humano de las organizaciones y con un enfoque diferencial. Como parte de la metodología desplegada en la investigación sobre la formación necesaria para la gestión del cambio y el conocimiento en la población objeto del programa, se realizó un análisis VRIO, dado el factor diferenciador que tiene la Alianza en el desarrollo de sus procesos. Dentro de los hallazgos encontrados en los talleres se resalta la necesidad de realizar un trabajo de educomunicación en sus dimensiones afectiva, cognoscitiva y comportamental. El trabajo en estas dimensiones se ve reflejado en acciones de formación (grupales) y acompañamiento (individual y grupal), como respuesta a la necesidad de generar capacidades instaladas y normalización, que se da en las dimensiones personal, familiar, educativa y productiva. Como conclusión, las siguientes fueron las áreas del conocimiento que es necesario desarrollar a través de la formación organizacional: sujeto y familia; sujeto y sociedad y sujeto y organización. La transformación de la población objeto en estas áreas les permitirá integrarse a los procesos de adaptación y desarrollo organizacional.

## Palabras clave

Gestión del conocimiento, Dimensiones del sujeto integral, Alianza Soluciones, Reintegración productiva.

---

\*\* Comunicador social-periodista, especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional, magíster en Comunicación Organizacional. Coordinador de la especialización en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana. CvLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000176439](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000176439)  
Correo electrónico: [juan.mazo@upb.edu.co](mailto:juan.mazo@upb.edu.co)

\*\*\* Psicóloga de la Universidad Pontificia Bolivariana. Recibió formación pedagógica normalista, y tiene experiencia laboral de más de veinte años en la empresa privada en temas de Responsabilidad Social Corporativa, Organizacional y Formación para el empleo.  
Correo electrónico: [dvilla@alianzasoluciones.com.co](mailto:dvilla@alianzasoluciones.com.co)

## Introducción

---

El conflicto armado interno en Colombia con la guerrilla de las FARC-EP inició en 1960. Luego de cuatro años de negociaciones, el 26 de septiembre de 2016, en Cartagena de Indias, se firmó un primer acuerdo para la desmovilización de este grupo. El 2 de octubre del mismo año, a través de un plebiscito, los colombianos decidirían si respaldaban o no esa negociación y la implementación de lo acordado. Con la victoria del no, el gobierno inició un proceso de negociación con los promotores de esta decisión y, finalmente, se llegó a un acuerdo que fue firmado el 24 de noviembre en Bogotá y que fue ratificado por el Senado y la Cámara de Representantes.

Frente a la necesidad de desarrollar iniciativas que promuevan la empleabilidad y la formación para la vida de personas víctimas del conflicto armado o en proceso de reintegración, en 2008 nace el Programa Soluciones, como una estrategia que contribuye a la reconstrucción del tejido social, cultural y educativo del país. Esta iniciativa se fortaleció en 2016 y se transformó en Alianza Soluciones, explorando y ampliando el programa, con énfasis en población que se encuentra en proceso de reintegración y reincorporación.

De esta manera, la gestión del conocimiento en Alianza Soluciones logra la convergencia de tres componentes fundamentales. El capital humano es comprendido como

[...] la combinación de conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes y capacidad de los miembros de una organización para realizar la tarea que manejan. Comprende las competencias y potencialidades de los trabajadores. Incluye los valores de la organización, su cultura y su filosofía. (Sánchez, 2005)

Este capital humano, definido de manera explícita para Alianza Soluciones, está conformado por personal administrativo y personal operativo. El personal administrativo es aquel vinculado de manera directa por la Alianza, y son profesionales (especialmente de las ciencias sociales) que se dan a la tarea de mantener un vínculo permanente con las personas que han atravesado un proceso de reintegración o de reincorporación, con el fin de ayudarles a transitar el camino hacia la vinculación laboral, como una dimensión especí-

fica del sujeto integral. Este personal administrativo también tiene un contacto permanente con las organizaciones públicas y privadas que hacen parte de la Alianza, con el fin de que estas abran sus puertas y vinculen laboralmente a quienes han realizado procesos de reintegración o reincorporación.

