

GESTIÓN HUMANA Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND PEACEBUILDING: A THEORETICAL
APPROACH

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E CONSTRUÇÃO DE PAZ: UMA
ABORDAGEM TEÓRICA

BEDOYA DORADO_Cristian, SALAS ARBELÁEZ_Laura, GARCÍA SOLARTE_Mónica

Magíster en Psicología, Universidad del Valle. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - UNICATÓLICA. Email:cbedoya@unicatolica.edu.co, Colombia.

Magíster en Administración, Universidad del Valle. Docente Tiempo Completo de la Universidad del Valle. Email: salas.laura@correounivalle.edu.co, Colombia.

Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cartagena, España. Docente Tiempo Completo del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Email: monica.garcia@correounivalle.edu.co, Colombia.

Recibido: 8 de Agosto de 2019

Aprobado: 15 de diciembre de 2019

DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.192002.118>

RESUMEN

Los escenarios de postconflicto apelan de aportes provenientes de distintos actores para la construcción de paz, y la no repetición del conflicto violento. Experiencias en algunos países del mundo sugieren que las empresas juegan un papel fundamental en estos escenarios, debido a que

aportan al desarrollo social y económico de las sociedades, lo que constituye un pilar para la construcción de paz especialmente desde las prácticas de gestión humana. El objetivo del presente artículo es identificar cuáles son los macro-procesos de la gestión humana que aportan desde las organizaciones en la construcción de paz. Para ello la investigación empleó como método la revisión de la literatura académica señalando los aportes de diferentes autores. Los principales resultados señalan que los macro-procesos de gestión humana que aportan a la construcción de paz son organización y planificación del área, incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación, dada principalmente por los beneficios y desarrollo del personal otorgada por formación. Igualmente, los resultados señalan que estos macro-procesos se orientan principalmente al desarrollo económico como dimensión de la construcción de paz. Lo anterior implica que se requiere los procesos de gestión humana para que las organizaciones participen activamente en la construcción de paz en los escenarios de posconflicto.

Palabras Clave: Construcción de paz; gestión humana; posconflicto.

JEL: L50; M12; M14; M5; O15.

ABSTRACT

The post-conflict scenarios appeal from contributions from different actors for the construction of peace, and the non-repetition of the violent conflict. Experiences in some countries of the world suggest that companies play a fundamental role in these scenarios, because they contribute to the social and economic development of societies, which constitutes a pillar for the construction of peace especially from human management practices. The objective of this article is to identify which are the macro-processes of the human management that contribute from the organizations in the construction of peace. For this, the research used as a method the review of the academic literature, pointing out the contributions of different authors. The main results indicate that the macro-processes of human management that contribute to the construction of peace are organization and planning of the area, incorporation and adaptation of people to the organization, compensation, given mainly by the benefits and development of personnel given by training. Likewise, the results indicate that these macro-processes are mainly oriented to economic development as a dimension of peace building. This implies that human management

processes are required for organizations to actively participate in the construction of peace in post-conflict scenarios.

Keywords: peacebuilding; human resources management; posconflict.

JEL L50; M12; M14; M5; O15.

RESUMO

Os cenários pós-conflito apelam das contribuições de diferentes atores para a construção da paz e a não repetição de conflitos violentos. As experiências em alguns países do mundo sugerem que as empresas desempenham um papel fundamental nesses cenários, pois contribuem para o desenvolvimento social e econômico das sociedades, o que constitui um pilar para a construção da paz, especialmente a partir das práticas de gestão humana. O objetivo deste artigo é identificar quais são os macroprocessos da gestão humana que contribuem das organizações na construção da paz. Para isso, a pesquisa utilizou como método a revisão da literatura acadêmica, apontando as contribuições de diferentes autores. Os principais resultados indicam que os macroprocessos da gestão humana que contribuem para a construção da paz são organização e planejamento da área, incorporação e adaptação de pessoas à organização, remuneração, dada principalmente pelos benefícios e desenvolvimento do pessoal ministrado pelo treinamento . Da mesma forma, os resultados indicam que esses macroprocessos estão principalmente orientados para o desenvolvimento econômico como uma dimensão da construção da paz. Isso implica que são necessários processos de gerenciamento humano para que as organizações participem ativamente da construção da paz em cenários pós-conflito.

Palavras-Chave: construção da paz; gerenciamento de recursos humanos; pós-conflito.

