

Victim and former combatant Involvement in Human Resource Practices

Laura Salas-Arbeláez 

Universidad del Valle Regional Buga, Cali, Colombia.

Mónica García-Solarte 

Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Guillermo Murillo-Vargas 

Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Resumen

Objetivo: Identificar la influencia de la vinculación de víctimas y excombatientes en las prácticas de recursos humanos asociadas a las habilidades, motivaciones y oportunidades de las Pequeñas y Medianas Empresas colombianas. **Método:** en este estudio se utilizó una metodología cuantitativa, en la cual se empleó la técnica de la encuesta y se aplicó a 492 gerentes de Pymes. Se utilizó como variable dependiente las prácticas de recursos humanos y como variable independiente la vinculación de víctimas y excombatientes. El proceso de análisis se realizó a través de un análisis multivariable por regresión lineal. **Resultados:** Como hallazgos principales se identificó que las Pymes vinculan más a víctimas que a excombatientes, evidenciándose que la práctica de recursos humanos que más se presenta es la participación. Así, la vinculación de víctimas y excombatientes influye de manera negativa en las prácticas asociadas a las habilidades tales como la selección y la formación. **Conclusiones:** Actualmente las Pymes están en plena formalización de sus prácticas de recursos humanos, sin embargo, debe existir un carácter de flexibilidad en los procesos de selección para que se pueda vincular a los actores del conflicto, de lo contrario sería complejo que estos cumplan con los requisitos del perfil para una exitosa vinculación.

Palabras clave: Gestión humana, Modelo AMO, Posconflicto, Proceso de selección, Pymes.

Clasificación JEL: M12, M14, D74.

Abstract

Objective: The study was aimed at identifying the influence of connecting victims and former combatants in human resource practices associated with the skills, motivations, and opportunities of Colombian small and medium enterprises (SMEs). **Method:** This study implemented a quantitative methodology, employing the survey technique, which was applied to 492 SME managers. Human resource practices were used as the dependent variable, while the relationship between victims and former combatants represented the independent variable. The analysis process was carried out using a multivariate analysis through linear regression. **Results:** The main finding is that SMEs connect more with victims than with former combatants, showing that the most common human resources practice is participation. Thus, connecting victims and former combatants negatively influences the practices associated with skills such as selection and training. **Conclusions:** Currently, SMEs have fully formalized their human resource practices, but there must be flexibility in the selection processes for the actors in the conflict to be connected; otherwise, it would be complex for them to comply with the requirements of the profile for successful connection purposes.

Keywords: Human management, AMO model, Post-conflict, Selection process, SMEs.

JEL classification: M12, M14, D74.

Autor de Correspondencia

salas.laura@correounivalle.edu.co

Recibido: 10-02-2020**Aceptado:** 31-07-2020**Publicado:** 18-08-2020Copyright © 2020
Desarrollo Gerencial

Como citar este artículo (APA):

Salas-Arbeláez, L. García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2020). Vinculación de víctimas y excombatientes en prácticas de recursos humanos. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-22. <https://doi.org/10.17081/dege.12.2.3915>

Introducción

Las empresas dentro de cualquier contexto representan un actor social muy importante, especialmente, en países que se enfrentan a etapas de superación del conflicto armado, como lo es Colombia, esto debido a que la participación de las empresas se vuelve definitiva en el crecimiento y desarrollo de la economía de un país (Velasco, 2014). A nivel nacional e internacional las empresas promueven la construcción de la paz mediante la participación en actividades de diversa índole. A partir de eso, las empresas han adquirido una serie de roles en la superación del conflicto, direccionados a fomentar el desarrollo económico, adoptar principios de evaluación externa, alimentar un sentido de comunidad, utilizar la diplomacia (Fort y Schipani, 2007; Katsos y Forrer, 2014; Oetzel, Westermann-behaylo, Koerber, Fort, y Rivera, 2010), promover el desarrollo comunitario y generar oportunidades de empleo para los habitantes locales en sus áreas de operación (Fort y Schipani, 2004; Ismail y Nusrat, 2014; Katsos y Forrer, 2014). Los principales resultados de la literatura de negocios y paz señalan que la empresa privada tiene un papel clave en el proceso de construcción de paz y los empresarios entienden que un país sin guerra mejora las condiciones organizacionales para crecer y sostenerse.

No obstante, gran parte de las empresas desconocen las herramientas para contribuir a la paz y la manera de crear alianzas con diversos actores. Si bien existe un número suficiente de guías y políticas que indican por qué las empresas deben participar en la construcción de la paz, no hay evidencia empírica acerca de cómo, cuándo y con quién las empresas deben participar (Iff y Alluri, 2016; Oetzel et al., 2010), es decir, son escasos los ejemplos específicos de prácticas dentro de regiones sensibles al conflicto. No existen pautas claras, indicadores de rendimiento ni mucho conocimiento práctico sobre cómo lograr la incorporación de prácticas en medio del conflicto o la superación del mismo (Katsos y Forrer, 2014). En el caso colombiano, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Fundación Ideas para la Paz y la Agencia Colombiana de Reintegración han marcado un derrotero para la intervención empresarial en esta temática, sin embargo, este derrotero es un marco general de lo que deberían hacer las empresas.

Autores como Miklian y Rettberg (2017) señalan que las prácticas que ejercen las empresas en el marco del posconflicto pueden centrarse en el entrenamiento y reclutamiento de los excombatientes, dándole la oportunidad de reintegrarse socialmente. En esta medida, el rol empresarial es solo el primer paso para asumir prácticas que permitan la contribución a la superación del conflicto. Así, las empresas deben modificar sus prácticas y alinearlas a los mecanismos actuales para dar respuestas a las iniciativas de construcción de paz (Rettberg, 2002). En este sentido, es inevitable que en esta modificación de prácticas los recursos humanos tengan un papel protagónico, pues es a través de las políticas de esta área que los niveles de contratación de la fuerza laboral son los más adecuados (Oetzel et al., 2010). Asimismo, los recursos humanos también traen consigo un papel protagónico para la generación de paz al

interior de las empresas y para la captura del talento necesario para la superación del conflicto (Sánchez y Weitzel, 2012).

Asimismo, es claro reconocer que las empresas requieren de ciertas condiciones para poder potenciar su rol en la construcción de paz, tales como: cambios al interior de la organización, prácticas, enfoque hacia la educación, generación de espacios de trabajo y condiciones para el mismo (Jiménez y Gamboa, 2017). Los recursos humanos se convierten en un elemento de transformación cuando las empresas asumen roles en el posconflicto, de esta manera resulta relevante identificar ¿Cuál es la influencia que tiene la vinculación de víctimas y excombatientes en las prácticas de recursos humanos?

