



## Orientaciones emocionales colectivas y polarización sociopolítica como barreras psicosociales para la paz, la reconciliación y la reintegración en Colombia

Juan David Villa Gómez, Lina Marcela Quiceno, Verónica Andrade  
(Editores y Compiladores)



Universidad  
Pontificia  
Bolívariana

302.4  
V712

Villa Gómez, Juan David, compilador  
Orientaciones emocionales colectivas y polarización sociopolítica como Barreras psicosociales para la paz, la reconciliación y la reintegración en Colombia / Juan David Villa Gómez, Lina Marcela Quiceno, Verónica Andrade Jaramillo compiladores -- Medellín: UPB, 2021. -- (Colección Ciencias Sociales, 17)  
512 p., 14 x 23 cm.  
ISBN: 978-958-764-998-7

1. Violencia – Colombia – 2. Política – Colombia – I. Quiceno, Lina Marcela, compilador – II. Andrade, Verónica, compilador – III. Título – (Serie)

CO-MdUPB / spa / RDA  
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Varios autores  
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana  
Vigilada Mineducación

**Orientaciones emocionales colectivas y polarización sociopolítica como barreras psicosociales para la paz y reconciliación en Colombia**  
ISBN: 978-958-764-998-7

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-998-7>

Primera edición, 2021

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Doctorado en Ciencias Sociales

CIDI. Grupo de Investigación en Psicología; sujeto, sociedad y trabajo (GIP). Proyecto:

Barreras psicosociales para la construcción de la paz y la reconciliación en Colombia

(Fase II). Radicado: 325C-11/18-10

**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 de la Escuela:** Dora Luz Muñoz Rincón

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

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

**Diagramación:** Sissi Tamayo Chavarriga

**Corrección de Estilo:** Carmenza Hoyos

**Fotografía portada:** Lina Marcela Quiceno

**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:** 2111-27-05-21

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

## Capítulo 11

# Inclusión laboral de reintegrados en la ciudad de Medellín, un estudio de caso<sup>1</sup>

**Verónica Andrade Jaramillo<sup>2</sup>**  
**María Alejandra Gómez<sup>2</sup>**  
**Laura María Botero<sup>3</sup>**  
**Andrea Orozco<sup>4</sup>**

### Resumen

El presente capítulo muestra las estrategias implementadas por una organización del sector servicios en la ciudad de Medellín para favorecer los procesos de inserción social de excombatientes y víctimas del conflicto armado colombiano a través de la inclusión laboral. La inves-

---

<sup>1</sup> El presente capítulo proviene originalmente de otra investigación realizada en la Universidad Pontificia Bolivariana, y fue incluido en este libro por considerarse pertinente evidenciar caminos posibles de reintegración a la vida civil, a través de lo laboral. La investigación de la que parte se titula Procesos de cambio organizacional para la vinculación laboral de personas asociadas al conflicto armado en Colombia, con número de radicado 198C-06/18-62, realizada por los grupos de investigación GESCOM (Gestión de la comunicación) de la Facultad de Comunicación y Periodismo, y GIP (Grupo de investigación en Psicología: Sujeto, sociedad y trabajo) de la Facultad de Psicología. Agradecemos a la organización estudio de caso que nos abrió las puertas para la realización de esta investigación para aportar a la construcción del proceso de paz, y en especial a su líder, la directora de área quien es fundamental para los logros que han obtenido con su gestión.

<sup>2</sup> Dras. en Psicología, Docentes/investigadoras Facultad de Psicología – Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Pontificia Bolivariana, Grupo GIP.

<sup>3</sup> Psicóloga y estudiante de Comunicación Social de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.

<sup>4</sup> Psicóloga y Diseñadora de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.

tigación reportada aquí fue realizada con un enfoque cualitativo considerando el estudio de caso, a través de análisis de contenido de entrevistas semiestructuradas a seis miembros del equipo responsable de los procesos de selección de esta población. Se encontró que la ruta para la inserción laboral se da en 9 pasos, entre los cuales resaltan el acompañamiento y el seguimiento que diferencian este proceso de otros en el ámbito organizacional; además, esta ruta se centra en aspectos actitudinales y prioriza la disposición del candidato por encima de las competencias técnicas, lo que lo convierte en un proceso de selección centrado en el ser. En conclusión, la inclusión laboral requiere acompañamiento psicosocial a la población reintegrada a lo largo de todo el proceso, lo que implica esfuerzos y recursos de la organización por fuera de lo habitual, por lo tanto, mayor inversión en su capital humano. Estas dinámicas de reinserción favorecen la reducción de la estigmatización, que es una de las principales barreras psicosociales para la reconciliación y que son derivadas de orientaciones emocionales colectivas (OEC) negativas hacia los exparticipantes del conflicto armado, y a su vez van naturalizando los procesos de inclusión paulatinamente, contribuyendo al proceso de construcción de la paz en el país.

**Palabras clave:** reinserción, reintegración, inclusión, excombatientes, desmovilizados.

## Introducción

En este capítulo se entiende a las organizaciones como entes importantes para lograr la inclusión o el denominado proceso de reinserción de los desmovilizados a la vida civil, ya que sus acciones pueden posibilitar la integración e incorporación de esta población. Como se mencionó anteriormente en los capítulos 9 y 10 del presente libro, el llamado proceso de reincorporación se refiere al proceso de estabilización socioeconómica de quienes entregaron sus armas en el marco de la firma del Acuerdo Final entre el Estado y la Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo (Farc - Ep) (Agencia para la reincorporación y la normalización, ARN, 2019). La reincorporación laboral es

un elemento primordial de reinserción social que comprende las dimensiones políticas, humanitarias y socioeconómicas (Grupo de Memoria Histórica, GMH, 2013).

La Reintegración por su parte, es un programa de seis años y medio en la que se le ofrece a los desmovilizados de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML) desarrollar habilidades y competencias ciudadanas; también cuenta con espacios para la reconciliación y el fomento de la corresponsabilidad con actores externos. Se lleva a cabo por la gestión de la Agencia para la Reintegración y la Normalización (ARN) y se beneficia a los desmovilizados que no han cometido delitos de lesa humanidad y que, además, quieren reintegrarse a vida civil (ARN, 2019).

Los desmovilizados son todas aquellas personas que abandonaron voluntariamente actividades con grupos armados al margen de la ley (Presidencia de la República, decreto 128 de 2003); pueden haber desmovilizados que aún no han iniciado su proceso de reinserción por lo que no han hecho parte de la dimensión productiva de la reintegración. Cabe mencionar que, si bien se utilizan los términos de reincorporación, reintegración, reinserción, etc., de forma habitual entre las instituciones, legislación y funcionarios, para referirse a la integración de la población de excombatientes y desmovilizados de los grupos armados ilegales, a la vida civil, para muchos excombatientes es su primer encuentro con el empleo formal. De allí que en la presentación de este texto se utilizan dichos términos, pero amerita dejar expreso que la realidad de esta población es importante reconocerla desde una perspectiva de contexto, desde donde, epistemológicamente, sería apropiado hablar de inserción, integración, incorporación, etc, en lugar de usar el prefijo Re para todas estas palabras, como en efecto también lo mencionan Morales, Cartagena & Hernández en el capítulo anterior al mostrar las voces de algunos desmovilizados.

La reincorporación laboral cuenta con una serie de acciones que se llevan a cabo en entidades estatales antes de que los reintegrados lleguen al entorno organizacional; esta investigación se pregunta por las estrategias que estas organizaciones implementan para abrirle paso a esta población. En este proyecto se entenderá estrategia como el planteamiento de metas que una organización se traza en

plazos determinados y que le implica llevar a cabo acciones y asignar recursos para su logro (Contreras, 2013).

En el mandato del presidente Juan Manuel Santos, se inician los Acuerdos de paz en Colombia entre octubre de 2012 y agosto de 2016 cuando se firma el acuerdo, estableciendo la Mesa de Conversaciones en Oslo y se proyecta el fin de la guerra y la construcción de paz en los próximos 10 años (GMH, 2013). En el ámbito internacional ha habido procesos de paz en diversos países que se han alineado con programas de desmovilización y reinserción, en los cuales se ha dado un importante lugar a las estrategias de inclusión en la vida laboral para los actores del conflicto. Una vez dejan las armas y la violencia, se requiere llevar a cabo un proceso que conduzca a la resignificación de sus vidas, a través de la vida civil, así como un acompañamiento a los sectores económicos para que ofrezcan alternativas de cambio de vida para estas personas. Aunque el plan de apoyo es claro desde el principio, puede haber fracaso por diferentes razones, una de ellas es la condición económica y social desfavorable del país (Banholzer, 2014).

Según el programa DDR (Disarmament, Demobilisation and Reintegration) Desarme, Desmovilización y Reintegración de las Naciones Unidas, el cual brinda apoyo a diferentes países en el proceso de posguerra, se considera como elemento fundamental la inclusión de los excombatientes en el mercado formal de trabajo; sin embargo, la mayoría de los países en desarrollo suponen una economía inestable y altas tasas de desempleo, lo que empeora el panorama considerando la alta demanda de personas en busca de trabajo. En efecto, la escasez de empleo aumenta la posibilidad de volver a los grupos armados o de iniciarse en bandas criminales (Banholzer, 2014).