JEL: L50; M12; M14; M5; O15.

I. INTRODUCCIÓN

El posconflicto es considerado un periodo posterior a un escenario de conflicto, en el cual se da por terminada una situación conflictiva y se crean mecanismos para la obtención de la paz (Hernández, Barrios, & Jimenez, 2017). A nivel internacional, son muchos los países que han

superado situaciones de conflicto interno, y como consecuencia, han tenido que implementar diversas estrategias para construir paz y superar los efectos que el conflicto ha dejado. En este ejercicio de construir paz, participan distintos actores y entre ellos se encuentran las empresas (Katsos & Forrer, 2014).

El papel de las empresas en los contextos de posconflicto ha sido discutido en la literatura académica, señalando que gracias a sus capacidades y actividades productivas, pueden promover el desarrollo económico como pilar de la garantía de paz y la no repetición de los conflictos, crear alianzas estratégicas con los gobiernos, y atender a sus grupos de interés mediante apuestas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Los contextos de posconflicto configuran a los grupos de interés de las empresas, debido a que aparecen categorías como víctimas (individuales y colectivas), desplazados, refugiados y retornados, desmovilizados y excombatientes (también considerados como los victimarios cuando existía el conflicto), minorías y poblaciones históricamente discriminadas (Gil, 2016), los cuales presentan ciertas características que los posicionan como poblaciones vulnerables y en desventajas en relación con segmentos de la población que no se vieron afectados por el conflicto.

Para responder a sus grupos de interés, la generación de empleo se ha instaurado como la principal actividad que desarrollan las empresas. La incorporación de esta práctica ha llevado en principio a aumentar la empleabilidad, pero también ha traído consigo el requerimiento de capacitación y entrenamiento para satisfacer las habilidades técnicas y las necesidades laborales de las empresas. La inclusión laboral se convierte en un elemento relevante no solo para las organizaciones sino también para la sociedad, pues es a través del trabajo que se construye un factor de integración social de aquellos que son más desfavorecidos e incluso discriminados, como lo son los desmovilizados (Sepúlveda, Moreno, Tovar, Franco, & Villarraga, 2015).

Pese a que existen esfuerzos desde organismos internacionales por formular instrumentos y lineamientos para la construcción de paz desde las empresas, y que el rol de estas en los escenarios de posconflicto ha sido definido, no existe mucho conocimiento sobre cómo lograr la incorporación de prácticas para la construcción de paz, y el modo en que deben operar (Katsos & Forrer, 2014). De acuerdo con lo anterior, el objetivo del presente artículo es identificar cuáles

son los macro-procesos de la gestión humana que aportan desde las organizaciones en la construcción de paz. Para ello se utilizó como método de investigación una revisión en la literatura de artículos científicos sobre los procesos de gestión humana que aportan a la construcción de paz desde 1990 hasta el 2018.

El artículo se organiza en cuatro apartados: primero, se presenta la construcción teórica de los macro-procesos de gestión humana a la gestión humana y la conceptualización de construcción de paz; seguido, se presentan los aspectos metodológicos; tercero, se discuten los resultados de la revisión en la literatura, y finalmente, se formulan algunas conclusiones y recomendaciones para futuras líneas de investigación.

II. MARCO TEÓRICO

Para la construcción del marco teórico se conceptualiza qué es la gestión humana, cuáles son los macro-procesos de gestión humana y la noción de construcción de paz. En este sentido, a continuación, se presentan los principales exponentes de la temática.

Macro-procesos de Gestión Humana

Comprender el quehacer de la gestión humana, implica el reconocimiento que esta área funcional (departamento), o conjunto de prácticas orientadas al personal de las empresas, ha estado etiquetada bajo diversos términos como “Recursos Humanos”, “Gestión del Personal”, “Gestión del Talento Humano”, etc., que dan cuenta de enfoques de gestión y tendencias en prácticas administrativas, pero también posturas epistemológicas y ontológicas sobre el “sujeto” que se gestiona.

La noción de “Recursos Humanos” ha dado paso a otros términos como “Gestión Humana”, para desligar al “sujeto” de la noción de “recurso”, que compartía con la tecnología, la materia prima, y el capital financiero. Igualmente, reivindicar la naturaleza compleja de los seres humanos, como unidad de los sistemas sociales que conforman las empresas. Si bien algunas posturas epistemológicas pueden otorgar diversas aproximaciones a la noción de “Gestión Humana”, en la práctica, la gestión humana es vista como la gestión del trabajo y personas hacia fines deseados, en organizaciones donde las personas son empleados.