Bajo el contexto anterior, el objetivo de este estudio consistió en identificar la influencia que existe en la vinculación laboral a víctimas o excombatientes a las empresas en las prácticas de recursos humanos que promueven la oportunidad, motivación y desarrollo de habilidades de las Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas (Desde ahora Pymes). Para cumplir con este objetivo se aplicó una metodología cuantitativa en la que se encuestó a 492 gerentes de Pymes de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. La encuesta se hizo a través de un cuestionario auto administrado en donde los gerentes evaluaron a través de una escala Likert la vinculación que llevan a cabo dentro de sus empresas. Para el procesamiento de los datos se realizó una regresión lineal que tuvo como variable dependiente a las prácticas de recursos humanos y como variable independiente la vinculación de víctimas y excombatientes.

En este documento se muestra en la primera parte la fundamentación teórica la cual respalda la investigación, entre ellos la definición de las prácticas de recursos humanos y la vinculación de víctimas y excombatientes. Además, se muestran las investigaciones previas que vinculan este tipo de variables y de donde surgen las hipótesis. En la segunda parte del documento se muestra el método utilizado para el cumplimiento del objetivo donde se presenta el diseño, la muestra y la descripción de las variables. En la tercera parte del documento se exponen los resultados, la discusión y las conclusiones, por lo que se muestra el procesamiento de datos y la relación que se obtiene de las variables, así como el aporte de la investigación con los resultados obtenidos.

Fundamentación teórica

Prácticas de recursos humanos a partir del modelo AMO

Desde la aparición del modelo AMO (*abilities, motivation and opportunities*, por sus siglas en inglés) que incluye la habilidad, la motivación y las oportunidades, se ha utilizado ampliamente para comprender la relación y vínculo entre los recursos humanos y el desempeño. Este modelo tiene sus cimientos en la psicología industrial/organizacional (Marín y Martínez 2016), fue propuesto inicialmente por Bailey en el año 1993 quien sugirió que para obtener un esfuerzo discrecional por parte del empleado son necesarios tres factores: los empleados debían tener las habilidades necesarias, una motivación adecuada y los

empleadores tenían que ofrecerles la oportunidad de participar activamente en la organización. Así, sus siglas representan los tres elementos que mejoran el desempeño de los empleados: habilidades individuales (A), motivación (M) y la oportunidad de participar (O) (Marín y Martínez 2016).

El **componente de habilidad** se define como la capacidad psicológica y física del individuo para participar en la actividad en cuestión. Por lo tanto, las prácticas que mejoran las capacidades de los empleados son las técnicas de contratación y selección de empleados o capacitación formal. La práctica de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos mejoran los conocimientos y habilidades existentes de los empleados o les brinda la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades para innovar. Además, la capacitación y el desarrollo incluyen el intercambio de conocimientos entre compañeros de trabajo y la evolución profesional, de modo que se puede utilizar como una herramienta para aumentar el compromiso de los empleados.

El **componente de motivación** se define como todos aquellos procesos cerebrales que energizan y dirigen el comportamiento. Este incluye procesos habituales, respuestas emocionales, así como la toma de decisiones analítica, que está relacionada con el deseo de un empleado de realizar su trabajo, el cual puede mejorarse mediante la motivación extrínseca o intrínseca. Los ejemplos de prácticas para mejorar las motivaciones son incentivos u oportunidades profesionales. Se deben saber qué los motiva tanto individual como colectivamente y proporcionar la motivación adecuada para aplicar sus habilidades. En definitiva, los empleados desean para estar motivados con mejores oportunidades de pago, beneficios e incentivos y la oportunidad de crecer, entre otros (Hughes, 2007). El compromiso aumentará una vez que los empleados creen que su esfuerzo será valorado y recompensado. Esta práctica de gestión humana mejorará la motivación de los empleados para cumplir los objetivos de la organización y aumentar su propio desempeño. Por ejemplo, las oportunidades de promoción interna deberían ser posibles para las personas que constantemente se enfocan en los objetivos de la organización y los logren.

El *modelo AMO* también presenta el **componente oportunidad**, el cual menciona todos los factores que están fuera del individuo que hacen posible o motivan la conducta. Estos factores pueden ser tanto físicos, proporcionados por el medio ambiente, como sociales, que proporciona la cultura. Las prácticas que contribuyen a la dimensión de la oportunidad son, por ejemplo, círculos de calidad o trabajo en equipo, que deben proporcionar a los empleados oportunidades para demostrar los comportamientos deseados, tanto el cumplimiento como la participación, la comunicación dada por lo equipos de trabajo y la misma participación en la evaluación de desempeño. Por otro lado, se reconocen los niveles de flexibilidad para ejecutar la tarea que hacen aprovechar el tiempo al máximo de acuerdo a las capacidades (Munteanu, 2014; Savaneviciene y Stankeviciute, 2012).

Posconflicto, construcción de paz y vinculación de víctimas y excombatientes

El posconflicto es el período de tiempo que sigue a la superación total o parcial de los conflictos armados, "es aquel período de tiempo que se inicia con el cese de hostilidades entre las partes previamente enfrentadas" (Rettberg, 2002, p. 20) y en el que se resuelven los temas estructurales de la sociedad de tal forma que garanticen la no repetición del conflicto. Dentro de este periodo de posconflicto lo que se busca es la construcción de paz que, en los términos de Grasa y Mateos (2014), es un conjunto de actuaciones encaminadas a evitar nuevas confrontaciones armadas, donde intervienen actores públicos y privados, nacionales, regionales y locales, en tiempos no menores a 15 años. El posconflicto aparece como un periodo que no indica que el conflicto haya terminado totalmente, sino que se está dando a través de unas estructuras y regiones, y que es posterior a disminución o finalización del conflicto (Hamre y Sullivan, 2002; Hernández, Barrios, y Jimenez, 2017). De ahí que la construcción de paz y el posconflicto estén estrechamente ligados en la consolidación de la paz.

La construcción de paz lleva de la mano los retos que en el periodo del posconflicto se han identificado y promueve la consolidación y fortalecimiento; sin embargo, durante la construcción de paz también se requiere entender las causas que generaron el conflicto para contribuir a disminuir los riesgos de una nueva recaída (Boutros-Ghali, 1992; Rettberg y Rivas, 2012; Rettberg, 2002). Cuando se analiza las reconstrucciones posteriores al posconflicto, el Estado tiene una participación principal en la que requiere identificar las políticas nacionales y los actores partícipes del conflicto, para así trabajar con las capacidades institucionales que llevarán a la construcción de paz (Rathmell, 2005). En la construcción de paz es posible identificar elementos esenciales como la creación de la estabilidad, la restauración y el tratamiento socioeconómico (Barnett, Kim, O'Donnell, y Sitea, 2007). Sin estos elementos, la construcción de paz se vuelve difícil de alcanzar. Asimismo, estos elementos llevan consigo que se reduzcan los medios disponibles para volver al conflicto, dentro de ellos se incluyen programas de desarme, la desmovilización, los programas de reintegración, la reforma del sector de la seguridad y el control de armas para los sistemas de armas ligeras y pesadas. La idea central es que la reintegración de los excombatientes requiere vías alternativas para la búsqueda de la riqueza y el reconocimiento social, por lo que la construcción de paz también debe contar con esos elementos (Barnett et al., 2007; Boutros-Ghali, 1992).