Los programas de desarrollo de las Naciones Unidas (United Nations Development Programme) describen el programa DDR como una herramienta de apoyo para alcanzar la asimilación del posconflicto a largo plazo. Se llevan a cabo acciones para conservar y recuperar el tejido social por medio de la generación de empleo.

Por ejemplo, en países como Afganistán, Burundi, Nepal, Somalia, etc. más de 8.000 desmovilizados han encontrado trabajo en

construcción y restauración de puentes; caminos, muros de protección, canales y escuelas. Además, reciben ayuda en orientación vocacional, oportunidades de educación en liderazgo, habilidades sociales, religión, teatro y deportes (United nations development programme, 2013).

Según la experiencia de la Organización Internacional del Trabajo (International Labour Organization - ILO por sus siglas en inglés, 2010), en diferentes países, el éxito de la reintegración laboral radica en la capacidad del mercado para absorber las nuevas demandas, lo cual obliga a tener estrategias claras que respondan a cabalidad a estas necesidades. Para esto nombran tres puntos clave: 1. Estabilización de ingresos y empleos de emergencia. 2. Recuperación de la economía local para empleo y la reintegración, y 3. Creación de trabajo decente y sostenible.

El gobierno de Colombia comenzó a atraer al sector empresarial para que tuviera participación en la reintegración social y laboral de los desmovilizados; según Gil (2016) para esto se creó bajo el Decreto 4138 de 3 de noviembre de 2011, un organismo con el propósito de la reinserción laboral de los desmovilizados conocida como Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) de personas y Grupos Alzados en armas, para apoyar a las personas que serían empleados de una empresa o aquellas que tuvieran una iniciativa de negocio que ofreciera productos o servicios.

De acuerdo con la ARN (Gil, 2016) el proceso de reintegración se conforma por 8 dimensiones: “personal, productiva, familiar, habitabilidad, salud, educativa, ciudadana y de seguridad” (p.138). La dimensión que es foco de esta investigación es la productiva, debido a que en esta se propone desarrollar habilidades que faciliten la reinserción económica, de forma que el desmovilizado y su grupo familiar pueden hacer uso de sus derechos económicos. La primera empresa privada que se involucró con el gobierno en los procesos de paz fue Coca-Cola FEMSA, siendo un impulso importante para la participación de otras empresas como Unilever, Bancolombia, Argos, Smurfit Kappa, Kraft Foods y Almacenes Éxito (González, Lozano & Layrisse, 2013; Jiménez Peña, 2014).

Según el informe realizado en octubre de 2019 de la Agencia para la Reintegración y la Normalización, el 73% de las personas que han culminado el proceso de reintegración cuenta con formación para el trabajo. Los beneficios de inserción económica alcanzan a 24.281 personas, lo que significa que tienen acceso a una fuente de generación de ingresos en tres líneas: estímulo económico a la empleabilidad, planes de negocio y educación superior (ARN, 2019).

Esta reincorporación económica se basa en brindar oportunidades colectivas e individuales para facilitar la solidificación de ingresos sostenibles a mediano y largo plazo. Para octubre de 2019, 13.202 personas fueron acreditadas por la oficina del Alto Comisionado para la Paz, 12.959 se encuentran en proceso de reincorporación, 9.222 residen fuera de espacios territoriales de capacitación y reincorporación (ETCR), 2.269 residen en ETCR y 765 están pendientes por ubicar (ARN, 2019). Lo que significa que esta población beneficiada está lista para ingresar a un entorno productivo, por lo tanto, es un reto para las organizaciones ofrecer oportunidades que vinculen en el ámbito laboral a esta población.

Los programas de desarrollo para el desarme y la posguerra contribuyen a la estabilidad y consolidación de la paz, además son un apoyo a la reducción de la pobreza. Por ejemplo, en Eritrea, país de África, después de terminar la guerra con Etiopía, se inició un proceso de desmovilización del que se documentó que los excombatientes representan más una oportunidad que una amenaza para la reconstrucción de paz ya que “pueden representar una fuerza importante para la reconstrucción y la rehabilitación de sociedades devastadas por la guerra” (Kingeibel citado por Rolston, 2007, p. 263).

En la provincia de Aceh, en Indonesia, se llevó a cabo el programa de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) con la intención de ponerle fin al conflicto entre el Gobierno de Indonesia y el Aceh Free Movement, el cual fue crucial para el proceso de paz. En este contexto el DDR planteó que, para la integración económica, en el aspecto laboral, los desmovilizados recibieran un entrenamiento en diferentes áreas. Una de las actividades que el programa incluyó fue la rehabilitación para escuelas y centros de capacitación, por lo que se entrenó a los excombatientes po-



sibilitando una mano de obra local y generando nuevos empleos (The Government of Indonesia, 2005).

La reincorporación económica es un eje fundamental en la dimensión productiva del proceso de reinserción; en esta, las organizaciones juegan un papel primordial debido a que según las oportunidades que brinden desde la gestión del capital humano, habrá una mayor acogida en el entorno laboral a la población reintegrada. La participación de las organizaciones respecto al proceso de reincorporación inicia desde el proceso de reclutamiento o atracción de personal, que es definido por Alles (2007), como la unión de varios procesos realizados con el fin de atraer e identificar candidatos potenciales para cumplir determinados roles en la organización.

El siguiente paso, para el caso colombiano, implica la contratación laboral, regida por el Código Sustantivo del Trabajo, en él se expresa que el contrato, según su forma, puede ser verbal o escrito y, según su duración, definido o indefinido. En las organizaciones existen además otros tipos de contratos, como la prestación de servicios, el contrato de aprendizaje, el contrato por obra o labor, entre otros (García, 2009).

Una vez el candidato es contratado se inicia el proceso de socialización e inducción. A esta actividad se le da gran importancia, puesto que es el momento en que se presenta la información de la organización teniendo en cuenta la misión, visión, organigrama, aspectos geográficos, políticas, costumbres de la compañía, horarios y comunicaciones. Después, se aconseja realizar un seguimiento del candidato ingresado y de esta forma medir la mutua satisfacción, además de conocer qué habilidades son importantes y cómo se deben desarrollar (Alles, 2007).

Seguido de esto se establece el sistema de compensación que apunte a la sostenibilidad y mantenimiento de los empleados. Una vez lo anterior se haya definido, el siguiente proceso es el desarrollo del personal en el aspecto profesional y personal. Respecto a la capacitación Alles (2007) menciona que puede usarse para desarrollar el conocimiento y la habilidad. Estas son características visibles y

tienen implicaciones muy prácticas dentro de la organización. En cuanto al entrenamiento debe darse en la medida en la que cumpla con los requerimientos de la organización, y se entiende como la enseñanza que se le da a los trabajadores con la finalidad de promover las capacidades con las que ya cuentan y ponerlas en uso en su puesto de trabajo (García, 2009).

La ejecución de estos procesos está alineada con las estrategias organizacionales; tanto la incorporación como la adaptación son macroprocesos que aportan al desarrollo de estas. Una de las experiencias más interesantes de inclusión laboral para desmovilizados es la del Grupo Éxito que desde el año 2006 trabaja en convenio con la ARN, y ha patrocinado a través del SENA cerca de 1.300 personas para que puedan trabajar mediante contratos de aprendizaje con los que pueden adquirir competencias laborales y posteriormente tener la posibilidad de postularse a procesos de vinculación directa con la compañía y obtener todas las prestaciones de ley y acceder al portafolio de beneficios que ofrece para sus empleados.

En relación con los procesos de comunicación, cabe decir que una organización que incluya desmovilizados entre sus grupos de trabajo tendrá en consideración los procesos comunicacionales en función de evitar un mayor número de dificultades, y que pueda lograrse la incorporación de los nuevos empleados a sus dinámicas. En este sentido, se deben tener en cuenta las representaciones sociales, entendidas como una forma de estructurar el pensamiento de un colectivo que se relaciona con estereotipos presentes, como “un corpus organizado de conocimientos y una de las actitudes psíquicas gracias a las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social” (Moscovici citado por Mora, 2002, p. 7).

La construcción de la representación social se nutre con las ideas estereotipadas que conforman un mismo saber colectivo; estas ideas o creencias se forman al categorizar a las personas desde sus diferencias en raza, sexo, estatus socioeconómico y origen geográfico. Según Rattan & Brewis (2018) socialmente hacemos clasificaciones de las personas rápidamente, una vez se produce el encuentro con ellas; con frecuencia es un proceso inconsciente y no hay un reconocimiento de que esto sucede.

El estereotipo incluye una relación con el otro, un constructo de ideas, que asociado a otras termina convirtiéndose en la representación de determinado grupo. Una de las características del estereotipo es la insociabilidad de la comunidad en la que surge. El rechazo de este podría significar el rechazo del mismo grupo de pertenencia; además, los estereotipos nacen de las masas, sin contar la opinión individual (Fernández-Montesinos, 2016).