El desarrollo académico para la conceptualización de la gestión humana también ha estado mediado por los aportes de la Gestión Estratégica, las Relaciones Industriales, el Comportamiento Organizacional, la Teoría Organizacional, y el Cambio Organizacional. Algunas consecuencias de ello, han derivado posturas que consideran a la gestión humana como una gestión estratégica de personal o una gestión estratégica de recursos humanos, que se integra con las estrategias de una organización y que tiene un impacto en el desempeño organizacional.

Para García (2009) la gestión humana puede entenderse como aquellos procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la gestión de una organización, que a su vez se compone de un conjunto de políticas, planes, programas, y actividades orientado al personal para potenciar las organizaciones a través de él. Para esta autora, la base de su propuesta teórica para el estudio de la gestión humana sugiere que el ser humano es un factor que brinda ventaja competitiva a las organizaciones, y que los procesos o actividades de gestión humana no pueden concebirse de manera aislada, sino como elementos interdependientes, que a partir de unas entradas específicas, originan unas salidas o resultados tanto para los demás procesos, como para la organización en sí.

La propuesta de García (2009) señala que existen cinco macroprocesos: Organización y planificación del área de gestión humana, incorporación y adaptación de las personas a la organización, Compensación, bienestar y salud de las personas, desarrollo de personal y relaciones con el empleado. El macro-proceso de Organización y planificación del área consiste en la preparación y definición de las actividades estratégicas necesarias para que los demás procesos de gestión humana funcionen adecuadamente. La Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización permite la vinculación y adaptación de las personas nuevas en la organización para que se adapten a la estrategia y la cultura empresarial. El macro-proceso Compensación, Bienestar y Salud de las Personas contribuye a desarrollar un sistema que incentive, motive y satisfaga las necesidades de los empleados en un equilibrio con la organización. El macro-proceso Desarrollo del Personal posibilita el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal con el fin de mejorar las competencias y habilidades de los empleados y por lo tanto de la organización. El macro-proceso Relaciones

con el Empleado logra que las relaciones laborales empleado-patrono mejorar y sean estables para poder aportar al enfoque estratégico de la organización.

Finalmente, es importante reconocer que para la aplicación y desarrollo de las prácticas de gestión humana, existe una mediación del contexto sociopolítico, debido a que este determina el tipo de personal que se va a vincular a la organización, y regula en material legal, los derechos y deberes del personal y las organizaciones.

La construcción de paz

En los últimos años, una de las preocupaciones más importantes de la comunidad internacional ha sido cómo reconstruir los estados afectados por el conflicto. La creación de políticas en temas relacionados con seguridad y desarrollo concuerdan en que se requieren estructuras para construir la paz e identificar tareas prioritarias en la superación del conflicto. El Secretario General de la ONU, Boutros-Ghali (1992) definió el concepto de construcción de la paz como "acción para identificar y apoyar estructuras que tenderán a fortalecer y consolidar la paz para evitar la recaída en el conflicto"(p.5). Genéricamente, la construcción y consolidación de paz se enfocan en la intervención para prevenir recaer en el conflicto y disminuir el riesgo del mismo, por lo que busca estabilidad en las regiones en términos de paz (Barnett, Kim, O'Donnell, & Sitea, 2007).

Igualmente, para construir la paz se debe hacer énfasis en superar las secuelas que el conflicto dejó, pues las diversas comunidades deben ayudar a construir el país, aun cuando se está dando el proceso de transición a la paz. 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 la disminución o finalización del conflicto (Hamre & Sullivan, 2002; Hernández et al., 2017). De ahí que la construcción de paz y el posconflicto estén estrechamente ligados en la consolidación de la paz. Para Hamre y Sullivan (2002) el término de construcción de paz identifica que la mayoría de las tareas para la superación del conflicto tiene una orientación primaria de los territorios afectados y el posconflicto se da en donde directamente el conflicto haya disminuido a través de cualquier mecanismo, ya sean vía victoria militar, negociación u otra. En otras palabras, no puede existir construcción de paz en medio del

cruce del fuego entre actores. Pero sí podría hablarse de construcción de paz en zonas y espacios que no estén en medio del conflicto (Ugarriza, 2013).