Los procesos de construcción de paz no han sido sencillos, los gobiernos e instituciones multilaterales han buscado mejorar sus capacidades institucionales (Rathmell, 2005) y han aprendido de experiencias de otros países que ya han pasado por el proceso de construcción de paz (Rettberg, 2005). El éxito de los programas e iniciativas en los procesos de construcción de paz depende también de otros actores, en donde estos asumen roles fundamentales para la superación del conflicto. Con lo anterior, la participación del sector privado se vuelve definitiva para la construcción de paz (Velasco, 2014), pues las empresas también han adquirido una serie de roles en la superación del conflicto direccionado a fomentar el

desarrollo económico, adoptar principios de evaluación externa, alimentar un sentido de comunidad y utilizar la diplomacia (Fort y Schipani, 2007; Katsos y Forrer, 2014; Oetzel et al., 2010), por lo que la construcción de paz necesita de empresas privadas, públicas, del tercer sector y, principalmente, del Estado.

Dentro de las actividades de construcción de paz que proponen las naciones se encuentra apoyo y confianza a las políticas gubernamentales, facilitadores del acercamiento con grupos ilegales, creación de empleo para excombatientes, financiación de investigaciones sobre el conflicto armado y apoyo a las iniciativas de emprendimiento (Gil, 2016; Ochoa, Vanegas, y Arizabaleta, 2017). Sin embargo, para las empresas la generación de oportunidades de empleo y emprendimiento para las personas con menores posibilidades, desmovilizados y víctimas de la guerra (González, 2016; Prandi y Lozano, 2010), es un elemento de mayor aporte social, que se traduce en la vinculación directa de estos actores y su iniciación en el mercado laboral.

Vinculación de víctimas y excombatientes y prácticas de recursos humanos

La literatura que relaciona los recursos humanos y la vinculación de víctimas y excombatientes a las empresas es aún muy limitada, pues, como se señaló anteriormente, no existe una guía clara de cómo hacerlo. Sin embargo, países con experiencias previas y ciertas guías en el marco colombiano han dado cuenta de la relación que existe entre estas dos variables. Dentro de las prácticas que se reconocen por excelencia para apoyar la construcción de paz se encuentra la capacitación a los actores del conflicto, pues se identifica que solo a través de la formación se logra la reintegración de los excombatientes (Humphreys y Weinstein, 2007; Iff y Alluri, 2016; Munive, 2014; Wolf, Flohr, Rieth y Schwindenhammer, 2010) y es solo a través de la reinserción laboral que se evita la aparición de nuevos conflictos (Buitrago, Bustamante, Castañeda, y Ramírez, 2015).

Igualmente, la literatura señala que los recursos humanos es un área sensible a la comunidad y que sirve como apoyo y factor integrador de los empleados para moderar los efectos de la etapa de conflicto y moldear el comportamiento para la construcción de paz (Reade, 2015). De este modo, las investigaciones sí señalan una relación entre estas dos variables. Ahora bien, a continuación, se presenta la relación de la vinculación de víctimas y excombatientes con las prácticas de recursos humanos asociadas al modelo AMO.

a) Vinculación de víctimas y excombatientes y prácticas asociadas al desarrollo de habilidades como la selección y formación

Las investigaciones que señalan la relación entre prácticas de formación y selección con el posconflicto son diversas. La transferencia de capacidades y habilidades a los individuos en las comunidades donde operan se convierten en prácticas por excelencia para el desarrollo de los empleados vinculados a la

construcción de paz (Iff y Alluri, 2016). Para Oetzel et al. (2010) las prácticas de formación se deben adaptar cuando se vincula a actores del conflicto. Las alianzas a través de ONG u empresas del tercer sector hacen que se capacite a los empleados de una manera más sencilla. Igualmente, la capacitación como elemento primario de la formación hace que se cuente con empleados calificados y educados para el buen ejercicio del trabajo, aspecto que quizás no tengan antes de participar en el periodo de construcción de paz. Existe además un beneficio a corto plazo para elevar los niveles de habilidades y así garantizar que los actores del conflicto tengan mayores oportunidades de reintegración. En términos de entrenamiento, las empresas modifican sus prácticas y ofrecen talleres para mejorar sus competencias de solución de problemas, comunicación, gestión y *coaching*, todas tendientes a mejorar capacidades para la regulación, transformación y conducción pacífica de los conflictos (Katsos y Forrer, 2014; Sánchez y Vargas, 2013). Así, la actividad por excelencia para apoyar la paz sostenible es ofrecer capacitación para las personas vulnerables que más sufren el conflicto (Humphreys y Weinstein, 2007; Iff y Alluri, 2016; Munive, 2014; Ochoa et al., 2017; Wolf et al., 2010).

Por otro lado, las capacitaciones deben modificarse en el campo del posconflicto, ya que gracias al desarrollo de las habilidades los empleados pueden ser más competitivos en el puesto frente a los otros que no hacen parte de ningún programa de reintegración o reinserción (Ismail y Nusrat, 2014). El entendimiento general dentro del sector empresarial es que estas intervenciones contribuyen a crear espacios y ambientes propicios para la prevención y resolución de conflictos y la consolidación de la paz en el país. De estos, la educación y la capacitación en habilidades es el área más activa de intervención empresarial debido a sus múltiples beneficios a favor de la paz, que incluyen contribuir a reducir el desempleo, aumentar la empleabilidad de los jóvenes y satisfacer las habilidades técnicas y las necesidades laborales de las empresas. Para Ismail y Nusrat (2014), las empresas que no modifican sus prácticas en términos de formación hacia actores del posconflicto hacen que estos se empleen un cargo cualquiera, no se desarrollen en él, no estén calificados para él y además sean mal pagos. Bajo esta condición, los actores tienen la probabilidad de recaer en actos violentos y en grupo subversivos (Barrios, 2016), especialmente por no tener las habilidades necesarias para el cargo y, en consecuencia, ser despedidos.

Para Barrios (2016) las empresas deben enfocarse en el proceso de inserción de actores del conflicto, en donde se debe incluir un cambio en el proceso de socialización e inducción para que se les brinde herramientas de funcionamiento de la empresa y se perciban espacios de realización personal y profesional. Además, se debe fomentar la capacitación y educación en el trabajo para que estén preparadas para el mundo empresarial. En el campo de la formación también aparece también la adaptación de la cultura organizacional, que se reconoce como una cultura de paz y que está en los cimientos de toda la cultura. Para Sánchez y Vargas (2013), el posconflicto y la vinculación laboral de actores del mismo hace que se requiera de una formación de los integrantes de la empresa para la

regulación y solución de conflictos que se pueda dar entre participantes, además de fomentar el comportamiento ético para convivencia pacífica.