Por supuesto, el estereotipo que alimenta la representación social en ocasiones, como en el caso colombiano frente a los actores armados y quienes han hecho parte de este conflicto de manera directa, se sostiene en OEC profundamente arraigadas y que son explicadas por la historia del país y todas las vivencias de la población civil, sean estas víctimas directas o indirectas. Las OEC se refieren a emociones socialmente compartidas que van más allá de la suma de las emociones individuales, y que implican sentimientos que perduran en el tiempo siendo estos un gran punto de referencia para comprender y actuar frente a la realidad, como lo expresan Patiño & Barrera<sup>5</sup>.

Según Villa Gómez & Patiño (2021), Villa Gómez, et al, 2019 y Barrera & Villa Gómez (2018) estas OEC están relacionadas con procesos de ideologización promovidos por los medios de comunicación y otras instituciones sociales, donde se mantienen vigentes narrativas del pasado, entremezcladas con los demás hechos que van ocurriendo a lo largo del tiempo, y en el caso particular de las asociadas a lo político, se explican en tanto que las personas “formen parte de núcleos de relación, se identifiquen con algunas colectividades e integren una nación particular; suscita ciertas emociones, que resultan del juego dialécti-

---

<sup>5</sup> Carlos Darío Patiño y Daniela Barrera Machado, en el capítulo 1 del presente libro, denominado Orientaciones emocionales colectivas y el carácter colectivo de las emociones: un referente teórico para el estudio de las barreras psicosociales para la paz, explican de manera clara y profunda, ampliando los estudios del equipo de Bar-Tal, el concepto de orientaciones emocionales colectivas, entre otros relacionados, destacando la idea que los sentimientos emocionales (emociones de largo plazo) se elaboran dentro de un contexto social y que se hace de manera colectiva, no como la suma de las individualidades.

co entre las sensaciones subjetivas y las condiciones compartidas, en función de lo colectivo y de lo político” (p. 470).

Según Patiño & Barrera<sup>6</sup> la categoría de OEC opera como marco de referencia de largo plazo que tienen presente los miembros de una colectividad para comprender, y por tanto posicionarse frente a algún fenómeno. Estas OEC según Villa Gómez, Díaz-Pérez, Barrera, Velásquez & Avendaño (2021), se convierten en barreras psicosociales para la paz y la reconciliación en el proceso que procura adelantar Colombia como sociedad respecto del posacuerdo. Según lo encontrado en los distintos contextos donde se adelantó la investigación Barreras psicosociales para la paz, referido a lo largo del libro del que hace parte este capítulo<sup>7</sup>, las OEC encontradas tienden a estar asociadas con miedo, rabia y desconfianza, tanto frente al proceso de paz, oficialmente hablando, como frente a la reintegración de los excombatientes en escenario de la vida civil y en la cotidianidad, como se ha evidenciado a lo largo de la investigación Barreras psicosociales para la paz.

Considerando todas las construcciones sociales que operan como barreras para el proceso de inclusión de reintegrados a espacios laborales formales, las organizaciones requieren promover otras lógicas que deben ser comunicadas a los nuevos integrantes de la organización y a quienes vivencian el cambio dentro de la misma, por lo tanto, la comunicación es primordial para llevar un mensaje claro sobre cómo se estructura y cómo se relaciona la organización con sus públicos internos independiente de su origen.

La comunicación se entiende como la emisión y comprensión de un significado a través del cual se difunde cierta información, ideas, opiniones, entre otros. En la medida en que esta difusión es efectiva el mensaje se convierte en una reproducción mental del receptor similar a la del emisor; sin embargo, la interpretación depende de un

<sup>6</sup> Ver capítulo 1 del presente libro, ya referido en nota al pie anterior.

<sup>7</sup> Que funge como invitado a participar en el mismo sin hacer parte directa de la investigación referida.

proceso comunicacional que le da al lenguaje una forma simbólica decodificando el mensaje original (Amorós, 2007).

La dimensión organizacional de la comunicación comprende la administración por objetivos, plantea una visión estratégica de las consecuencias de las acciones llevadas a cabo en la comunicación dentro de la organización. También implica un enfoque en el usuario y el reconocimiento de las organizaciones como interdependientes (Aguilera, 2007). Los procesos comunicacionales que se dan dentro de la organización influyen la forma de relacionarse, además brindan información sobre el contexto, lo que es significativo para abrir un espacio propicio a los trabajadores que recién se insertan en el mundo laboral.

Las funciones de la comunicación interna se dividen en dos grandes grupos: observación del entorno-aplicación del programa y gestión del cambio, a su vez este último se compone de cuatro herramientas que posibilitan la configuración del cambio: visión estratégica, implementación, vinculación y seguimiento. El cambio, en este entorno, es elemental debido a que, al incluir en el capital humano excombatientes, se requiere tener apertura a la transformación y a la modificación de ideas ya establecidas. La realización de gestión del cambio inicia con una visión estratégica que desarrolla y comunica, después ayuda a que se implanten los cambios organizativos que derivan de un nuevo modelo.

En el caso de Colombia, y de otros países que han atravesado procesos de guerra y de negociación para la paz, resulta relevante que la inclusión laboral considere la gestión del cambio en relación con lo comunicacional, ya que, de acuerdo con Barrera & Villa Gómez (2018), las emociones de los ciudadanos han sido configuradas colectivamente con el paso de los años a través de procesos de ideologización profundos que terminan polarizándolos y que, por supuesto, están enclavadas en las representaciones sociales que comparten. Lo organizacional, y por tanto su cultura, no escapan a la presencia de dichas representaciones que se viven en su interior como estereotipos y prejuicios, y que se terminan configurando como barreras de naturaleza psicosocial para que el proceso de construcción de paz se dé o no, de la mejor manera.

Así entonces, las organizaciones interesadas en este proceso requieren gestionar la construcción de símbolos en la cultura organizacional que ofrecen un significado común, tanto aquellos que mantienen los estereotipos que funcionan como barrera, con miras a reducirlos en la medida de las posibilidades, como los que pueden generarse para nuevas representaciones sociales que permitan avanzar, y expresarse en la cultura organizacional. Esta formación de símbolos dentro de la organización brinda significados comunes en el grupo que se originan, promueven valores y ciertos comportamientos dentro de la empresa, lo que termina traducándose en cultura organizacional (Pirjol & Maxim, 2012), y esta influye en la aceptación o rechazo de los nuevos trabajadores.

En efecto, este entorno propicia la apertura de la organización a los cambios, y fortalece la capacidad que tienen sus trabajadores de aceptar lo nuevo. Por esta razón, hablar de cultura organizacional permite identificar los aspectos que facilitan la aprobación de los nuevos miembros de la organización, toda vez que “representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización” (Amorós, 2007 p. 229). Esto constituye un marco de referencia para las personas dentro de una organización tanto en su relación con el medio como en el rol que desempeñan y la apreciación de su trabajo.

La cultura y la comunicación organizacional se afectan entre sí generando un intercambio que constituye la consolidación de la organización como grupo social: “la comunicación soporta la cultura porque colabora con su divulgación, en la medida en que más miembros de la organización compartan creencias, más consolidada será la cultura” (Aguilera, 2007, p. 39). La imagen que los empleados se forman de la organización proporciona una mirada general del estado de la cultura organizacional. Según Aguilera (2007), dentro de sus funciones están: poner límites, generar sentido de pertenencia, crear intereses comunes, socializar y direccionar a quienes la conforman, dar sentido a la dirección en la que va la organización, unificar el reglamento e incrementar las dinámicas productivas.

Según lo expuesto, el objetivo general de la investigación fue conocer las estrategias implementadas en una organización de terce-

rización (o *outsourcing*) para la reinserción e inclusión laboral de personas reintegradas en la ciudad de Medellín.

## Método

Con el fin de lograr los objetivos planteados en el presente estudio, esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo. Este se entiende como un conocimiento que es construido socialmente por quienes participan en una investigación. Max Weber (citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014), autor clave de este enfoque, reconoce que: “además de la descripción y medición de variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno” (p. 4). Partiendo de esto, se entiende que el investigador tiene la tarea primordial de comprender cada subjetividad y cada construcción social que hable de los hechos mismos.

Para esta investigación se consideró el diseño desde el *Estudio de casos*, caracterizado por ser flexible y adaptativo, lo que complementa este tipo de investigación. López (2001), define el estudio de casos como una forma de elección de sujetos u objetos para ser estudiados. Se realizó un estudio de caso de tipo intrínseco, entendido como un caso que representa a otros casos o puede ilustrar un rasgo o problema particular (López), que en esta ocasión está representado en una de las más de 20 empresas que según la literatura reportada, participa en estos procesos en el país. El caso estudiado fue una organización que presta servicios de contratación de personal a empresas de diferentes sectores de la ciudad de Medellín, y que apoya el proceso de reinserción social de personas que estuvieron vinculadas al conflicto armado en Colombia, tanto desmovilizados como víctimas.

Como técnicas de recolección se consideraron la entrevista semiestructurada y la observación participante. Las entrevistas fueron realizadas a seis (6) de las personas encargadas de los procesos de selección, capacitación, entrenamiento y comunicación dentro de la organización, los cuales contaban con los cargos de: jefe de desarrollo sostenible, asistente administrativa, gestores (líder de selección,

líder de acompañamiento y líder de relacionamiento) y comunicador organizacional. Esto con el fin de recolectar la información necesaria y conocer la percepción de ellos frente a la vinculación de personas reintegradas y víctimas del conflicto armado. Respecto a la observación participante se tuvo la oportunidad de asistir a tres talleres de formación que realiza la organización con víctimas y desmovilizados. Allí se llevó a cabo un acercamiento para observar la dinámica y el relacionamiento dado en estos talleres. Como técnica de análisis fue considerada el análisis de contenido (Bardin, 2002) donde se establecieron unas categorías previas y se permitió a su vez la emergencia de otras en conjunto con subcategorías e indicadores (ver tabla 3).