De otro lado, el personal operativo es la población objeto. Es el grupo de personas que vienen desarrollando un proceso de reintegración o reincorporación y que tienen la intención de vincularse laboralmente a organizaciones pertenecientes a Alianza Soluciones.

El segundo componente de la gestión del conocimiento en Alianza Soluciones es el capital estructural, el cual

[...] está determinado por la cultura, normas, procesos y formado por los programas, las bases de datos, las patentes, las marcas, los métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión. [...] Es propiedad de la organización. Es el conocimiento sistematizado, explícito o interiorizado por la organización. (Sánchez, 2005)

Como parte del capital estructural de Alianza Soluciones se define una propuesta de valor que incorpora aspectos diferenciales en el modelo de gestión del talento humano para las empresas, no solo porque promueve la inclusión laboral de personas víctimas del conflicto armado o en proceso de reintegración, sino porque ofrece estrategias de acompañamiento y desarrollo especializado, que involucran a las personas y a las organizaciones, entregando, de esta manera, soluciones que responden a las necesidades laborales de las empresas y al contexto social del país.

En la actualidad, la oferta de Alianza Soluciones contempla las acciones asociadas a los siguientes procesos de gestión del talento humano:

- *Línea empleabilidad:* implementar plan de acción estratégico, orientado a la generación de oportunidades de empleo, así como a la permanencia y estabilidad laboral.
- *Línea desarrollo del talento humano:* implementar el Proyecto Organizacional Educativo (POE), ampliando las oportunidades de empleabilidad, fortaleciendo las competencias de la

población objeto según su interés y respondiendo a las necesidades de los aliados.

- *Línea emprendimiento*: implementar estrategias en conjunto con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) y las empresas cliente, para lograr encadenamiento productivo y generación de ingresos a los emprendedores, teniendo en cuenta la diversidad de productos y las necesidades de las empresas aliadas.

El tercer componente de la gestión del conocimiento de Alianza Soluciones es el capital relacional, el cual “surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno” (Sánchez, 2005). El vínculo permanente con las organizaciones que hacen parte de la Alianza, para el desarrollo de los procesos vinculados a la gestión del talento humano conformado por el personal operativo, se convierte en un factor diferencial de esta iniciativa pública y privada.

## Metodología

Esta investigación de alcance exploratorio-descriptivo (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, y Baptista-Lucio, 2017), abordada desde una perspectiva empírico-hermenéutica (Pérez, 2011), se fundamentó en las siguientes preguntas, que buscaban obtener una visión multidimensional e interdisciplinaria del objeto de estudio:

- ¿Qué cambios deben suscitarse en las organizaciones para asumir de manera comprometida y sostenible los procesos de empleabilidad y la inclusión laboral de personas afectadas por el conflicto armado en Colombia?
- ¿Qué capacidades y competencias se deben desarrollar de manera prioritaria para viabilizar este tipo de procesos, y cómo deben responder las organizaciones de forma adaptativa a dicho reto?
- ¿Qué factores de la cultura organizacional y el clima laboral deben gestionarse para generar un ecosistema propicio para la puesta en marcha de este tipo de iniciativas?

- ¿Cómo entender este proceso de cambio desde la perspectiva del sujeto, y desde la perspectiva de la organización, sus procesos y políticas?
- ¿Qué nivel de elasticidad normativa y legal se requiere para viabilizar este tipo de transformaciones?
- ¿De qué manera el contexto político, económico y social puede condicionar positiva o negativamente la implementación de procesos de este tipo?

Para la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos, todos ellos fundamentados en un muestreo no probabilístico de conveniencia (Alperin y Skorupka, 2014), de acuerdo con la cercanía de las fuentes al fenómeno investigado.