En la selección de personal, Reade (2015) señalan que la vinculación inicial para excombatientes fue en seguridad o cargos sumamente operativos, sin embargo, al realizar las pruebas de selección tradicionales, como la de aptitudes psicosociales, se descartaron a muchos empleados y se frenó el apoyo a este tipo de iniciativas. En esta medida, las prácticas de selección tradicionales no funcionan cuando las empresas deciden crear empleos para los actores de conflicto. En el caso de las Pymes, los procesos de selección están basados en entrevistas informales que no enganchan necesariamente a personal calificado (Mora, 2014; Hitka, Lorincová, Ližbetinová, y Bartáková, 2017; Medina, Delgado y Lavado, 2012). Por su parte, en las empresas pequeñas la capacitación suele estar aislada y descontextualizada de las necesidades de formación, no tiene un programa debidamente formalizado (Bernal y Vargas, 2017; Mora, 2014).

Igualmente, las Pymes desconocen las políticas gubernamentales que promueven, apoyan o incentivan la generación de empleo para los excombatientes, empero, están comprometidas casi por completo con la oferta de empleo para estos actores, lo cual hace que se modifiquen las prácticas de selección (Miklian y Rettberg, 2017). Ahora bien, los empresarios de las Pymes reconocen que si existiera mayor estímulo por parte del Estado, este proceso de selección se puede dar mejor. Se establece que la mayoría de las Pymes no tienen políticas de RSE y algunas de ellas no saben qué es, pero muchas la ejecutan de forma indirecta, capacitando a los empleados y cumpliendo todos los compromisos con los grupos de interés (Sepúlveda, Moreno, Tovar, Franco y Villarriaga., 2015). Por lo tanto:

H1: La vinculación de víctimas y excombatientes a las Pymes colombianas influye en las prácticas de recursos humanos asociadas al desarrollo de habilidades, como lo son la selección y formación.

b) Vinculación de víctimas y excombatientes y prácticas asociadas a la motivación, como la evaluación y retribución de desempeño

Rhoades y Eisenberger (2002) señalan que las prácticas de recursos humanos en el posconflicto son modificadas en la medida que las empresas son líderes y hacen lo posible para apoyar a los empleados. Dentro del apoyo que se les da a los empleados se encuentran prácticas de recursos humanos que promueven la motivación a la retribución, especialmente los beneficios, la provisión de servicios de artículos y servicios necesarios tales como refugio temporal, en particular si es víctima del conflicto. Además, las empresas que desean vincular a víctimas ofrecen apoyo a la familia de los empleados, considerándolos como un elemento clave para crear un mayor vínculo emocional y social.

Igualmente, cuando las empresas vinculan a cualquier actor del conflicto, las prácticas de incentivos deben sostenerse y potenciarse. El elogio y el reconocimiento por los logros relacionados con el trabajo son ejemplos de las prácticas que las empresas realizan, con ello los empleados perciben que la organización se preocupa por su bienestar y valora sus contribuciones a la empresa (Reade, 2015). Las empresas, por su parte, también deben apoyar de manera material y emocional a los actores que participan en la construcción de paz, pues deben crear actividades que permitan mitigar los efectos negativos del conflicto social y su perfecta vinculación y adaptación a la empresa (Reade, 2015).

En el caso de las Pymes, las prácticas de recursos humanos que promueven la motivación son la retribución y la evaluación de desempeño, estos son aún muy informales y no cuentan con políticas completamente claras (Madrigal, 2016). En las Pymes la retribución es una práctica crítica, pues las empresas no cuentan con mecanismos formales de medir la productividad para poder compensar, lo cual genera desequilibrios y desmotivación (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010; Restrepo y Arias, 2016; Saini y Budhwar, 2008; Uribe, 2003). En cuanto a la evaluación del desempeño, este no es un proceso formalmente establecido, por lo que en la mayoría de empresas no se hace (Calderón et al., 2010; Uribe, 2003). Pese a lo anterior, las Pymes tienen compromiso con la construcción de paz (Jiménez, 2014) aunque no estén vinculadas a ningún tipo de práctica filantrópica y su gestión de recursos humanos sea aun insípida. Por lo tanto:

H2: La vinculación de víctimas y excombatientes a las Pymes colombianas influye en las prácticas de recursos humanos asociadas a la motivación, como lo son la retribución y evaluación de desempeño.

c) Vinculación de víctimas y excombatientes y prácticas asociadas a la oportunidad, como la participación, flexibilidad y comunicación

Las prácticas orientadas a la participación permiten mayores oportunidades para los empleados. Dentro de las prácticas que ejercen las empresas se encuentra alentar la participación de los empleados en la resolución de problemas (Reade, 2015). Este tipo de participación es voluntaria y no coercitiva, ya que permite gestionar posibles conflictos generados por los actores. Cuando los gerentes deciden vincular actores del conflicto, se debe considerar la flexibilidad frente a las interrupciones laborales que se presenten, pues dentro del posconflicto existen actividades que aun evitan el buen desarrollo del individuo en su ejercicio laboral, tales como cierres por el lugar donde vive, lo cual genera retrasos y ausentismo laboral (Reade, 2015). Para Barrios (2016), el proceso de posconflicto requiere una gran responsabilidad de parte de las empresas, por lo que se deben adecuar las prácticas de comunicación en la que se informe correctamente en ambos sentidos todo lo relacionado con el trabajo. En el caso de las Pymes, existe, en ocasiones, una mala comunicación entre gerente y empleados, además de no otorgárseles autonomía para tomar decisiones, de modo que es difícil obtener su cooperación, ideas y compromiso

(Calderón et al., 2010; Uribe, 2003). En fin, la flexibilidad dentro de las Pymes es un factor que no está muy presente, pues los gerentes tienen una cultura en la que debe haber un estricto cumplimiento de las normas estipuladas, ya que regulan la disciplina y la resolución de conflictos (Calderón et al., 2010; Uribe, 2003). En función de lo anterior, la hipótesis 3 es:

H3: La vinculación de víctimas y excombatientes a las Pymes colombianas influye en las prácticas de recursos humanos asociadas a la oportunidad, como lo son la participación, flexibilidad y comunicación.

Método

Diseño

Para esta investigación se realiza una investigación exploratoria y explicativa con enfoque cuantitativo. La investigación exploratoria permite el conocimiento de un fenómeno que no ha sido explorado con anterioridad, tal como es la relación entre gestión de recursos humanos y vinculación de víctimas y excombatientes. Igualmente, en términos explicativos hay que reconocer que se pretende identificar cómo una variable influye sobre la otra.