Como consideraciones éticas se tuvo presente la Ley 1090 de 2006, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología y dicta el Código Deontológico y Código Bioético. Bajo esta ley se declara que “los profesionales de la psicología al planear o llevar a cabo investigaciones científicas, deberán basarse en principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes” (Congreso de la República, Art. 50, ley 1090 de 2006); es decir, en cuanto a lo que compete, se guarda confidencialidad y cuidado del otro en todo lo referente a las respuestas dadas por los participantes dentro de la investigación. Para mayor seguridad de los investigadores y de los participantes se solicitó a estos últimos, leer y firmar un consentimiento informado previo a realizar cada entrevista.

## Resultados

En un primer momento se realizó la entrevista con la jefe de Desarrollo Sostenible para ahondar en la historia y en los procesos que realiza el equipo. El Programa liderado por la empresa se constituye en el 2006, por la iniciativa de Sergio Fajardo (alcalde de Medellín en ese momento) de diseñar e implementar el programa Paz y Reconciliación, el cual cuenta con el mismo nombre actualmente.

Después de realizar la entrevista a la jefe del Programa se decide hacer entrevistas a otros integrantes del equipo como la líder de



**Tabla 3.** Tabla de categorías, subcategorías e indicadores

Categoría	Subc.1	Subc. 2	Indicadores
Subprocesos de Gestión Humana	Selección	Reclutamiento	Atracción de posibles candidatos, partiendo del cargo a cubrir y de las necesidades de la organización.
		Pre-filtro hoja de vida	Aspectos que evalúan en una hoja de vida de un aspirante que se consideran relevantes para el cargo, ya sea experiencia laboral, estudios realizados y/o las competencias requeridas.
		Entrevista grupal	Realización de entrevista grupal como primer acercamiento con los aspirantes al cargo, para analizar temas más generales desde su profesión u oficio y personalidad.
		Aplicación de pruebas psicológicas	Se tiene presente el nivel de influencia que tienen las pruebas psicológicas en un proceso de selección, y qué están evaluando exactamente (personalidad, actitudes, entre otros ítems)
		Pruebas adicionales (BEI, Assessment Center)	Pruebas adicionales que realizan para complementar los procesos de selección de la organización.
		Aplicación de pruebas técnicas (si se requiere)	Pruebas técnicas como complemento del proceso de selección para verificar el nivel técnico del aspirante que requiere el cargo.

Continúa

Categoría	Subc.1	Subc. 2	Indicadores
	Inducción	Entrevista individual (jefe directo)	Entrevista con el jefe directo para analizar temas más personales que no se tocaron en la entrevista grupal y contrastar información obtenida en las pruebas.
		Verificación de referencias (personales, laborales)	Proceso de verificación de referencias personales y laborales, quién realiza tal proceso, qué información obtenida tiene influencia para seguir en el proceso de selección.
		Exámenes médicos	Realización de exámenes médicos y la importancia según el cargo al que aspira.
		Contratación	Proceso de contratación, persona responsable y área de la organización.
	Capacitación		Proceso de inducción (por qué, para qué, dónde, quién y cómo la realizan).
	Entrenamiento		Proceso de capacitación (por qué, para qué, dónde, quién y cómo la realizan).
			Proceso de entrenamiento (por qué, para qué, dónde, quién y cómo lo realizan).

Continúa

Categoría	Subc.1	Subc. 2	Indicadores
Estereotipos y prejuicios	Estereotipos		Estereotipos en la organización frente al tema de investigación.
Representaciones sociales	Representación social		Representaciones sociales en la organización frente al tema que se está investigando.
Comunicación Interna	Comuni-cación interna		Comunicación interna como estrategia para favorecer el proceso de incorporación de desmovilizados.
Cultura Organiza-cional			Cultura organizacional: creencias, actitudes, comportamientos en la empresa instaurados respecto a la contratación de desmovilizados.

relacionamiento, quien es el contacto directo con las Agencias de Gobierno (ARN) y las Agencias de Empleo (COMFAMA) para solicitar los candidatos cuando se tienen vacantes por cubrir; además, este líder realiza procesos de acompañamiento, aspectos relacionados con la estética para mejorar la presentación de los reintegrados.

Figura 1. Historia del Programa en la organización.



Figura 1: Recorrido histórico

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista con la jefe de desarrollo sostenible

Nota: Elaboración propia derivada de la entrevista realizada a la jefe de desarrollo sostenible.

En la entrevista con la líder del proceso de selección se conoce cómo se desarrolla la ruta para la contratación (ver figura 2) y cuál es la diferencia principal frente a los procesos que realizan otras organizaciones. La líder de selección indicó que el Programa no evalúa competencias “sino oportunidades” y por este motivo es que a los antecedentes y al nivel de escolaridad no se les da mayor rele-

vancia y no hacen parte de los criterios de exclusión que otras organizaciones sí tienen en cuenta dentro de sus procesos de selección.

Al hablar de competencias y oportunidades se refiere a que, en el momento de realizar la entrevista, los gestores detallan que se indaga más sobre el aspecto actitudinal que por competencias técnicas, con preguntas cómo: ¿usted por qué está aquí? ¿está dispuesto a aprender? ¿está aquí porque alguien se lo pidió o porque usted quiere trabajar? El objetivo de estas preguntas es conocer si se presentan al proceso porque un familiar “los mandó” o por su propia voluntad; la gestora de relacionamiento indica que esta expresión es usual cuando no hay claridad en querer iniciar la vida laboral, por lo tanto, terminan ahí su proceso de selección y vuelven a la agencia de gobierno para recibir acompañamiento respecto a su dimensión productiva.

La líder de selección señala que al momento de la entrevista para conocer qué competencias técnicas tienen los aspirantes, se realizan preguntas con respecto a ¿qué saben hacer?, pero las personas manifiestan no saber qué pueden ofrecerle a la organización, con respuestas como: “es que yo no sé hacer casi nada”. Los gestores no descartan a la persona inmediatamente, al contrario, se invita a que ésta, desde su experiencia de vida encuentre una habilidad con la que pueda ingresar al mundo laboral, realizando preguntas enfocadas en las labores y sus funciones más que en el porte de armas. Por ejemplo, uno de los gestores mencionó que una mujer muy angustiada dijo no saber hacer nada, sin embargo, el entrevistador le preguntó ¿qué actividades realizabas mientras estabas en el grupo armado? ¿qué otras actividades realizabas? Frente a esto, ella manifiesta que cocinaba para el grupo y que lo hacía muy bien. A partir de esa experiencia que la candidata le cuenta al gestor, el cual la ubica en un lugar de cocina donde podría desenvolverse en una actividad que conoce.

Por otro lado, la gestora de relacionamiento destaca que la presentación personal dentro de este proceso no es un motivo para descartar a un candidato, debido a que si tiene la actitud y las ganas de aprender e iniciar su vida laboral como se ha mencionado anteriormente, los gestores le brindan la oportunidad de participar en capacitacio-

nes en las que les enseñan cómo deben llevar las uñas, el cabello, qué ropa es más adecuada para el ingreso y retirada del trabajo; es decir, todo lo relacionado con la estética y aspectos con posibilidad de mejora, que cuando la persona es consciente de estos, decide cambiarlos por la oportunidad laboral que se le presenta.

Se expone de manera detallada la ruta para la contratación de reintegrados

1. Solicitud de candidatos por la empresa al Programa: El programa tiene 6 clientes (organizaciones del sector financiero, industrial, comercial y comunicacional), las cuales cuentan dentro de su capital humano con personas reintegradas del conflicto armado. Cuando tienen una vacante en cargos operativos como: aseo, cargue y descargue, auxiliar de cocina entre otros, solicitan al gestor, líder del proceso de selección, cubrir esta vacante, la que a su vez también puede ser cubierta desde las Agencias de empleo con personas sin vínculo con el conflicto armado. Lo que busca el proyecto entonces es que todas las solicitudes de vacantes sean cubiertas por personas de esta población para poder contribuir la reinscripción a la vida laboral formal y en general a la vida civil. Asimismo, el Programa tiene la convicción de apoyar la construcción de paz del país y, aunque la organización de *Tercerización* pertenece al *programa Paz y Reconciliación*, no recibe ningún beneficio tributario por parte del Estado, según uno de los integrantes del equipo (Figura 2).

2. Solicitud de candidatos por el Programa Soluciones a las Agencias de Empleo y las Agencias de Gobierno: la líder de selección explica cómo en el momento de recibir la solicitud de candidatos, ella se remite a la líder de relacionamiento para que realice la solicitud a las Agencias de Empleo y las Agencias de Gobierno. Estas agencias por lo general cuentan con una base de datos en la cual ya tienen a las personas por categorías, dependiendo a qué cargos pueden aplicar con mayor certeza.