El éxito de los programas e iniciativas en los procesos de construcción de paz dependen 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 (Katsos & Forrer, 2014; Oetzel, Westermann-behaylo, Koerber, Fort, & Rivera, 2010), por lo que la construcción de paz necesita de organizaciones privadas, publicas, del tercer sector y principalmente del Estado.

Adicional a lo anterior, la construcción de paz en los escenarios de postconflicto se orienta hacia cuatro dimensiones (Hamre & Sullivan, 2002):

1. *Seguridad*: los aspectos de seguridad pública, en particular, la creación de un ambiente de seguridad y el desarrollo de instituciones de seguridad legítimas y efectivas.
2. *Justicia y reconciliación*: todas las necesidades para tratar con abusos del pasado a través de mecanismos formales e informales para resolver quejas que surge del conflicto y crear un sistema legal imparcial y responsable para el futuro, en particular, construyendo un aparato de aplicación de la ley efectivo, un sistema judicial abierto, leyes justas, y un sistema de correcciones humanas.
3. *Bienestar social y económico*: orientado a las necesidades sociales y económicas, en particular, brindando ayuda de emergencia, restauración de servicios como de salud y educación, establecimiento de las bases para una economía viable, y programas de desarrollo sostenible e inclusivo.
4. *Gobernanza y participación*: aborda la necesidad de crear instituciones políticas y administrativas legítimas y efectivas, y procesos participativos, para fortalecer la gestión del sector público y garantizar la participación activa y abierta de la sociedad civil en la formulación del gobierno del país y sus políticas.

III. MÉTODO

El método de investigación empleado en esta investigación fue la revisión de la literatura. De acuerdo con Fink (2005) la revisión de la literatura es un método sistemático, explícito y reproducible para la identificación, evaluación y síntesis de la existencia de un cuerpo existente de trabajos e investigaciones que han sido producidos por investigadores, académicos o expertos. Usualmente, este método reprocessa el estado actual de la investigación a través de dos objetivos, primero, ofrece un resumen de temas y tópicos en un campo de investigación específico, y segundo, identifica un contenido teórico dentro de un campo de investigación analizado (Meredith, 1993).

La revisión de la literatura se realizó siguiendo los criterios de Meredith (1993), quien constituye un modelo que ofrece una estructura clara para realizar la revisión en la literatura en una base detallada. Este modelo abarca cuatro etapas: la recolección del material estructurado, la revisión descriptiva, la selección de categorías, y la evaluación del material. Tanto el paso 3 como el 4, representan un proceso de análisis de contenido, el cual es método de investigación para identificar las cuestiones relevantes que surgen en el campo de estudio y por lo tanto para el marco propuesto (Meredith, 1993; Seuring & Müller, 2008).

Recolección del material

Esta etapa abarca la búsqueda del material bibliográfico en la literatura. Para este ejercicio se utilizaron los catálogos digitales Web of Science (WoS), Scopus (Elsevier), SciELO, y Redalyc, en los cuales se buscaron artículos científicos desde 1990 hasta el 2018 bajo la ecuación de búsqueda: “*Human Resource Management*” OR “*Personnel Management*” OR “*HRM*” OR “*Bussiness*” OR “*Private Sector*” AND “*peacebuilding*” OR “*peacekeeping*” OR “*Postconflict*”, AND “*Recursos Humanos*” o “*Gestión Humana*” OR “*Negocios*” OR “*Sector Privado*” AND “*RH*” AND “*Construcción de Paz*” OR “*Mantenimiento de la paz*” OR “*Posconflicto*” en el título, abstract, y la palabras clave (*keywords*) (ver figura 1).