Participantes

Para el cálculo de la muestra se realiza un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%, y una probabilidad de éxito y fracaso del 50%. Para ello se considera el total de las Pymes de las tres ciudades principales de Colombia: Cali, Medellín y Bogotá. La muestra se presenta en la *Tabla 1*. Los datos de estas Pymes fueron suministrados por la compra de registros mercantiles de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Cámara de Comercio de Cali. Los datos de las Pymes de Medellín fueron suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá.

Tabla 1. *Muestra por ciudades*

Ciudad	Frecuencia	Porcentaje
Cali	193	39,23%
Bogotá	207	42,07%
Medellín	92	18,70%
Total	492	100%

Fuente: elaboración propia (2019).

Instrumentos

Variable Dependiente

Recursos Humanos: se divide en siete categorías (Evaluación, Retribución, Participación, Comunicación, Flexibilidad, Selección y Formación) que a su vez forman las variables habilidades, motivación y oportunidades dadas por el modelo AMO propuesto por Bailey (1993 y adaptado por Marín y

Martínez (2016). Los ítems están contruidos según una escala tipo Likert de 7 posiciones, con límites 1 a 7, donde 1 = completamente en desacuerdo, y 7 = completamente de acuerdo. Para corroborar la validez de todas las variables se llevó a cabo un análisis factorial en el que tanto las cargas factoriales como el coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett arrojan resultados suficientes para validar el indicador. En términos de confiabilidad, se utiliza el alfa de Cronbach (Tabla 2). Los resultados de validación, al ser un estudio exploratorio, permiten trabajar con esta variable.

Tabla 2. *Análisis de validez y confiabilidad de modelo AMO*

Variable	Subcategoría	Ítems	Cargas factoriales para el ítem
Motivación	Evaluación	1	0,83
		2	0,731
		3	0,738
		4	0,773
	Retribución	5	0,872
		6	0,872
Oportunidad	Participación	7	0,815
		8	0,815
	Comunicación	9	0,815
		10	0,815
Habilidad	Selección	11	0,277
		12	0,858
		13	0,868
		14	0,47
	Formación	15	0,514
		16	0,839
		17	0,773

Fuente: elaboración propia (2019).

Variables Independientes

Vinculación: se ha denominado la variable para agrupar actividades de generación de empleo para los excombatientes y víctimas. Esta práctica seleccionada a partir de Gil (2016) y Ochoa, Vanegas y Arizabaleta (2017), quienes señalan que una de las actividades que puede realizar la empresa en el marco del posconflicto y que facilitan la construcción de paz es la creación de empleo. A nivel teórico, lo autores señalan que existen otras cuatro, sin embargo, se ha seleccionado esta práctica por su relación en la literatura con la gestión de recursos humanos. Los ítems están contruidos según una escala tipo Likert de 7 posiciones, con límites 1 a 7, donde 1 = completamente en desacuerdo, y 7 = completamente de acuerdo. Para corroborar la validez de todas las variables, se llevó a cabo un análisis factorial en el que tanto las cargas factoriales como el coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett arrojan resultados suficientes para validar el indicador. En términos de confiabilidad, se utilizó el alfa de Cronbach (Tabla 3). Los resultados de validación, al ser un estudio exploratorio, permiten trabajar con esta variable.

Tabla 3. *Análisis de validez y confiabilidad de vinculación en el posconflicto*

Variable	Subcategoría	Ítems	Cargas factoriales para el ítem
Vinculación	1. Crear empleo para excombatientes	0,830	Alfa de Cronbach: 0,6 Varianza explicada: 68,828% Sig. Bartlett:0,000 KMO:0,600
	2. Crear empleo para víctimas	0,872	

Fuente: elaboración propia (2019).

Variables de control

- Años de funcionamiento de la empresa: es una variable continua que refleja la edad de la empresa.
- Número total de empleados 2018: es una variable continua que mide el número total de trabajadores hombres y mujeres para el año 2018.

Resultados

Los resultados de la *Tabla 4* señalan que, en términos de recursos humanos, las actividades que más realizan las Pymes son la participación y comunicación, mientras que las que menos se realizan son las actividades relacionadas con formación. Estos resultados se asocian al hecho de que las Pymes colombianas tienen poco capital y tiempo para invertir en la educación del empleado y especialmente en formación no asociada al trabajo (Calderón et al., 2010; Uribe, 2003). Frente a los componentes del modelo AMO, se puede identificar que las prácticas asociadas a desarrollar habilidades son las que menos se fomentan en las Pymes.

Tabla 4. *Análisis descriptivo*

Variable	Promedio
Recursos humanos	
Habilidades	4,77
Formación	4,44
Selección	5,10
Motivación	5,02
Retribución	5,10
Evaluación de Desempeño	4,94
Oportunidad	5,09
Comunicación	5,11
Participación	5,16
Flexibilidad	5
Vinculación de víctimas y excombatientes	4,61
Crear empleo para excombatientes	4,44
Crear empleo para víctimas	4,77
Variables de Control	
Edad del Gerente (años)	53,85
Antigüedad de la empresa (años)	30,14
Gerentes hombres (%)	75,10
Gerentes mujeres (%)	24,90

Fuente: elaboración propia (2019).

En términos de la vinculación de víctimas y excombatientes, se evidencia que sí existe un apoyo a los actores del conflicto para generar empleo, aspecto que no se contemplaba para las Pymes, sin embargo, el apoyo está dado principalmente a las víctimas del conflicto más que a lo excombatientes. Este resultado puede ser atribuido a la aversión que aún existe frente a los exmiembros de los grupos armados (Prandi y Lozano, 2010; Rettberg, 2011; Vargas, 2014). En cuanto a las variables de control, los resultados arrojaron que tanto el gerente como las Pymes son personas maduras y la mayoría de los gerentes son de sexo masculino.

Para el análisis multivariante utilizó el siguiente modelo (1):

$$\begin{aligned}
 \text{Recursos Humanos}_i & \\
 &= \beta_0 + \beta_1 \text{Vinculación de víctimas y excombatientes} + \beta_2 \text{EdadGerente} \\
 &+ \beta_3 \text{Añosfuncionamiento} + \beta_4 \text{GeneroGerente} + \varepsilon_i \quad (1)
 \end{aligned}$$

En principio, la Tabla 5 señala que la variable Recursos Humanos adopta el valor de cada práctica: Evaluación, Retribución, Participación, Comunicación, Flexibilidad, Selección y Formación. Tal como lo muestra la tabla, la vinculación de víctimas y excombatientes influye sobre las prácticas de selección y formación de manera negativa, es decir, a medida que la empresa decide vincular a víctimas o excombatientes, la selección no se enfoca en la persona más adecuada para el cargo, en sus habilidades y rasgos actuales, y la formación no se da de manera continua con buena inversión de tiempo y para ir más allá del desarrollo de habilidades. Estos resultados indican, por una parte, que se hace necesarios mecanismos de flexibilización de políticas de selección para poder vincular a actores que quizás no tengan las competencias necesarias para el cargo, lo cual hace que este resultado sea consistente.