3. Proceso de preselección de las Agencias de Empleo en conjunto con las Agencias de Gobierno (ARN): La líder de selección indica que las agencias antes de enviar los candidatos al programa, ya han realizado un proceso de selección, por lo que cuentan con bases de

**Figura 2.** Ruta para la contratación de reintegrados.



Fuente: Elaboración propia derivada de la entrevista realizada a líder de selección.

datos de las personas que se alinean más a unos cargos que a otros, por ejemplo, si es para cargue y descargue solo remiten candidatos hombres por temas de Salud y Seguridad en el Trabajo. Siendo así, cuando se hace el requerimiento a las Agencias de Gobiernos, hay unas como ARN que trabajan en compañía de la Agencia de Empleo Comfama; cuando esto pasa ellos envían a los candidatos con hoja de vida y aplicación de prueba psicológica (Wartegg), lo que facilita el proceso de selección respecto al tiempo, mientras que hay otras Agencias del Gobierno que no trabajan con agencias de empleo por lo que al iniciar el proceso de selección del Programa no cuentan con ningún documento diligenciado.

4. Proceso de selección realizado por el Programa Soluciones: Antes de realizar las entrevistas, primero se hace verificación de

antecedentes, solo para verificar si están ligados al proceso de reintegración y reincorporación, ya que, aunque no se les imputen los cargos, no se les borran los antecedentes. Si un aspirante no está relacionado con el proceso de reintegración no puede continuar con el proceso de selección.

Entre los antecedentes que conducen a la salida del proceso de selección se encuentran: hurto calificado y agravado, fabricación, tráfico y porte de armas; aunque pertenezcan a ARN, estos delitos no se encuentran dentro de los antecedentes que se espera tengan, por lo que automáticamente salen del proceso, según comenta la líder de selección. De acuerdo con la líder del proceso, la selección es realizada por los tres gestores que conforman el equipo. Se lleva a cabo: una Entrevista grupal (Assessment Center), una entrevista individual, aplicación de prueba psicológica Wartegg (si no la lleva), aplicación de prueba psicotécnica de lecto-escritura y matemáticas básica, y elaboración de la hoja de vida (si no la lleva).

5. Envío de candidatos a la empresa aliada: Los candidatos seleccionados se remiten al cliente que realizó la solicitud, para ser evaluados por el jefe directo, quien es el único que tiene conocimiento a qué población pertenecen los aspirantes.

6. a) Si el candidato aprueba el proceso, pasa a contratación directa con la organización cliente, de la cual solo el área de gestión humana y el jefe directo tienen conocimiento a qué población pertenece el colaborador, sea reintegrado o víctima, como dijo anteriormente la líder del proceso. 6. b) Si el candidato no aprueba el proceso, se realiza una retroalimentación a la Agencia de Gobierno y/o a la Agencia de Empleo debido a que en la mayoría de los casos todos los candidatos pasan; ellos cuentan con 3 oportunidades para presentarse a procesos de selección de los diferentes clientes que maneja el Programa, si la tercera vez que se presentan no pasan, inician un proceso de acompañamiento con ARN para evaluar los motivos.

7. Acompañamiento por parte del Programa Soluciones en el proceso de contratación: Este es uno de los componentes diferenciales del Programa; una vez es firmado el contrato, las personas reintegradas y víctimas reciben un acompañamiento grupal e individual



para beneficiar su reinserción a la vida laboral formal y en general a la vida civil. Durante el proceso de selección y contratación se les proporcionan algunas recomendaciones para presentar la entrevista y herramientas para elaborar los documentos necesarios en el transcurso de la ruta de selección. A diferencia de otros procesos, aquí se les dan recomendaciones sobre cómo llevar el cabello, las uñas, y sobre su presentación personal en general, además sobre su postura y su forma de hablar con otros. Una de las gestoras comentó que si ella ve que el entrevistado tiene las manos o las uñas sucias y descuidadas le pide amablemente que ponga las manos sobre la mesa, aquí ella le hace preguntas como ¿crees que hay algo por mejorar? mira mis manos, ¿cómo consideras que las debe llevar alguien que está aspirando a un puesto en la organización?; de aquí en adelante los candidatos generalmente ponen en práctica las recomendaciones para continuar en el proceso. Además, si durante la entrevista alguno de los candidatos se le nota apenado o muy tímido, lo llevan a un espacio con uno de los gestores en donde se le presta atención a su comportamiento preguntándole por lo que pueda estar interfiriendo en el proceso; según la líder de relacionamiento de esta manera intentan romper con el prejuicio de que “si no habla no es bueno”.

8. Inducción realizada por el Programa Soluciones a los nuevos empleados: El programa realiza una inducción grupal a las personas seleccionadas para que tengan conocimiento de la historia de este, el por qué y para qué existe el Programa.

9. Acompañamiento por parte del Programa Soluciones: Aquí se realiza el acompañamiento grupal e individual por parte de los gestores y la coach. Al iniciar en el programa soluciones, se les brinda la oportunidad de participar en un ciclo de talleres orientados al fortalecimiento de habilidades sociales; esto les permite adecuarse en menor tiempo y con mayor facilidad a su nuevo entorno, generando que se adapten adecuadamente al espacio laboral.

Cuando se indagó a los participantes por los resultados de este acompañamiento afirmaron lo siguiente: “*yo no sé qué sería de mí sin el programa*”, “*yo no estaría aquí, y me hubiera devuelto*”, “*es excelente porque nos ayudan a ser mejores*”, “*¡ah no! yo estaría muerta*”, “*me han enseñado a ser mejor persona*”. Estas respuestas se obtuvieron en

algunos de los talleres que se realizan periódicamente. Además, si en estos encuentros surge la necesidad o alguno de los participantes manifiesta una molestia puntual se remite a proceso individual en donde se le presta especial atención a la problemática a resolver y se acompaña para que, en conjunto con su red de apoyo y los gestores, o en algunos casos con la coach, solucionen lo que pueda estar interfiriendo en su proceso de adaptarse a la vida civil.

El líder de acompañamiento explicó cómo realizan los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento; aquí se hace énfasis en el esquema de acompañamiento, puesto que es el aspecto diferencial y principal del programa. El acompañamiento consiste en:

- a. Informe mensual de competencias (realizado por el jefe directo): Cuando los candidatos inician sus labores, sus jefes realizan un informe cada mes el cual es remitido al gestor líder de acompañamiento; este informe tiene una puntuación, máxima de 18. Los jefes reciben además un acompañamiento donde se les enseña cómo debe hacerse esta calificación, ya que no deben evaluar a esta población como a los otros colaboradores, debido a que el proceso de adaptación con relación a temas de cultura y clima organizacional puede tomarles más tiempo que para una persona que ha trabajado en alguna organización formal por varios años, según comenta el líder responsable de este proceso (Figura 3).
- b. Análisis y diseño del plan de mejora a partir del informe del jefe directo: Partiendo de la calificación, el gestor explica que se crea un plan de acuerdo con cada persona, programa unos talleres y capacitaciones a los cuales debe asistir el trabajador para poder acompañar y reforzar esos puntos que en un momento el jefe evaluó como bajos.
- c. Intervención grupal, individual y/o familiar: Esta intervención se centra en los casos críticos, con quienes ha sido más difícil el proceso de adaptación, y las operaciones laborales empiezan a ser disfuncionales sea por problemas del mismo contexto laboral o problemas familiares. Se les ofrece entonces una intervención individual, siendo este acompañamiento el más espe-

**Figura 3.** Proceso de acompañamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada al líder de acompañamiento.

cializado debido a que lo realiza el gestor de acompañamiento o la coach externa. Estos acompañamientos, precisa el gestor, son integrales porque se vincula a la familia para poder generar una red, poder movilizar y potencializar que la persona pueda desempeñarse en todos los aspectos de su vida. Cuando la intervención individual no se hace completa, se entregan unos casos a programas de gobierno y secretarías.

- d. Encuentros grupales de formación: Estos talleres se diseñan y se programan al inicio del año y consisten en 2 encuentros semestrales para evaluar, a su vez, avances individuales. Los talleres, explica el gestor de acompañamiento, son experienciales “que atraviesen y pasen por el cuerpo”, apostándole a los sentidos, debido a que las poblaciones son muy diversas en términos socioculturales, son diseñados con un enfoque en habilidades para la vida y para el

trabajo. Estos talleres permiten que se conozcan entre sí y tumban la frontera simbólica que los divide como dos grupos distintos, de excombatientes y de víctimas; en este contexto se rompen estereotipos a partir de reconocer que el otro está en las mismas condiciones y cuenta con las mismas necesidades frente a la novedad de tratar de adaptarse al mercado de trabajo formal, a través de tener y tratar de conservar un trabajo en una empresa. En dichos encuentros, se comparten impresiones y experiencias donde se les invita a superar ideas manifestadas por ellos mismos como “usted no parece desmovilizado”, comentario común que refleja estas representaciones sociales asociadas a los estereotipos y prejuicios.