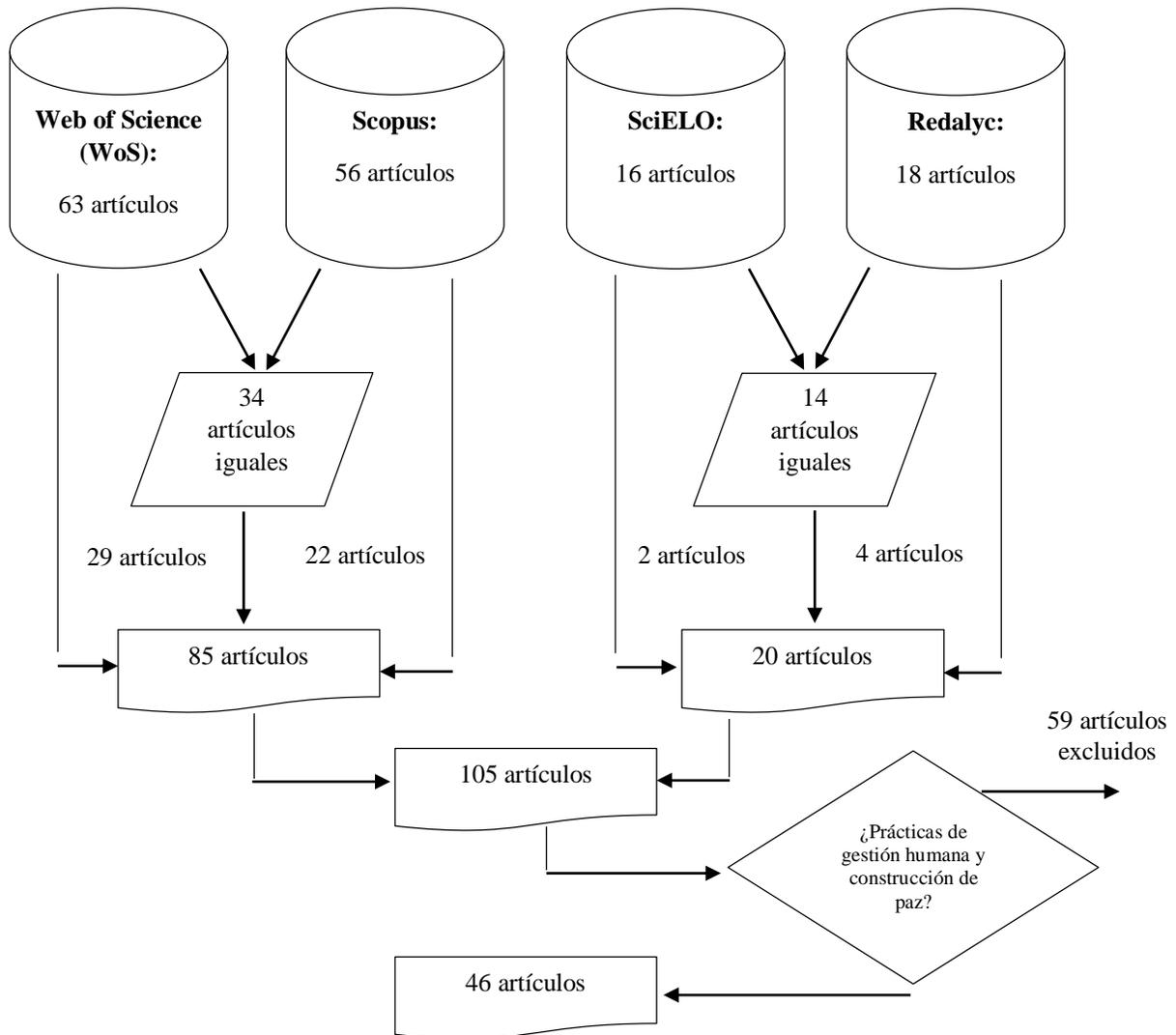


Figura 1. Recolección y selección de artículos

Fuente: elaboración propia.

En la búsqueda se encontraron un total de 153 artículos en los cuatro catálogos digitales. Estos fueron filtrados para evitar duplicidad, encontrándose 34 artículos similares en los catálogos WoS y Scopus, y 14 en SciELO y Redalyc. Una vez filtrados los artículos se organizó una base

de datos con un total de 105 artículos, en los cuales se exploró si contenían información específica sobre prácticas de gestión o recursos humanos orientadas a la construcción de paz. El resultado arrojó que 46 artículos daban cuenta de este tipo de prácticas (14 artículos en español y 32 artículos en inglés).

Revisión descriptiva y selección de categorías

Los artículos fueron organizados por año de publicación de 1995 al 2018 (ver figura 2) y agrupados por los procesos de gestión humana y luego por los macroprocesos de gestión humana, teniendo en cuenta el modelo propuesto por García (2009), los cuales constituyen las categorías de análisis. Esto permitió identificar según la literatura cuáles son los procesos que con mayor y menor frecuencia que se discuten en la literatura (tabla 1).