En un primer momento se llevaron a cabo nueve entrevistas a profundidad con los miembros del equipo de Alianza Soluciones para conocer de primera mano los retos, oportunidades, brechas e hitos alcanzados durante las primeras fases del proceso. De igual forma, se indagó sobre las actividades y entregables que tenían a cargo cada uno de ellos, para entender todo el proceso de manera estructural. Entendiendo que son varios los actores públicos y privados que nutren esta iniciativa, las entrevistas incluyeron, además, a representantes de entidades como el Programa Paz y Reconciliación, la Alcaldía de Medellín, y la Misión de Verificación de las Naciones Unidas, con quienes se profundizó en temas relacionados con buenas prácticas en el proceso de reintegración, retos en materia de institucionalidad y voluntad política, financiación y fortalecimiento de las alianzas universidad-empresa-Estado para la creación de entornos favorables para este tipo de propósitos.

De igual forma, al incluir talleres y espacios de formación para quienes están en el proceso de inmersión laboral dentro del proceso adelantado por Alianza Soluciones, se realizaron ejercicios de observación participante y no participante para identificar cómo responde dicha población a iniciativas de este tipo. A esto se le sumó la participación de los investigadores en tres talleres de prevención de la estigmatización, comprensión del conflicto y puesta en marcha de mecanismos para facilitar el desarrollo de procesos de reintegración; espacios en los cuales convergieron exmilitantes de las FARC, exmilitantes de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), miembros activos y retirados de las Fuerzas Armadas de Colombia, víctimas del conflicto, representantes de la academia, familiares de



desaparecidos y representantes de la Alcaldía de Medellín, la Organización de las Naciones Unidas, entre otros.

Finalmente, la metodología incluyó una revisión documental tanto de los diferentes procesos de dejación de armas llevados a cabo en Colombia, como de los antecedentes sociohistóricos del conflicto armado en nuestro país, la información de referencia provista por la Agencia Colombiana para Reincorporación y Normalización, las investigaciones previas realizadas en la materia y el contexto legal y normativo vigente. Toda esta información se discutió y se clasificó en espacios de discusión académica, para que sirvieran como marco de referencia y esbozo de categorías de análisis.

## Resultados

---

Como parte del capital estructural de Alianza Soluciones y como fruto del trabajo investigativo realizado, se diseñó un sistema de formación organizacional, denominado Proyecto Organizacional Educativo (POE). El POE tiene como premisa fundamental que el sujeto logre adquirir aprendizajes en todas las diversas instituciones sociales con que interactúa a lo largo de su trayecto de vida: la familia, la escuela, las organizaciones, los medios de comunicación, entre otros.

Asimismo, parte de la concepción de que el aprendizaje es el órgano maestro del proceso de cambio social y organizacional, con una

[...] educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme, reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma. Que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética –y tal vez una estética– para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal. (García Márquez, 1996)

El POE se basó en tres componentes del desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional del sujeto: lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador.

La **instrucción** es el proceso y el resultado, de formar a los hombres en una rama del saber humano, de una profesión, de dar carrera para vivir. El **desarrollo**, es el proceso y el resultado de

formar hombres en plenitud de sus facultades tanto espirituales como físicas, de templar el espíritu y el cuerpo [...]. De otra parte, la **educación** es el proceso y el resultado de formar al hombre para la vida, de “templar el alma para la vida, en toda su complejidad. (Álvarez, 2016).

El siguiente apartado fue construido a partir de las entrevistas a profundidad y de los talleres con el equipo de Alianza Soluciones. La definición del sistema formativo que se desarrollará en Alianza Soluciones, a través del POE, debe partir de la caracterización de los sujetos que hacen parte de la población objeto. En ese sentido, la investigación encontró las siguientes características.

## Características en la dimensión afectivo-emocional

Son personas con incertidumbre al enfrentarse a la reintegración social y al ámbito laboral; sin embargo, al brindarles una oportunidad de empleabilidad, la población se evidencia con un alto grado de agradecimiento. Es así que, por su historia y al comenzar una vida fuera de las armas, se pueden sentir desprotegidos, evidenciando rasgos como la desconfianza en sí mismos y en su futuro y el miedo a expresar sus emociones, debido a la dificultad para la inserción laboral y a la aceptación o rechazo social por haber pertenecido a un grupo al margen de la ley. Por otro lado, se encuentra temor de volver a los lugares donde se ha producido esta experiencia negativa por temas de seguridad.