El líder de acompañamiento indica que los talleres tienen carácter nacional, Medellín, Bogotá y Barrancabermeja, el 70% son realizados por los gestores del Programa y el 30% los desarrollan profesionales del gobierno, desde ARN y la Unidad de Víctimas Municipal; con estos últimos el Programa hace un empalme y evalúa los criterios cuando se llevan a cabo. Algunos talleres son: Se lo dije: Pensado para reflexionar sobre cómo las pautas de crianza se reflejan en la adultez y tolerancia al malestar: con el objetivo de brindar estrategias frente al malestar que se siente por situaciones que incomodan y que se van volviendo una carga por soportarlas día a día, y cómo reaccionar frente a estas.

- e. Asesoría a procesos disciplinarios: Si un trabajador tiene algún inconveniente en la organización a la que pertenece se acompaña en todo momento. Por ejemplo, cuando el presidente de la organización de *Tercerización* anunció públicamente, que la organización contaba dentro de su capital humano con desmovilizados, generó opiniones encontradas entre los empleados y una de las personas que hace parte del programa se vio en medio de conversaciones en las que sus compañeros manifestaron molestia y desacuerdo. Después de comentarlo con los gestores, esta persona decidió contarle a uno de sus compañeros de trabajo que era desmovilizado. Cuando esto sucedió, la reacción de su compañero fue la de acogerlo y disculparse porque -según lo manifestó- nunca pensó que él podía ser uno de ellos, situación que fue comentada por el líder del proceso de acompañamiento.

Lo anterior, según los gestores, es una situación que se repite debido a la imagen estereotipada alrededor de los desmovilizados que alimenta los prejuicios respecto al proceso de paz; por esta razón, la organización decide implementar la cultura de la normalización a través de los procesos habituales: lo que plantean es no diferenciar en términos generales entre los trabajadores, mencionando de dónde vienen o dándoles un trato diferente; al contrario, se intenta mantener una dinámica similar a la de sus compañeros.

A diferencia de otras empresas que han realizado campañas alrededor de este tipo de contratación, como Coca-Cola FEMSA, que implementó una campaña para prevenir la estigmatización (González et al, 2013), la organización foco de esta investigación no desarrolló ninguna estrategia similar; al contrario, optó por no generarla respondiendo a la idea de normalizar para no estigmatizar, cuestión indicada por la jefe de desarrollo sostenible. Respecto a estas estrategias para evitar la estigmatización los gestores mencionan que esto hace parte de su enfoque diferencial, en el que prima la realidad actual del sujeto, evitando los juicios por los antecedentes que los participantes tienen; además, priorizan la disposición que estos tienen para acceder al nuevo puesto de trabajo.

Adicional a esto, las campañas de comunicación interna no responden a la gestión del cambio sino más bien a la divulgación de la información que se entregó de manera informal y se ha ido aceptando e incluyendo en la dinámica organizacional de forma consustancial. En el caso de la empresa de Tercerización, cuentan con empleados en esta modalidad desde hace trece años, además, iniciaron con unos pocos y ahora hay más de 150 trabajando con ellos y algunos de sus clientes. Respecto al relacionamiento interno se evidencia que el incluirlos sin la prevención de nombrarlos como desmovilizados ha permitido que con el tiempo ellos mismos decidan contarlos cuando se sientan en plena confianza con su entorno.

Tanto la jefe de desarrollo sostenible y los tres gestores indicaron que la estrategia primordial del Programa se centra en la atención personalizada a los reintegrados, de esta forma se explica la adherencia al programa, lo que evidencia una respuesta positiva al acompañamiento uno a uno y al seguimiento y evaluación por

parte de quienes componen el entorno inmediato. Así mismo, de una manera más informal, el equipo manifiesta respecto a su vivencia de este programa, que el acompañamiento va desde los aspectos más elaborados, hasta los más sencillos de la vida cotidiana de un trabajador formalizado, como conversar con compañeros de trabajo y jefes de temas distintos al trabajo, qué contar sobre la vida personal y el hecho de aprender a usar un cajero para hacer retiro de la cuenta de nómina. Dentro de las anécdotas referidas por uno de los miembros del equipo, estaba el explicarle a uno de los trabajadores del programa, que para poder usar la tarjeta no debía plastificarse. Refieren que en general, es acompañarlos a un proceso de socialización en aspectos que para el resto de las personas son conocidos y casi naturales en su interacción con el trabajo que son propios del mercado de trabajo formal, en contextos urbanos, lo que coincide con lo encontrado por Morales, Cartagena & Hernández en el capítulo anterior en las entrevistas con excombatientes que tratan de integrarse a la vida civil en las ciudades.

El equipo del Programa hace énfasis en que para ellos, al igual que para el personal de las Agencias de Gobierno y las Agencias de Empleo, es difícil poder desarrollar sus funciones cuando hay cambios de Gobierno debido a que estos vienen con diferentes políticas y mientras se desarrollan los correspondientes ajustes, hay procesos que se ven afectados como la contratación, el acompañamiento y los tiempos de respuesta debido al poco personal que hay para la realización de estos, principalmente por parte de las Agencias de Gobierno y las agencias de Empleo.

Otro factor que afecta este proceso es el relacionamiento con empresas de otros departamentos del país; según lo menciona el encargado de comunicaciones, algunas organizaciones deciden no participar y expresan abiertamente que una de las razones es por ser una iniciativa de empresas antioqueñas, por lo que prefieren mantenerse al margen. La jefe del programa agrega que esto puede deberse a la percepción sobre el regionalismo que se vive en el departamento.

## Discusión

La gestión de la reinserción laboral de personas desmovilizadas es compleja y de largo aliento, pero es posible. La complejidad se relaciona con cuestiones como las orientaciones emocionales colectivas (Patiño & Barrera<sup>8</sup>) que fungen como barreras psicosociales para la paz (Villa-Gómez, et al, 2021), y que en Colombia por procesos largos y difíciles como bien lo resume Quiceno<sup>9</sup>, están asociadas a emociones como el miedo, la rabia y la desconfianza<sup>10</sup>, dirigida especialmente hacia aquellos que alguna vez hicieron parte del conflicto armado, y que en la actualidad tratan de integrarse a la vida civil.

En efecto, en el estudio de caso se evidencian dichas OEC que terminan asentadas en estereotipos y prejuicios, volviéndose incluso de orden inconsciente (Rattan & Brewis, 2018) expresados en repertorios simbólicos como los encontrados respecto a la imagen del excombatiente, como “se supone que se ve una persona como esa”, entendiendo “esa” como otro distinto de nosotros, el cual desconocemos y nos causa temor/curiosidad (Villa Gómez, Bohórquez & Gómez<sup>11</sup>). El prejuicio opera incluso sobre los mismos excombatientes que se relacionan con timidez y temor a ser rechazados en el nuevo contexto laboral, porque reconocen la construcción social que sobre la imagen del excombatiente se presenta en el país (Morales, Cartagena & Hernández<sup>12</sup>) asociada a

---

<sup>8</sup> Ver capítulo 1 del presente libro titulado Orientaciones emocionales colectivas y el carácter colectivo de las emociones: un referente teórico para el estudio de las barreras psicosociales para la paz.

<sup>9</sup> Ver capítulo 9 del presente libro escrito por Lina Marcela Quiceno, titulado: Procesos de paz y desmovilización: contextualización.

<sup>10</sup> Se recomienda leer completamente el libro Ethos del conflicto y creencias sociales como barreras psicosociales para la paz y la reconciliación en Colombia, editado por Villa Gómez, Andrade & Quiceno (2021), y el presente libro.

<sup>11</sup> Ver capítulo 4 del presente libro titulado: Orientaciones emocionales colectivas sobre la justicia y la reconciliación en ciudadanos del área metropolitana de Bucaramanga.

<sup>12</sup> Ver capítulo 10 del presente libro titulado ¿Reintegración o integración sociolaboral de excombatientes? Significados del trabajo, barreras psicosociales y prácticas de integración laboral de excombatientes en proceso de reincorporación y normalización en Colombia.

personas violentas, impredecibles, en las que no se puede confiar y no se cree que genuinamente hayan cambiado.

En este escenario complejo y adverso para la reintegración, la labor de las organizaciones sociales de trabajo que pretendan participar de este proceso de construcción de paz a través de la vinculación de ex-combatientes y de víctimas<sup>13</sup> del conflicto armado, requiere de gran esfuerzo, tiempo, recursos y gestión del cambio. La Organización Internacional del Trabajo (International labor organization, 2010) refiere dentro de las estrategias implementadas en este tipo de procesos de reintegración laboral para desmovilizados, considerar siempre la proveniencia de las personas teniendo en cuenta su religión, etnia y región de origen para tenerlo presente en el proceso. En el caso estudiado se encontró que procuran enfocarse en la persona, priorizando su actitud frente al trabajo, participar allí por voluntad propia, demostrar interés en hacer parte de la vida civil a través del trabajo, y dejarse guiar para ser parte de la sociedad, en particular en este caso, de una sociedad urbana que también trae otros retos y demandas para la interacción social, y por tanto laboral. Así mismo, el proceso procura rescatar las capacidades de la persona comprendiendo que todo escenario de vida proporciona la oportunidad de aprender habilidades, más allá del uso de las armas, y es desde allí que los gestores parten para acompañar y orientar la reinserción de los desmovilizados rescatando otras cosas que la persona sabe hacer.