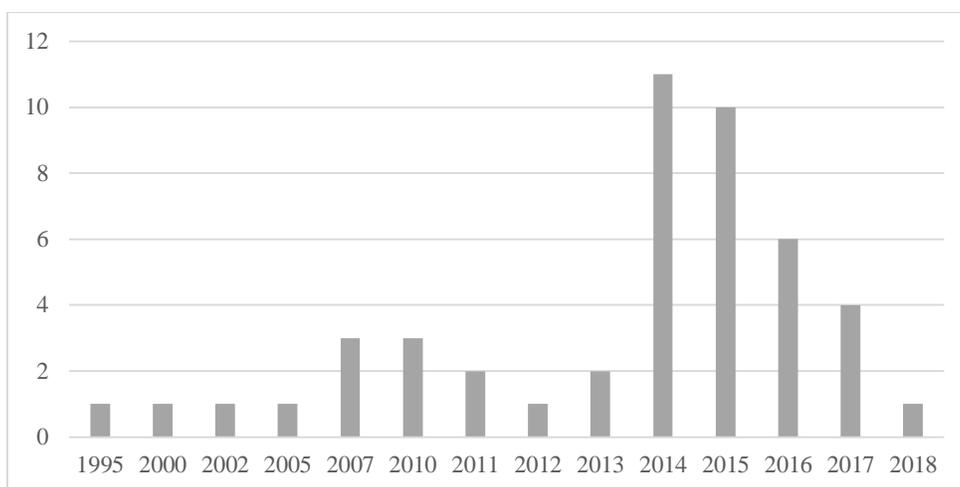


Figura 2. Artículos seleccionados publicados por año

Fuente: elaboración propia.

Tabla 1

Frecuencias y porcentajes de los procesos de gestión humana registrados en la revisión de la literatura

Macroproceso	Procesos	Frecuencia	Porcentaje
Organización y planificación del área de	-Planeación estratégica.	6	15%
	-Políticas del área.	11	27%

gestión humana	-Marco Legal.	4	10%
	-Análisis y diseño de cargos.	3	7%
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	-Requisición y reclutamiento.	0	0
	-Selección de personal.	4	10%
	-Contratación.	0	0
	-Socialización e inducción.	2	5%
Compensación, bienestar y salud de las personas	-Compensación y estructura salarial.	0	0
	-Incentivos y beneficios.	3	7%
	-Higiene y seguridad industrial.	0	0
	-Calidad de vida laboral.	0	0
Desarrollo del personal	-Capacitación y entrenamiento.	8	20%
	-Desarrollo profesional, planes de carrera.	0	0
		0	0
	-Evaluación del desempeño.	0	0
	-Monitoreo.		
Relaciones con el empleado	-Negociación colectiva y pacto colectivo.	0	0
		0	0
	-Relaciones con sindicato.	0	0
	-Cesación y ruptura laboral.		

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del material

Una vez organizadas las prácticas en las categorías de los procesos y macroprocesos de gestión humana se exploraron a manera de análisis de contenido, los ejemplos que registra la literatura sobre cómo las prácticas de gestión humana aportan a la construcción de paz. De este modo, la literatura es discutida a la luz de las categorías de análisis propuestas en la tabla 1.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión de la literatura sobre las empresas y el posconflicto sitúa las prácticas de gestión humana principalmente en relación con la generación de empleo para el desarrollo social y económico (Ghimire & Raj Upreti, 2012; Ledbetter, 2016; Maconachie, 2016; Sepúlveda et al.,

2015). De acuerdo con lo anterior, la generación de empleo por parte de las empresas implica no solo procesos de reclutamiento y contratación de víctimas o desmovilizados, sino que además, otro tipo de procesos para vincular estas prácticas con las estrategias organizacionales y poder garantizar el desarrollo del personal contratado. A continuación, se presentan los procesos de gestión humana para soportar prácticas de construcción de paz, evidenciadas en la revisión de la literatura. No obstante, es importante aclarar que en la literatura no se registra en su totalidad los procesos de gestión humana según el modelo de García (2009), orientados al tema de la paz.

Macroproceso de Organización y planificación del área de Gestión Humana

Planeación Estratégica. La decisión por incluir como personal a poblaciones afectadas por la violencia y en procesos de reintegración, constituye un elemento que si bien puede ser integrado a una estrategia de Sostenibilidad, RSE, Valor Compartido y grupos de interés, o al Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) (Buitrago Martínez, Bustamante Ocampo, Castañeda Betancur, & Ramírez Bonilla, 2015; Forrer & Katsos, 2015; McNulty, 2014; Rodríguez & Gamboa Suarez, 2017), también puede ser analizada con relación a los beneficios que podrían obtener las empresas en materia de reputación y beneficios económicos (Haski-Leventhal, 2014; Oetzel & Breslauer, 2015; Oetzel et al., 2010; Prandi & Lozano, 2010).