En el momento que llegan a la Alianza se evidencia que poseen metas de empleabilidad, y muchos de ellos tienen propósitos de una oportunidad de formación, es decir, con motivación para comenzar su desarrollo personal y técnico. En la Alianza y con la construcción del plan de formación, se contribuye para que esas metas y propósitos se alineen con su proyecto de vida.

## Características en la dimensión cognoscitiva

El nivel educativo de la población que ingresa al programa ARN suele ser de bachiller incompleto, en ocasiones asociado a origen

rural o a la edad en la que ingresó al grupo. Esto genera que los participantes tengan un pensamiento básico, concreto y centralizado. Por esta razón, al iniciar el programa ARN se realiza una nivelación escolar, especialmente en las competencias de lectura y escritura.

Para que las personas en proceso de reintegración y reincorporación tengan la oportunidad de incluirse laboralmente y mejorar su calidad de vida, deben recibir formación para desempeñar labores diferentes a los servicios generales, a los trabajos por cuenta propia con salarios informales y a oficios como ayudantes no remunerados. El hecho de excluir a esta población de este tipo de actividades tiene un efecto directo sobre las condiciones de vida que tendrán en el futuro.

Muchos de ellos poseen dificultades en el acatamiento de normas e instrucciones por el discurso de militancia al que estuvieron expuestos; sin embargo, estas creencias se van modificando, en su mayoría, a lo largo del tiempo. En general, se evidencia que son personas dispuestas, con alta motivación para el aprendizaje y para emprender nuevos retos y responsabilidades.

## Características en la dimensión comportamental

En el ámbito comportamental, son personas prevenidas, cautelosas a la hora de hablar de sí mismos y de su historia de vida, y con falencias en las habilidades sociales y laborales. Las personas que llegan a la Alianza por un proceso de selección acuden con emociones de ansiedad y miedo, pues se están enfrentando ante un proceso que descubrirá su historia de vida y el temor persistente a no acceder a la empleabilidad. Sin embargo, al brindarles la oportunidad, se evidencia en ellos agradecimiento y compromiso por el proceso. Comienzan a construir metas, sueños y propósitos fuera de la ilegalidad, lo que les abre un panorama hacia nuevos caminos.

Por otro lado, son personas con un alto grado de sentido de justicia social y este suele conservarse mientras se ejecuta el proceso de adaptabilidad a la vida social y laboral.

## Comportamiento social

Son personas a quienes les gusta conocer, socializar y explorar nuevos contextos en los cuales puedan participar con sus pares laborales, como son las reuniones sociales. Sin embargo, también es común encontrar algunas personas que manifiestan retraimiento y que se les dificulta la interacción social.

## Comportamiento familiar

Una gran mayoría de la población objeto no ha estado cerca de sus familias, pues desde su adolescencia han participado en algún grupo armado. La construcción de vínculos ha sido poca y solo ahora, después de su proceso de reincorporación y reintegración, comienzan a reconstruir esos vínculos familiares, teniendo acercamiento con sus padres y con sus hijos. Sin embargo, hay algunas personas de la población que ya no tienen la oportunidad de reconstruir esos vínculos porque sus familiares ya no existen, estando en desventaja con las personas de su entorno social y laboral.

## Proyecto Organizacional Educativo de Alianza Soluciones

Como un componente del desarrollo organizacional en Alianza Soluciones, el sistema de formación tiene bases estructurales desde el paradigma histórico cultural, desarrollado por Lev Vigotsky (1934), quien concebía el aprendizaje no solo como un proceso de realización individual, sino también como una actividad social, como un proceso de construcción y reconstrucción por parte del sujeto, que se apropia de conocimientos, habilidades, actitudes, afectos, valores y sus formas de expresión. Es a través de la actividad conjunta entre formadores y colaboradores, y entre los propios colaboradores, que se logra el desarrollo de una adecuada comunicación pedagógica y clima afectivo, y que propicia el trabajo en la zona de desarrollo próximo. El colaborador, considerado como objeto y sujeto de su aprendizaje, asume una participación activa y responsable de su propio proceso de formación.