Teniendo en cuenta las herramientas que posibilitan la gestión del cambio (Gil, 2005), que son: visión estratégica, implementación, vinculación, y seguimiento, la jefe de desarrollo sostenible evidenció que la organización de tercerización no implementó ninguna de las estrategias mencionadas con los colaboradores ya vinculados, a diferencia de otras empresas que han realizado campañas internas alrededor de este tipo de contratación, como Coca-Cola FEMSA, que implementó una campaña para prevenir la estigmatización.

---

<sup>13</sup> Que si bien no fueron el foco del presente texto también están incluidas entre las personas contratadas por la organización caso, y son referidas igualmente como personas que requieren acompañamiento especial, porque así mismo han sido excluidas y sobre ellas pesan otros estereotipos que les dificulta el acceso al trabajo, aspecto relevante para ser retomado en investigaciones posteriores.



Desde las dos organizaciones se pueden identificar resultados positivos debido a que una trabaja desde la comunicación para empezar a trabajar ese cambio que llega, y la otra para no generar problemas de discriminación, no lo comunica, sin que esto sea un impedimento, ambas han podido generar empleo y contar con las personas de esta población como trabajadores.

La decisión de la organización de tercerización sobre no implementar ninguna estrategia para disminuir la posibilidad de discriminación, según indica la jefe de desarrollo sostenible, responde a la idea de normalizar para no estigmatizar y no generar problemas de discriminación al identificar quiénes son desmovilizados o víctimas; esta acción les permitió evitar generar rumores alrededor de las nuevas contrataciones, dice la líder del programa. Sin embargo, volviendo al ejemplo de Coca-Cola, implementar la gestión del cambio también puede traer beneficios (González et al, 2013), por lo que la ausencia de una campaña de este tipo es solo una forma de analizar estos temas de la empresa.

La organización objetivo de esta investigación prioriza la estabilidad en el entorno laboral de los excombatientes y opta por no divulgar con campañas de comunicación a sus públicos internos que está realizando esta contratación. Según Schaller & Conway citados por Kurylo (2012) sin la comunicación los estereotipos no pueden instalarse en los grupos, ya que fallan al momento de consolidarse como creencias; por lo tanto, deben atravesar la comunicación en la organización y de esta forma terminan siendo compartidas por consenso. En esta medida, la estrategia desfavorece la creación de estereotipos dentro de la organización, ya que se les da la oportunidad de compartir con sus compañeros y entablar relaciones sin un sesgo previo; con el tiempo, una vez se conocen, ellos deciden compartir su historia de vida, lo que -hasta ahora- ha sido recibido con sorpresa, pero bien acogido. Esta situación finalmente permea las orientaciones emocionales (Patiño & Barrera<sup>14</sup>), al menos las individuales, favoreciendo el proceso de reinserción. Los colaboradores conocen que la organización realiza

---

<sup>14</sup> Ver capítulo 1 del presente libro referido anteriormente.

estas contrataciones, sin embargo, desconoce quiénes provienen del Programa Soluciones.

Frente al tema de ser explícitos respecto a develar quiénes son ex-combatientes y víctimas cuando se vinculan a las organizaciones que hacen parte del programa, se evidenciaron dos posturas. La primera, según uno de los responsables de la comunicación organizacional interna del caso estudiado, se trata de que los objetivos comunicacionales están condicionados por el entorno que limita la implementación de estrategias de divulgación debido al temor, a las posturas políticas disonantes y la desinformación respecto a la dimensión productiva de la reintegración. La segunda postura, correspondiente a miembros del equipo entrevistado, quienes señalan que la organización tiene apertura sobre la información frente a las organizaciones aliadas en el tema. Según el responsable de la comunicación interna, algunas de estas organizaciones clientes de la empresa de tercerización, prefieren no hablar públicamente sobre su participación en estos procesos; es importante aclarar que el caso estudiado hace parte de una red de organizaciones, que pertenecen al Programa y que decidieron tomar acciones de responsabilidad social frente a este tipo de contrataciones.

Independiente de las razones por las que la información se divulgue o no, se encontrarían dos posibilidades frente a la gestión del cambio asociada a reducir los estereotipos desfavorables para ayudar en los procesos de inclusión a través de la comunicación organizacional. La primera es que se haga de arriba hacia abajo en la jerarquía, es decir, que dicha información haga parte explícita de los objetivos estratégicos de la organización y de su planeación a futuro, y se integre como política de funcionamiento. La segunda, es de abajo hacia arriba en la jerarquía, como lo hace la organización estudiada, donde primero favorecen el ambiente para que se cree el vínculo del nuevo trabajador con su entorno, y una vez este se sienta en confianza, si así lo quiere, pueda compartir respecto de su pasado y a qué se dedicaba. Cuál puede ser la estrategia más apropiada puede depender, por una parte, de los resultados que se han ido obteniendo en el proceso, y por otra, de la posibilidad de permear las altas esferas de las organizaciones implicadas, para que se decidan a usar la estrategia de arriba abajo, y hacer abiertamente gestión del cambio organizacional respecto al tema.

Lo anterior seguramente no es una decisión fácil de tomar por parte de las organizaciones y quiénes piensan su estrategia, ya que deben enfrentarse a las barreras psicosociales que se han construido a lo largo de varias décadas en el país (Barrera & Villa Gómez, 2018; Villa Gómez, Andrade & Quiceno, 2021) que desfavorecen este tipo de procesos como la reinserción laboral, y que están imbricadas casi de manera inconsciente (Rattan & Brewis, 2018) en la cultura del país al ser construidas como representaciones sociales (Mora, 2002). Una organización que se decida a implementar abiertamente estos procesos y promulgarlos, deberá hacer una buena gestión del cambio, ya que se expone a que organizaciones clientes y proveedores puedan decidir no seguir adelante con la relación comercial. Se requiere de mucho tiempo y acciones decididas de todos en el país para avanzar en la naturalización de este tipo de procesos y considerarlos viables y, por tanto, posibles y valiosos para la construcción de la paz.

Según Restrepo, Giraldo, Buenaventura & Amariles (2017), el Estado otorga beneficios tributarios a estas empresas; sin embargo, la evidencia dice lo contrario, estas empresas se adhieren a la propuesta por una convicción de apoyar la construcción de paz, ya que no se recibe ningún beneficio, esto según la líder del programa. Lo que implica que muchas empresas decidan no participar de este tipo de acciones, ya que como se ha visto a lo largo del texto hay un costo extra al destinar un grupo que realice acompañamiento y seguimiento a esta población, lo que genera mayor financiación al capital humano, por lo tanto, no es un esquema atractivo para la institución privada.

La clave del Programa Soluciones está en su componente diferencial desde el acompañamiento grupal, individual y/o familiar que reciben los reintegrados una vez inician su contrato. Este beneficia su reinserción a la vida laboral formal y en general a la vida civil. Un ejemplo de éxito con este tipo de acompañamiento es el caso de la provincia de Aceh en Indonesia, donde llevaron a cabo entrenamientos en diferentes áreas para que los desmovilizados pudieran reintegrarse a la vida laboral, lo que favoreció el proceso de reinserción (The Government of Indonesia, 2005). La organización de *outsourcing* o tercerización ofrece capacitaciones y talleres enfocados

en habilidades para la vida y para el trabajo, aspectos fundamentales para los excombatientes que esperan reincorporarse a la vida civil. El trabajo entonces no es solo un derecho fundamental sino también una obligación social (García, 2009), puesto que la persona trabaja para recibir una remuneración, pero a su vez para ofrecer un beneficio colectivo, es decir, a la sociedad; aquí recae ese enfoque social que debe tener la reintegración e inclusión laboral de los excombatientes y la responsabilidad social de la que deben estar cada día más cerca las organizaciones, para que Colombia cumpla a cabalidad con los objetivos propuestos en el post-acuerdo, en lo que concierne a la dimensión productiva, aportando así a la construcción de paz.

## Conclusiones

La gestión de la reinserción laboral de personas desmovilizadas es compleja y de largo aliento debido a lo imbricado de las variables que la componen, entre ellas las orientaciones emocionales colectivas asociadas al miedo, rabia y desconfianza hacia este actor social del conflicto, y a los estereotipos y prejuicios que se han construido por años reforzados por más situaciones de violencia que incluso hoy no cesan; sin embargo, es un proceso posible partiendo de contar con excombatientes que hayan realizado la ruta de reintegración gestionada por la ARN y que se completa con la gestión que realizan organizaciones interesadas en apoyar dicho proceso.

Existen dos posiciones sobre la gestión de la comunicación interna y externa respecto al proceso de reinserción laboral como una manera de manejar los prejuicios desfavorables frente a la población excombatiente, divulgar o no el que se cuenta con reintegrados y víctimas como parte de la plantilla de la organización. Así mismo, y en consecuencia, existen dos maneras de gestionarla, de arriba abajo en la jerarquía y de abajo a arriba, cada una con sus respectivas demandas e implicaciones. Se requiere una muy buena gestión del cambio y acciones decididas para gestionar el cambio de arriba abajo, ya que algunas empresas se sienten temerosas por divulgar su participación por la reacción de los públicos que hacen parte de

su cadena de valor, lo que evidencia una clara negación al cambio respecto a estas propuestas de construcción de paz.