Políticas del área. Estas deben definir qué actores del contexto del postconflicto va a incorporar como personal, y de qué modo va a desarrollar los procesos de gestión humana pertenecientes a otros macro-procesos (García, 2009), pues las características sociodemográficas tanto de víctimas como desmovilizados están inmersas en marcos legales y jurídicos que otorgan condiciones especiales, y sus habilidades y competencias para el trabajo podrían presentar niveles inferiores a los de otras poblaciones. Ello implica, políticas de equidad y oportunidad de acceso al empleo.

Algunas investigaciones proponen políticas de programas laborales especiales para reinsertados y personas marginadas por el conflicto, registrados en la literatura “empleo incluyente” bajo un enfoque de liderazgo participativo y ético (Ghimire & Raj Upreti, 2012; Katsos & Forrer, 2014; Ledbetter, 2016), que inciden en procesos como los de análisis y diseño de cargos, reclutamiento y selección, y desarrollo del personal (Banks, 2016; Ramnarain, 2015; Sepúlveda et al., 2015).

En este punto también se encuentran las propuestas de Códigos de Conductas laborales para el fortalecimiento de la tolerancia, especialmente para poblaciones reinsertadas a la vida civil, la visibilización del respeto por los derechos humanos (Buitrago Martínez et al., 2015; Forrer & Katsos, 2015), la apuesta por una cultura de paz, la implementación de políticas de equidad de género (Banks, 2016; Oetzel et al., 2010), entre otras más.

Con relación a las políticas de equidad de género, la literatura registra la importancia del rechazo a la violencia contra la mujer y la inclusión de ellas en cargos de dirección, para dar cuenta del compromiso de las empresas con la construcción de paz, al tiempo que reconocen que las mujeres han sido una población vulnerable y las principales afectadas en los conflictos (Banks, 2016; Oetzel et al., 2010; Ramnarain, 2015).

Marco Legal. Si bien la inclusión de empleos para poblaciones víctimas y desmovilizadas debe seguir los marcos legales del trabajo, derechos humanos, y civiles, en los contextos de postconflicto se desarrollan marcos jurídicos para la justicia transicional que abarcan procesos penales, de esclarecimiento de la verdad, reparaciones, reformas jurídicas e institucionales, así como procesos de reintegración, y acuerdos de paz, especialmente cuando el postconflicto no se da por medio de la acción militar, que amplían los derechos y deberes tanto de víctimas como de victimarios, en comparación con la población civil en general (Barnett et al., 2007; Hamre & Sullivan, 2002; Ugarriza, 2013).

Análisis y diseño de cargos. Teniendo en cuenta que las víctimas del conflicto presentan condiciones de vulnerabilidad y los desmovilizados son excluidos y marginalizados socialmente, las empresas pueden diseñar cargos que incluyan los perfiles asociados a las características sociodemográficas de dichos actores, y disminuir la complejidad de los requerimientos de los cargos existentes para no generar exclusión en procesos siguientes como los de reclutamiento y selección. Así mismo, es importante reconocer las diferencias y habilidades que se pueden presentar en estos actores, las cuales pueden analizarse a la luz del sexo, la edad, y la pertenencia a grupos minoritarios según distintas condiciones sociales (Ghimire & Raj Upreti, 2012; Katsos & Forrer, 2014; Ledbetter, 2016; Maconachie, 2016; Miriyagalla, 2015; Sepúlveda et al., 2015).

Macro-proceso de Incorporación y adaptación de las personas a la organización

La literatura académica relacionada con la construcción de paz desde las empresas no define de qué modo procesos como la requisición y reclutamiento, selección, contratación e inducción, deben llevarse a cabo. En términos generales, la literatura presenta algunos casos en los que las empresas soportan la construcción de paz a través de la selección e incorporación de víctimas del conflicto (Barrios, 2016; Ghimire & Raj Upreti, 2012; Katsos & Forrer, 2014; Ledbetter, 2016; Maconachie, 2016; Miriyagalla, 2015) y desmovilizados o reintegrados (Barrios, 2016; Sepúlveda et al., 2015), lo que no solo tiene efecto en el desarrollo económico de las sociedades, sino que es visto además, como un proceso de reconciliación. Barrios (2016) señala que debe existir un proceso de resocialización e inducción al mundo empresarial, en el que la empresa debe darle a los nuevos empleados las herramientas y criterios para que entiendan cómo funcionan las empresas, como es el quehacer empresarial y para que conozcan sus espacios de realización personal y profesional.