Tabla 5. *Análisis multivariante por práctica de Recursos Humanos*

VARIABLES	Evaluación	Retribución	Participación	Comunicación	Flexibilidad	Selección	Formación
Vinculación de Víctimas y excombatientes	0.06496044 (.04410952)	0.06238266 (.04187124)	0.08149781 (.04458692)	-0.00004705 (.0373714)	-0.03687216 (.05734147)	-0.12361653** (.03929803)	0.11211457** (.03988245)
Edad gerente	-0.00964499* (0.00489682)	-0.00221505 (0.00454993)	-0.00226763 (0.00509009)	-0.00453784 (0.00387494)	-0.01414112* (0.00601091)	-0.00037049 (0.00427087)	0.00629012 (0.00415538)
Años funcionamiento de la empresa	-0.00115545 (0.00281573)	-0.00374399 (0.00274282)	-0.00517563 (0.00326238)	0.00756973*** (0.00223483)	0.00674628 (0.00387731)	0.01575733*** (0.00286214)	0.00686016* (0.00310746)
Género del gerente	-0.015227047 (.1032882)	0.04284628 (.10175543)	0.00047376 (.11349161)	-0.09663707 (.09919229)	0.03883012 (.15193609)	-0.04955512 (.111041)	0.10353018 (.11128029)
Constante	5,240546*** (.32398211)	5,0385472*** (.29931628)	5,071036*** (.33367158)	5,1523688*** (.28005182)	5,7144171*** (.44671376)	5,2301708*** (.30190011)	4,3915226*** (.27416258)
N	492	492	492	492	492	492	492
R2 ajustado	0,02182717	0,006174	0,01045177	0,0098096	0,0055302	0,08143196	0,04145842

Nota: errores estándar entre paréntesis: (*) p<0,1;(**) p<0,05;(***)p<0,01) Fuente: elaboración propia (2019).

Sin embargo, frente a las prácticas de formación se reconoce que las Pymes poco las promueven, y cuando existe además vinculación de actores del conflicto, estas se presentan mucho menos. Estos resultados se pueden atribuir al hecho de que la selección ya implica un esfuerzo adicional para las empresas y poco queda para invertir en formación, por lo que estas actividades quedan rezagadas (Calderón et al., 2010). En cuanto a las otras prácticas de recursos humanos, no se evidencia un nivel de influencia significativo. Dentro de las otras relaciones se muestra que entre más años de antigüedad tenga la empresa, mayor es su nivel de selección, de formación y de comunicación. Esto contribuye a indicar que a las Pymes les ha tocado ceder terreno en la formalización de esta práctica en la vinculación de actores, especialmente porque la mayoría son empresas maduras. Por otro lado, cuando el gerente tiene más años, más evaluación de desempeño se hace y menos flexibilidad se les brinda a los empleados.

Cuando la variable recursos humano adopta las variables que se construyen a partir del modelo AMO, los resultados son muy similares (Tabla 6). Se muestra que cuando las Pymes deciden vincular víctimas o excombatientes, las prácticas asociadas a las habilidades se ven influenciadas de forma negativa. Es decir, la hipótesis H1 es aceptada (B: -0,11786555***) y las hipótesis H2 (B: 0,06367155) y H3 (B: 0,01485953) no lo son. Sin embargo, es importante señalar que los años de funcionamiento de la empresa hacen que las prácticas asociadas a habilidades se presenten más en las Pymes. Lo anterior indica que, a medida que las empresas se vuelven más maduras, aunque seleccionan y forman más y mejor, el proceso de flexibilización de estas prácticas se da por cambios de condiciones de vinculación, como lo es el caso de la generación de empleo para los actores del conflicto.

Tabla 6. *Análisis multivariante del Modelo AMO*

VARIABLES INDEPENDIENTES	Motivación	Oportunidad	Habilidades
Vinculación de víctimas y excombatientes	0,06367155 (0,03539384)	0,01485953 (0,03327454)	-0,11786555*** (0,03142172)
Edad del gerente	-0,00593002 (0,00366465)	-0,00698219 (0,00357808)	0,00295982 (0,00347343)
Años de funcionamiento de la empresa	-0,00244972 (0,00207881)	0,00304679 (0,00222741)	0,01130875*** (0,002475549)
Género del gerente	-0,05471209 (0,07770154)	-0,01911106 (0,08823348)	0,02698753 (0,0949683)
Constante	5,1395466*** (0,23847785)	5,3126073*** (0,2496736)	4,8108467*** (0,22799597)
N	492	492	492
R ²	0,02177037	0,00150242	0,07948967

Nota: errores estándar entre paréntesis: (*) p<0.1; (**) p<0.05; (***) p<0.01 Fuente: elaboración propia (2019).

Discusiones

La literatura que evidencia la relación entre la vinculación de víctimas y excombatientes y las prácticas de recursos humanos aún es muy limitada. Este estudio muestra, en el caso de las Pymes colombianas, cómo influye la vinculación de dos actores del conflicto sobre las prácticas del modelo AMO. Como resultado de esta investigación se identifica que las Pymes sí realizan prácticas de gestión humana, aunque la que menos realizan es la formación. En cuanto a la vinculación de actores del conflicto, se evidencia que sí existe una participación del empresariado de la Pyme en este periodo, pero su apoyo está más orientado a víctimas que a excombatientes. Contrario a lo señalado por [Rettberg \(2016\)](#) y [Rettberg, Medina y Pimienta \(2018\)](#), quienes indican que debe existir un motivador para participar en el posconflicto, esta investigación muestra que existe un grado de participación en el mismo, por lo menos en uno de los roles que proponen las guías.

Los resultados de esta investigación señalan que cuando se decide vincular a algún actor del conflicto, las prácticas que se ven influenciadas son las asociadas al desarrollo de habilidades, como lo son la selección y formación de los empleados. Es decir, de las hipótesis planteadas se acepta la hipótesis H1. Estos resultados indican que, tal como lo señala [Oetzel et al. \(2010\)](#), las prácticas de formación se deben adaptar cuando se vincula a actores del conflicto, en este caso particular se establece que la vinculación de actores hace que, en menor proporción, se genere formación de los empleados. Lo anterior se puede atribuir al carácter del estudio enfocado en Pymes, pues la mayoría de estas solo cuentan con el capital suficiente para sobrevivir y en ocasiones no capacitan o sus capacitaciones son aisladas ([Bernal y Vargas, 2017](#); [Mora, 2014](#); [Sepúlveda et al., 2015](#)). Se puede indicar que, por el hecho de vincular actores del conflicto, todos los intereses se dan en su proceso de selección y se deja de lado la inversión en su formación y entrenamiento. Tal como lo mencionan [Reade \(2015\)](#) y [Miklian y Rettberg \(2017\)](#), se deben eliminar las pruebas de selección tradicionales, como la de aptitudes psicosociales, para no descartar a candidatos como víctimas y excombatientes, quienes quizás no cuentan con las aptitudes necesarias para enfrentar un proceso de selección tradicional. Esto es sobre todo evidente en el caso de las Pymes, cuyos procesos de selección están basados en entrevistas informales que no captan necesariamente al personal calificado ([Mora, 2014](#); [Hitka et al., 2017](#); [Medina, Delgado y Lavado, 2012](#)).