De otro lado, el aprendizaje experiencial tiene sus fundamentos en el constructivismo, pues pretende construir conocimiento y significado a través de la inmersión en experiencias en el mundo real y la reflexión sobre estas. Algunos autores que han desarrollado importantes aportes a la teoría del aprendizaje experiencial son Jean Piaget (1975), John Dewey (1938), Lev Vygotsky (1934) y David Kolb (1984), entre otros (Yardley, Teunissen y Dornan, 2012a; Rodríguez, 2018). Esta teoría sostiene que el aprendizaje es situado y que debe estar relacionado con el contexto en el cual ocurre. Dewey (1938[2010]) enfatiza que “existe una íntima y necesaria relación entre los procesos de la experiencia real y la educación” (p. 68) y coincide con Schön (1998) en que el proceso de reflexión y pensamiento derivados de la experiencia detonan el aprendizaje. Además, señala que la experiencia conlleva al aprendizaje permanente (*life-long learning*) y al desarrollo de la persona. En el ecosistema organizacional de Alianza Soluciones, como parte del proceso formativo del personal operativo, confluyen lo afectivo y emocional (ser), lo cognitivo (saber) y lo comportamental (hacer).

Además, dice Robbins (2004) que el aprendizaje puede evidenciarse en los cambios, relativamente permanentes, que ocurren en la conducta de los sujetos, como fruto de la experiencia. Agrega también que:

Hemos visto personas en el proceso de aprender. Hemos visto personas que se conducen de cierta manera como resultado del aprendizaje y algunos de nosotros (de hecho, me imagino que la mayoría) hemos “aprendido” en algún momento de nuestra vida. En otras palabras, deducimos que ocurrió un aprendizaje si un individuo se comporta, reacciona, responde, como resultado de la experiencia de una manera distinta a como procedía antes. (p. 43-44).

La conducta evidencia las tres dimensiones del sujeto integral: lo afectivo y emocional, lo cognitivo y lo comportamental. En el POE, lo cognitivo (saber) se dejará, como parte del entrenamiento, a cada una de las organizaciones que abran sus puertas para la vinculación laboral de la población objeto de la Alianza. Y se ha definido que su sistema de formación en la Organización se dedicará a potenciar la dimensión afectiva y emocional (ser), con el fin de que los sujetos integrantes del personal operativo logren un proceso de

adaptación a la vida laboral. La siguiente tabla evidencia la estructura del proceso de formación dentro de la Alianza:

**Tabla 1.** Ciclos de formación del Proyecto Organizacional Educativo

<b>Línea de Formación</b>	<b>Ciclos de Formación</b>	<b>Capacidad a desarrollar</b>
Afectivo y Emocional	Familia	Gestionar vínculos y relaciones familiares
	Gestión de las emociones	Gestionar y expresar asertivamente sus emociones en los diferentes ámbitos de su vida
	Confianza	Identificar y fortalecer el nivel de confianza que se posee de sí mismo
	Sí, yo sí puedo	Construir un proyecto de vida que les permita un crecimiento integral
	Sesgos inconscientes, diversidad e inclusión	Relacionarse con el entorno, aceptando su historia de vida y la de los demás
	Violencias	Comprender los tipos de violencia y sentar una postura crítica frente al rol del maltratado y el maltratador
	Hábitos de vida	Desarrollar hábitos saludables, que impacten en su calidad de vida
	Habilidades organizacionales	Fortalecer sus habilidades y competencias para la adaptación al contexto organizacional
	La nueva realidad	Gestionar las emociones generadas por la nueva realidad

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, es importante tener en cuenta que la evaluación del impacto en el desarrollo del proceso formativo en Alianza Soluciones será realizada por los jefes directos de la población objeto en las diversas organizaciones que les han abierto sus puertas. Los siguientes son los criterios de desempeño que se evalúan en cada uno de los ciclos de formación (Ver Tabla 2)

## Conclusiones

---

La materialización del trabajo como un derecho y deber al que todos deben acceder sin discriminación alguna se concreta en el hecho de que este le permite al hombre la construcción personal y social de sí mismo, garantizándole vivir en condiciones de bienestar y respondiendo a un criterio fundado en la dignidad humana.