Esta negación es producto de la desinformación respecto a estos procesos, además, el entorno social-político en el que esta red de organizaciones se ubica en donde priman las ideas tradicionales y conservacionistas, por lo que el nombre de la marca se protege y se mantiene al margen de estas acciones que pueden afectar algunas esferas del sector privado, especialmente en el departamento de Antioquia. Debe reconocerse que las organizaciones que se enfrentan a estas barreras psicosociales luchan contra representaciones sociales, que han sido construidas y se han fortalecido a lo largo de los años, por esto el gran valor de lo que realiza la organización objeto del estudio de caso para la presente investigación.

Los estereotipos y prejuicios para favorecer el proceso de reinserción de personas que tuvieron relación con el conflicto armado, no solo los enfrentan quienes dirigen las organizaciones que deciden participar y quienes deben gestionar el proceso, también lo enfrentan los mismos trabajadores que deben lidiar con imaginarios como aquellos referidos a la imagen de los desmovilizado y, por tanto, quién se es y cómo se relacionan con los demás.

El regionalismo que se vive en Antioquia ha generado que empresas de otras regiones del país decidan no hacer parte del Programa o en general duden de tomar acción en esta red de organizaciones, lo negativo -menciona uno de los gestores- se debe al patriotismo cultural que tienen los antioqueños frente a las creaciones de sus propias marcas, lo que puede ser un inconveniente al momento de implementar acciones de responsabilidad social.

El acompañamiento psicosocial de la población reintegrada requiere esfuerzos y recursos de la organización, lo que implica mayor inversión en su capital humano. Esto puede ser una desventaja para el sector privado al querer hacer parte de estas acciones que construyen la paz, ya que implica un mayor gasto y una menor retribución monetaria; sin embargo, el beneficio obtenido es contribuir con el proceso del post-acuerdo, por lo menos, así es para la organización caso estudiada.

La estrategia primordial del Programa Soluciones se centra en la atención personalizada de los reintegrados, de esta forma se explica la adherencia al programa y evidencia una respuesta positiva al acompañamiento uno a uno y, al seguimiento y evaluación por parte de quienes componen el entorno inmediato. Esta organización marca la diferencia en su acompañamiento al tratar temas formales e informales, tanto del trabajo como de otros aspectos de la vida, que le ayudan a los reintegrados y a las víctimas a adaptarse a este nuevo contexto de relación y de vida.

Las organizaciones que pretendan iniciar un proceso de reinserción laboral como este deben tomar en consideración que las estrategias de inclusión laboral relacionadas con la atención personalizada y el acompañamiento psicosocial requieren estar enmarcadas en un proceso que pueda guiar, estabilizar y proponer vías de sostenimiento de la vida laboral, y que lo anclen a su estrategia organizacional como una manera de garantizar que ocurra, continúe, y por qué no, se genere valor además del aporte a la construcción de sociedad que ya representa.

Las estrategias específicas para el proceso de selección y contratación se basan en el acompañamiento desde que el candidato es convocado al proceso de selección, que se diferencia por los criterios de exclusión donde se privilegia lo actitudinal sobre las competencias técnicas. Los resultados obtenidos son positivos y dan cuenta de que la normalización de estos procesos también hace parte de la inclusión, lo que así mismo explica la ausencia de un plan de comunicación interna respecto a este tipo de contratación, ya que responde a minimizar la estigmatización como estrategia implementada por la organización caso estudiada.

## Referencias

- Aguilera, J. (2007). *Gerencia integral de comunicaciones. Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Alles, M. (2007). *Análisis y descripción de puestos*. Editorial Granica.

- Amorós, E. (2001). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. *Journal of Materials Synthesis and Processing*, 9(4), 213–221. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1014007120668>
- Agencias para la Reintegración y la Normalización. (2019). ARN en cifras corte mayo 2019. Recuperado de <http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Paginas/ARN-en-cifras.aspx>
- Banholzer, L. (2013). When Do Disarmament, Demobilization and Reintegration Programs Succeed?. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE). Working paper. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.2367307>
- Bardín, L. (2002). El análisis de contenido. Madrid: Akal.
- Barrera Machado, D. & Villa Gómez, J. D. (2018). Barreras psicosociales para la paz y la reconciliación. *El Ágora USB*, 18(2), 459-478. DOI: <http://dx.doi.org/10.21500/16578031.3828>
- Congreso de la República (2006). Ley 1090 DE 2006. Diario Oficial, 2006(46383), 1–27. Recuperado de [http://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Documentos/Investigacion/comite\\_de\\_etica/Ley\\_1090\\_2006\\_-\\_Psicologia.pdf](http://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Documentos/Investigacion/comite_de_etica/Ley_1090_2006_-_Psicologia.pdf)
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181
- Fernández - Montesinos, A. (2016). Los estereotipos: definición y funciones. *Revue d'études Ibériques et Ibéro-Américaines*, 10, 52–62. Recuperado de <http://iberical.paris-sorbonne.fr/wp-content/uploads/2017/02/Pages-from-Iberic@l-no10-automne-2016-Final-4.pdf>
- García, M. (2009). Los Macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, 27, 162-200.
- Gil, I. (2016). Inclusión laboral de los excombatientes durante el posconflicto. Nuevos paradigmas de las Ciencias Sociales Latinoamericanas. 7(14). 137-186.
- Gil, M. (2005). La comunicación interna: un servicio a toda la compañía. *Revista Capital Humana*, 94, 52-60.
- González, R., Lozano, G., & Layrisse, F. (2013). La contribución de Coca-Cola Femsa a la paz en Colombia. *Debates IESA*, 18(4), 63-65.
- Grupo de Memoria Histórica (2013). ¡Basta ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. (6a. ed.). Editorial Mc Graw Hill.

- International Labour Organization (2010). *Socio-economics Reintegration of Excombatants: Guidelines*. Switzerland.
- Jiménez Peña, G. (2014). Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 26(48), 67–96.
- Kurylo, A. (2012). What Are They Like? Non-Expert Definitions of Stereotypes and Their Implications for Stereotype Maintenance. *Qualitative Research in Psychology*, 9(4), 337–350.
- López, H. (2001). Un enfoque histórico - hermético y crítico - social en Psicología y Educación Ambiental. *Investigación Cualitativa y Participativa*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Mora, M. (2002). La teoría de las representaciones sociales de Serge Moscovici. *Athenea digital*, 2, 1-25.
- Pirjol, F y Maxim, R. G. (2012). Organizational culture and its way of expression within the organisation. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2), 371–376.
- Presidencia de Colombia (2003). Decreto 128 (22, enero, 2003). Por la cual se reglamenta la Ley 418 de 1997, prorrogada y modificada por la Ley 548 de 1999 y la Ley 782 de 2002 en materia de reincorporación a la sociedad civil.
- Rattan, A. & Brewis, K. (2018). When stereotypes collide: Aneeta Rattan investigates what happens in the hiring process when preconceptions about identity come into conflict with each other. *London Business School Review*, 29(1), 38–39.
- Restrepo, J., Giraldo, M., Buenaventura, O., y Amariles, L. (2017). El proceso de inclusión laboral de los desmovilizados en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana. *Logos. Ciencia y Tecnología*, 9(2), 10-26.
- Rolston, B. (2007). Demobilization and reintegration of Ex-combatants: The Irish case in international perspective. *Social and Legal Studies*, 16(2), 259–280.
- The Government of Indonesia. (2005). *Disarmament, Demobilization and Reintegration in Aceh The Case for Sustainable Economic Reintegration. Guiding principles*. Jakarta.
- United nations development programme (2013). *Disarmament, demobilization and reintegration: fostering sustainable livelihoods for ex-combatants*. Fast Facts United Nations Development Programme.
- Villa Gómez, J.D., Andrade, V. & Quiceno, L.M. (Edt. y comp.) (2021). *Ethos del conflicto y creencias sociales como barreras psicosociales*



- para la paz y la reconciliación en Colombia. Medellín. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Villa Gómez, J.D., Díaz-Pérez, I.L., Barrera Machado, D., Velásquez Cuartas, Y.N., & Avendaño Ramírez, M. (2021). ¿Por qué hablar de barreras psicosociales para la paz en el contexto colombiano? En J.D. Villa Gómez; V. Andrade & L.M. Quiceno (Edt. y comp.) Ethos del conflicto y creencias sociales como barreras psicosociales para la paz y la reconciliación en Colombia (pp. 24-58). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Villa Gómez, J.D. & Patiño, C.D. (2021). Barreras psicosociales para la paz: una lectura dialógica desde diferentes perspectivas teóricas. En J.D. Villa Gómez; V. Andrade & L.M. Quiceno (Edt. y comp.) Ethos del conflicto y creencias sociales como barreras psicosociales para la paz y la reconciliación en Colombia (pp. 60-91). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Villa Gómez, J.D.; Rodríguez Días, M.; Gaitán Lee, L.; González Prieto, M.A.; Haber Mariño, J. & Roa Sierra, J. (2019). Emociones sociales y políticas en la construcción y la obstrucción de la paz en ciudadanos de estrato social medio-alto de la ciudad de Bogotá. *Revista El Agora USB*, 19(2): 352–371.