Conclusiones

Como conclusión de esta investigación se puede evidenciar que las Pymes no necesariamente participan en las prácticas de construcción de paz por un interés monetario, sino que más bien su inclinación está en la necesidad de vincular a sus procesos personal operativo, iniciar con políticas o

prácticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE que tenían y aprovechar los beneficios que el Estado otorga por ello.

Igualmente, se debe considerar que la construcción de paz al interior de las empresas es algo que se debe solucionar, y no solo desde la inclusión de políticas dadas por el gobierno nacional, sino con la participación en prácticas empresariales relacionadas con el postconflicto, que hacen que las prácticas internas deban modificarse, como es el caso de los recursos humanos. Por otro lado, el afán de formalizar las prácticas y las políticas de recursos humanos en las Pymes debe manejarse con sumo cuidado, ya que se requiere dentro del posconflicto que algunas prácticas, como la selección y formación, sean lo suficientemente flexibles para poder vincular a los actores del conflicto, pues si no se realiza esta flexibilización en las empresas el proceso se entorpecería y minimizaría su rol en la construcción de paz.

Por otro lado, la gestión de personas en empresas ubicadas en zonas de conflicto se puede hacer de una manera sensible al mismo si se utilizan las prácticas correctas de recursos humanos. En relación con esto, estas prácticas que se vuelven sensibles al conflicto brindan beneficios a la empresa en términos de mayor motivación y compromiso de los empleados.

El aporte principal de esta investigación es incentivar a que las demás empresas sigan estas prácticas, al menos en cierta medida, independientemente de si están ubicadas en zonas de conflicto o no, asimismo que se propone que reconozcan que debe existir un aporte a la paz y una flexibilización en la gestión de los recursos humanos. A su vez, deben reconocer que el periodo de posconflicto incluye la modificación de prácticas internas, asunto que la mayoría de guías no indica cómo hacer ni materializar en la práctica.

Las investigaciones que se realicen a futuro deben fortalecer el modo en que la vinculación de actores afecta las prácticas específicas de selección y formación, señalando cuál práctica se debe hacer en esos contextos particulares y cómo se deben articular en toda la organización. Igualmente, investigaciones futuras deben indagar las motivaciones empresariales para la vinculación de actores del conflicto que den cuenta de por qué se decide participar en este tipo de prácticas. Dentro de las limitaciones de esta investigación estuvo el posible sesgo de los empresarios al responder las preguntas asociadas al posconflicto, pues este sigue siendo un tema delicado en el país. Igualmente, se identificó que las mediciones de las variables de recursos humanos están en el marco de un modelo particular, por lo que futuras investigaciones podrían indagar prácticas ajustadas a todos los procesos de gestión de los recursos humanos.

Financiamiento

Esta investigación fue financiada a través de la Convocatoria Interna 112-2018 para la presentación de proyectos de investigación de la Universidad del Valle con el proyecto titulado "Prácticas empresariales y cultura de paz en Colombia desde la Gestión Humana" C.I 8141.

Agradecimientos

El equipo investigador de este estudio agradece a la Universidad del Valle por su apoyo económico y a las empresas que participaron en la aplicación de la encuesta.

Referencias

- Barnett, M., Kim, H., O'Donnell, M., & Sitea, L. (2007). Peacebuilding: What Is in a Name? *Global Governance*, (13), 35–58. <https://gsdrc.org/document-library/peacebuilding-what-is-in-a-name/>
- Barrios, R. (2016). Responsabilidad social empresarial: el papel de las organizaciones en el postconflicto colombiano. *Revista de Los Estudiantes de Administración de Empresas*, 9(1), 45–56. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/61276>
- Bernal-Elías, E., y Vargas-Hernández, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, (16), 109–126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6437850>
- Boutros-Ghali, B. (1992). An Agenda for Peace: Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peace-keeping. *International Relations*, 11(3), 201–218. <https://doi.org/10.1177/004711789201100302>
- Buitrago, N., Bustamante, A., Castañeda, S., y Ramírez, S. (2015). Retos de las organizaciones privadas en el postconflicto colombiano. *Revista Ensayos*, 8, 228–239. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/56333>
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una Aproximación a un Sistema Integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13–36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.ghc>
- Fort, T., & Schipani, C. (2004). *The role of business in fostering peaceful societies*. New York: Cambridge University Press.

- Fort, T., & Schipani, C. (2007). An action plan for the role of business in fostering peace. *American Business Law Journal*, 44(2), 359–377. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2007.00040.x>
- Gil, I. (2016). Inclusión laboral de los excombatientes durante el posconflicto. *Nuevos Paradigmas de Las Ciencias Sociales Latinoamericanas*, VII (14), 137–186. <https://www.ilae.edu.co/IlaeOjs/index.php/IlaeOjs/article/view/97>
- Mora, N. (2014). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto? Is human talent management a competitiveness factor in Pymes in Pasto?, *Revistas UNIMAR*, 26(2), 29–32. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/86>
- González-Mendoza, J. (2016). Empresa privada: principal socio en el posconflicto y la construcción de la paz. *Panorama*, 10(18), 84–92. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v10i18.823>
- Grasa, R., y Mateos, O. (2014). Guía para trabajar en la construcción de la paz. Qué es y qué supone la construcción de la paz. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá; Instituto Catalán Internacional para la Paz. <http://hdl.handle.net/11520/14393>
- Hamre, J., & Sullivan, G. (2002). *Toward Postconflict Reconstruction*. *Washington Quarterly*, 25(4), 85–96. <https://doi.org/10.1162/016366002760252554>
- Hernández, H., Barrios, I., y Jiménez, A. (2017). El aporte del empresario barranquillero en el posconflicto: Una mirada desde la responsabilidad social empresarial. *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, (7), 131–145. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/69430>
- Hitka, M., Lorincová, S., Ližbetinová, L., & Bartáková, P. (2017). Cluster Analysis Used as the Strategic Advantage of Human Resource Management in Small and Medium- sized Enterprises in the Wood-Processing Industry. *BioResources*, 12(4), 7884–7897. https://ojs.cnr.ncsu.edu/index.php/BioRes/article/view/BioRes_12_4_7884_Hitka_Cluster_Analysis_Strategic_Advantage/0
- Hughes, J. H. J. (2007). The Ability-Motivation-Opportunity Framework for Behavior Research in IS. Paper present at 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10) <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.518>
- Humphreys, M., & Weinstein, J. (2007). Demobilization and Reintegration. *Journal of Conflict Resolution* 51(4), 531-567. <https://doi.org/10.1177%2F0022002707302790>