Los sujetos que atraviesan por procesos de reincorporación y reintegración son críticos, poseen agudeza para la opinión política y un alto grado de justicia social; este comportamiento puede generar temores de parte de los empresarios para su posible vinculación laboral.

Otro comportamiento manifiesto en esta población es que son protectores de su familia, si bien tuvieron una ruptura con ella en su pasado, se evidencia que este es su foco, su interés central, ya que reconstruir su vínculo familiar es su prioridad y una de sus metas, convirtiéndose en una motivación para configurar su proyecto de vida.

La dimensión del trabajo, como parte de la integralidad del ser humano, se ve fortalecida a través de procesos formativos en las organizaciones, que estén en sintonía con la plataforma estratégica y que se estructuren y diseñen de manera intencionada, para generar y potenciar capacidades en las denominadas habilidades blandas de los sujetos. Por este motivo, para la academia se genera la oportunidad y el compromiso de participar de este tipo de alianzas público-privadas, como parte de la labor extensionista y de proyección social.

**Tabla 2.** Criterios de desempeño que evalúan los jefes en las organizaciones

Línea de Formación	Ciclos de Formación	Criterios de desempeño a evaluar
Afectivo y Emocional	Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica asertivamente al expresar sus emociones</li> <li>• Se reconoce a sí mismo y reconoce al otro</li> <li>• Demuestra respeto por la norma y las figuras de autoridad</li> <li>• Practica la escucha activa</li> <li>• Comunica su estado de ánimo, sentimientos, emociones y vivencias, a través del lenguaje oral</li> <li>• Expresa sus ideas de manera asertiva</li> <li>• Resuelve conflictos a partir de la introyección de la norma</li> </ul>
	Gestión de las emociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce sus emociones y las expresa de manera asertiva</li> <li>• Reconoce las emociones del otro sin juzgarlas</li> <li>• Cuida de sí y del otro al expresar sus emociones</li> <li>• Gestiona sus emociones bajo situaciones estresantes</li> <li>• Se comunica de manera asertiva con su entorno</li> <li>• Demuestra escucha activa y efectiva</li> </ul>
	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece relaciones empáticas</li> <li>• Es asertivo al momento de comunicarse y relacionarse con su entorno</li> <li>• Expresa sus ideas con seguridad</li> <li>• Está en capacidad de tomar decisiones en los momentos que se requiera</li> <li>• Es creativo y recursivo en la toma de decisiones</li> <li>• Comunica seguridad y confianza con su lenguaje corporal</li> <li>• Tiene iniciativa para desarrollar sus actividades</li> </ul>



Línea de Formación	Ciclos de Formación	Criterios de desempeño a evaluar
Afectivo y Emocional	Sí, yo sí puedo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene relaciones empáticas con su entorno</li> <li>• Promueve espacios de comunicación asertiva con las personas que lo rodea</li> <li>• Se evidencia seguridad y confianza en sí mismo al momento de expresar sus ideas</li> <li>• Toma decisiones coherentes con sus necesidades y su entorno</li> <li>• Es creativo, recursivo y oportuno en la toma de decisiones</li> <li>• Promueve relaciones empáticas en su entorno</li> <li>• Reconoce sus metas y propósitos</li> <li>• Identifica herramientas personales que posibiliten el desarrollo de un proyecto de vida</li> <li>• Propone actividades que permitan el mejoramiento de los procesos</li> </ul>
	Sesgos inconscientes, diversidad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dispone a desmitificar sus propios estigmas</li> <li>• Identifica y hace consciente sus propios sesgos</li> <li>• Reconoce y acepta adecuadamente las historias de vida</li> <li>• Se relaciona con su entorno de manera incluyente, respetando la diversidad</li> <li>• Participa de los diferentes contextos sociales de una manera abierta, activa y reflexiva</li> </ul>
	Violencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se apropia de sus comportamientos como generador de acciones violentas o de maltrato</li> </ul>

Línea de Formación	Ciclos de Formación	Criterios de desempeño a evaluar
	Violencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la ayuda pertinente ante situaciones de maltrato</li> <li>• Emplea las herramientas necesarias para resolver situaciones, utilizando los conductos regulares</li> <li>• Desarrolla habilidades para enfrentarse a las exigencias y desafíos de la vida diaria</li> <li>• Demuestra habilidades para gestionar sus emociones</li> <li>• Demuestra autonomía en la toma de decisiones</li> <li>• Se relaciona de una manera comprensiva, incluyente e influyente</li> </ul>
Afectivo y Emocional	Hábitos de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica y hace conscientes sus hábitos actuales</li> <li>• Desarrolla acciones de mejora que le permitan incorporar a su vida hábitos de vida saludables</li> <li>• Identifica su situación financiera e implementa estrategias para uso adecuado del dinero</li> <li>• Pone en práctica estrategias para el autocuidado</li> <li>• Invita al otro al autocuidado</li> <li>• Desarrolla acciones que le permiten el cuidado personal</li> <li>• Genera estrategias para el desarrollo de hábitos alimenticios</li> <li>• Demuestra un uso adecuado de sus finanzas personales</li> </ul>
	Habilidades organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra relacionamiento empático con sus pares y jefes</li> <li>• Tiene disposición para el trabajo en equipo</li> <li>• Muestra asertividad al momento de expresar sus opiniones</li> <li>• Gestiona sus emociones frente a los llamados de atención</li> </ul>

Línea de Formación	Ciclos de Formación	Criterios de desempeño a evaluar
Afectivo y Emocional	La nueva realidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende qué sucede en el contexto de ciudad y de país con la nueva realidad</li> <li>• Gestiona sus emociones reconociendo la nueva realidad</li> <li>• Realiza actividades de bienestar que le permiten adaptarse al nuevo contexto</li> <li>• Pone en práctica las directrices de autocuidado exigidas por la compañía</li> <li>• Comunica asertivamente situaciones o eventos experimentados en la pandemia</li> <li>• Fortalece lazos y vínculos afectivos, teniendo en cuenta la nueva realidad</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Referencias