- Iff, A., & Alluri, R. (2016). Business Contributions to Peace building: Exploring the Evidence. *Business Peace and Sustainable Development*, (8), 7–33. <https://doi.org/10.9774/gleaf.8757.2016.de.00003>
- Ismail, O., & Nusrat, R. (2014). Exploring the potential of the Private Sector to contribute to peacebuilding in Pakistan. *Pakistan: International Alert*. <https://www.international-alert.org/publications/exploring-potential-private-sector-contribute-peacebuilding-pakistan>
- Jiménez, G. (2014). Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 27(48), 67–96. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao27-48.mrse>
- Jiménez, L. A., & Gamboa, R. (2017). Gestión del Post-Conflicto como estrategia de la Responsabilidad Social en las empresas. *FACE: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(1), 35–43. <https://doi.org/10.24054/01204211.v1.n1.2017.2576>
- Katsos, J., & Forrer, J. (2014). Business practices and peace in post-conflict zones: Lessons from Cyprus. *Business Ethics A European Review*, 23(2), 154–168. <https://doi.org/10.1111/beer.12044>
- Madrigal, B. (2016). Teoría y realidad en la administración del talento humano en las Pymes. *Negocios y Mercados*, 1(1), 2-9. <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/4890>
- Marín-García, J., & Martínez, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Medina, A. Delgado, A., y Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121–138. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70197-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70197-3)
- Miklian, J., & Rettberg, A. (2017). From War-Torn to Peace-Torn? Mapping Business Strategies in Transition from Conflict to Peace in Colombia. *Electronic Journal*, (February), 1–25. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2925244>
- Munive, J. (2014). Invisible Labour: The Political Economy of Reintegration in South Sudan. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 8(4), 334–356. <https://doi.org/10.1080/17502977.2014.964451>

- Munteanu, A. (2014). What Means High Performance Work Practices for Human Resources in an. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 14 (1), 243–250. <https://doaj.org/article/54d3f50cec0042fea5b40abeaf9184c5>
- Ochoa-Cubillos, A., Vanegas-Carvajal, E., y Arizabaleta-Domínguez, S. (2017). Derechos humanos y estándares laborales en las organizaciones, de cara al posconflicto en Colombia. *Jangwa Pana*, 16(1), 38–56. <https://doi.org/10.21676/16574923.1955>
- Oetzel, J., Westermann-behaylo, M., Koerber, C., Fort, T., & Rivera, J. (2010). Business and Peace: Sketching the Terrain. *Journal of Business Ethics*, (89), 351–373. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0411-7>
- Prandi, M., y Lozano, J. (2010). La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación social (ESADE). <https://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>
- Rathmell, A. (2005). Planning post-conflict reconstruction in Iraq: what can we learn? *International Affairs*, 81(5), 1013–1038. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00500.x>
- Reade, C. (2015). Firms as Peaceful Oases Conceptualising the Role of Conflict-Sensitive Human Resource Management. *Business, Peace and Sustainable Development*, 2015(5), 7–28. <https://doi.org/10.9774/gleaf.8757.2015.ju.00003>
- Restrepo, F., y Arias, F. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20–32. <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/912>
- Rettberg, A, y Rivas, A. (2012). El sector empresarial y la construcción de paz en Colombia: entre el optimismo y el desencanto. En Rettberg, A (Comp.). *Construcción de paz en Colombia* (pp. 305–348). Universidad de los Andes. <https://www.jstor.org/stable/10.7440/j.ctt18d83gj>
- Rettberg, A. (2002). Administrando la adversidad: respuestas empresariales al conflicto colombiano. *Colombia Internacional*, (55), 37–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.7440/colombiaint55.2002.02>
- Rettberg, A. (Comp.). (2005). *Entre el perdón y el paredón: preguntas y dilemas de la justicia transicional*. Universidad de los Andes, Programa de Investigación sobre Construction de Paz, Departamento de Ciencia Política-Facultad de Ciencias Sociales. Ediciones Uniandes-Centro de Estudios Socioculturales e Internacionales (CESO). <http://hdl.handle.net/10625/30921>

- Rettberg, A. (2011). *La empresa privada en la construcción de la paz en Colombia*. Trabajo presentado en el Primer Foro Colombiano en Construcción de Paz. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Rettberg, A. (2016). Need, creed, and greed: Understanding why business leaders focus on issues of peace. *Business Horizons*, 59(5), 481–492. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.012>
- Rettberg, A, Camacho, A., Chaux, E., García, A., Iturralde, M., Sánchez, F., ... Wills, L. (2002). Preparar el futuro: conflicto y post-conflicto en Colombia. Bogotá: Universidad de los Andes; Fundación Ideas para la Paz; Alfaomega.
- Rettberg, A., Medina, D., y Pimienta, L. (2018). Estrategias del empresariado colombiano en la construcción de paz. *Colombian Business Strategies in Peacebuilding*, 1-36. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3242735>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Saini, D., & Budhwar, P. S. (2008). Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities. *Journal of World Business*, 43(4), 417–434. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.004>
- Sánchez, B., y Vargas, R. (2013). Las teorías de la administración, el conflicto y la Investigación para la paz. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-Face*, 7(11), 11–41. <https://doi.org/10.24054/01204211.v1.n1.2011.333>
- Sánchez, M., & Weitzel, U. (2012). Misallocation of Entrepreneurial Talent in Postconflict Environments. *Journal of Conflict Resolution*, 57(1), 41–64. <https://doi.org/10.1177/0022002712464852>
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2012). Human Resource Management and Performance: From practices towards sustainable competitive advantage. In Cuadra (Ed.). *Education and Management Agendas* (pp. 179–206). <https://doi.org/10.5772/47800>
- Sepúlveda, M., Moreno, E., Tovar, J., Franco, J., y Villarraga, C. (2015). Responsabilidad social de las PyMEs en el marco del posconflicto, como soporte para la inclusión laboral de la población reinsertada. *Comunicación, Cultura y Política*, 6(1), 45–62. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revistai/article/view/1335>
- Uribe, R. (2003). Propuesta de un modelo de Gestión Humana Y cultura organizacional para Pymes Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 46-65. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/233>

- Vargas, G. (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial en la Construcción de Paz: Una Introducción*. Bogotá: Ediciones Uniandes. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cider-uniandes/20170727042633/pdf_516.pdf
- Velasco, C. (2014). El papel del sector empresarial en la construcción de paz. *Revista Colombiana de Bioética*, 9(2), 125–126. <https://doi.org/10.18270/rcb.v9i2.719>
- Wolf, K., Flohr, A., Rieth, L., & Schwindenhammer, S. (2010). *The Role of Business in Global Governance: Corporations as Norm-Entrepreneurs*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.