- Alperin, M., y Skorupka, C. (2014). *Métodos de muestreo*. Cátedra estadística.
- Álvarez de Zayas C. (2016). *La escuela en la vida*. Grupo editorial Kipus.
- Braithwaite, J. (2011). Delito, vergüenza y reintegración. Delito y Sociedad. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(32), 7-18.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., y Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*, 19(32), 225-254.
- Calderón, D. P., Salazar, J. D., y Fundación Ideas para la paz (2015). *Reintegración: Reconciliación y Desarrollo desde los Territorios*. Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), 41.
- Capriotti, Paul (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Andros Impresores.
- Caro, A. y Vélez, L. (2013). Políticas públicas para la resocialización e integración social de los desmovilizados del conflicto armado interno en Colombia. *Pensamiento Americano*, 6(11), 13-27.
- Contreras, F. y Barbosa D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Espinosa, A. Q. y Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64.
- Fernández Montijano, J. (2009). ¿Cambiar o no cambiar? Esa es la cuestión. *Revista de Comunicación*, 9, 42.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 5(1), 163-174.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000.
- Grabendorff, W. (2017). *Proceso de paz y posacuerdo en Colombia efectos en la región*. Friedrich-Ebert-Stiftung (FES-ILDIS).
- Hernández, C. (2017). La importancia de los intangibles. *Capital Humano*, 319.
- Hernández, G. C., Valencia, J. C. N. y Giraldo, C. M. Á. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Jaime, M. (2003). El conflicto armado en Colombia. *Revista de Derecho Universidad del Norte*, 19, 119-125.
- Lasso, A. A. L., & Rodríguez, G. E. (2019, October). Análisis de la oposición política a la luz del posacuerdo en Colombia. In [GKA SOCIAL 2020] Congreso Internacional de Ciencias Sociales.
- López, J. M. (2020). Construcción de paz en Colombia: Retos en el posacuerdo. *Acta Colombiana de Psicología*, 23(2), 470-473.
- Madrid, A. C., y Vega, L. V. (2014). Políticas públicas para la resocialización e integración social de los desmovilizados del conflicto armado interno en Colombia. *Revista Pensamiento Americano*, 6(11).
- Mariño, A. y Valencia, M. (2015). Participación de la gran empresa en la política pública de atención a las víctimas del conflicto armado en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 28(50), 11-37.
- Molina, N. (2017). Retos de la psicología en la construcción de paz en Colombia: ¿fatalismo o ingenuidad? *Pensamiento psicológico*, 15(1).
- Mullins, L. J. (1996). *Management and organizational behavior*. Londres: Pitman Publishing.
- Neira, G. y Escorcia, M. (2014). El desarrollo: aporte y límite a la solución del conflicto armado en Colombia. *Theologica Xaveriana*, 64(177), 287-291.
- Nonaka I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.
- Nussio, E. (2009). ¿Reincidir o no? Conceptos de la literatura internacional aplicados al caso de desarme, desmovilización y reintegración de las Autodefensas Unidas de Colombia. *Pensamiento jurídico*, 26, 213-236.
- Parra, C., Graterol, A. y Abreu, J. (2012). Cambio organizacional en el discurso de la realidad laboral. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 139-147.
- Pérez, D. A. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estudios de filosofía*, 44, 9-37.
- Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C. y Ronda-Pupo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(3), 323-332.
- Preciado, Á. (2009). *Comunicación directiva: influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

- Ríos, J. (2016). Breve historia del conflicto armado en Colombia. *La Catarata*, 587-591.
- Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y estrategia*, 44, 93-105.
- Robaina, D., Hernández, M., Hechavarría, A. y Sandoval M. (2007). Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado. *Ingeniería Industrial*, XXIX(1), 3-7.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Roca, J. (1998). *Antropología Industrial y de la Empresa*. Ariel S.A.
- Salamanca, M. V. y Pérez, C. L. (2009). Determinantes psicosociales de la permanencia en el programa de reintegración social en desmovilizados. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 2(2), 17-32.
- Salas, L. (2014). Lógicas territoriales y relaciones de poder en el espacio de los actores armados: un aporte desde la geografía política al estudio de la violencia y el conflicto armado en Colombia, 1990-2012. *Revista Colombiana de Geografía*, 24(1), 157-172.
- Sánchez Díaz M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6).
- Sánchez Zuluaga, U. H. (2004). *Modelos y esquemas de la comunicación*. Universidad de Medellín.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162-171.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ra. ed.). Jossey-Bass.
- Schönrock, P. (2005). Reinserción de ex-combatientes y cooperación internacional en Colombia. *Perspectivas Internacionales*, 2.
- Valdivieso, A., Martínez, C. y Medici, R. (2016). Matriz marem: modelo aplicable al empresario colombiano para medir su participación en la etapa de posconflicto. *Reflexión política*, 18(36), 6-19.
- Villa, J. e Insuasty, A. (2016). Entre la participación y la resistencia: reconstrucción del tejido social desde abajo, más allá de la lógica de reparación estatal. *Revista Universidad de San Buenaventura*, 16(2), 453-478.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Vroom, V. y Jago, A. (1990). *El nuevo liderazgo*. Díaz de Santos.
- Wiedemeijer, M. (2007) What is strategic in CEOs' communication? [http://essay.utwente.nl/758/1/scriptie\\_Wiedemeijer.pdf](http://essay.utwente.nl/758/1/scriptie_Wiedemeijer.pdf)