Macro-proceso de Compensación, Bienestar y Salud de las Personas

Los estudios enmarcados a la construcción no definen explícitamente cómo se puede lograr que los actores del conflicto se motiven a permanecer en la vida laboral después de los procesos de finalización del mismo. Sin embargo, las iniciativas de las empresas marcan sus acciones en el apoyo a los empleados que son actores de la superación de conflicto en términos de beneficios de la organización. Dentro de los mecanismos de actuación se puede proveer servicios y artículos necesarios para su desarrollo personal tal como proveer vivienda temporal para él y su familia (Reade, 2015).

En términos de incentivos, el reconocimiento por los logros en el trabajo son signos de que las empresas valoran el aporte de los empleados. En este sentido, es favorable para las empresas implementen mecanismo de reconocimiento y elogio por el aporte que dan los empleados vinculados a la organización, ya que gracias a ello los actores perciben el interés de permanencia de ellos y su preocupación por el bienestar. En términos sociales y emocionales los incentivos que los gerentes brindan a los empleados contribuyen a mitigar los efectos negativos del conflicto social en el que se encuentran o encontraron estos actores. Los incentivos actúan como

un mecanismo de intercambio social, en el que empleados y gerentes se sienten a gusto por la vinculación en programas especiales para la construcción de paz (Reade, 2015).

Macro-proceso de Desarrollo del Personal

En el marco de este macro-proceso la literatura se concentra en el proceso de Capacitación y Entrenamiento bajo un enfoque diferencial e inclusivo (Ledbetter, 2016). Esto reconoce que los actores del conflicto que han sido vinculados a las organizaciones, tienen niveles bajos de habilidades y competencias para algunas actividades de trabajo, por lo cual los procesos de entrenamiento y aprendizaje deben atender sus particularidades a la luz del sexo, edad, y rol que tuvieron en el conflicto violento (Banks, 2016; Barrios, 2016; Miklian & Rettberg, 2017; Miriyagalla, 2015; Ramnarain, 2015; Sepúlveda et al., 2015).

Algunos ejemplos registrados en la literatura, son los programas de empoderamiento de mujeres y jóvenes, por ser actores sujetos de marginalización y discriminación, que se concentran en el entrenamiento de habilidades técnicas administrativas y gerenciales (Banks, 2016; Ramnarain, 2015), capacitaciones en proyectos productivos para reinsertados y víctimas, entrenamiento en actitudes para la vida laboral como la autoconfianza y el trabajo en equipo (Banks, 2016).

Como se ha mencionado anteriormente, no todos los procesos de gestión humana según García (2009) se identificaron en la revisión de la literatura. De los cinco macro-procesos se encuentran estudios realizados en cuatro de ellos como son organización y planificación del área de gestión humana, el de incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación, bienestar y salud de las personas y el macroproceso de desarrollo del personal. Es necesario señalar que no se encuentra literatura en cuanto al macro-proceso de Relación con los empleados, lo cual indica que no ha sido estudiado en estudios previos, dado que este macroproceso estudia los conflictos y los procesos de negociación que hay con los empleados y la ruptura laboral, aspecto que no es significativo para la construcción de paz desde las empresas. Lo anterior muestra que las empresas se han dedicado a participar del proceso desde la gestión humana orientándose más en la incorporación de las personas a la organización y no que sucede en el momento que puedan salir de la misma. La práctica más estudiada hasta el momento es el

desarrollo de políticas del área en busca de una política de empleo incluyente que permita el ingreso de personas víctimas del conflicto y excombatientes o desmovilizados que permitan a las empresas apoyar los procesos de reparación diseñado desde los gobiernos.

Los principales macro-procesos de gestión humana que aportan a la construcción de paz identificados desde la literatura se encuentran en la tabla 2.

Tabla 2.

Procesos de gestión humana para soportar apuestas de construcción de paz desde las empresas

Macro-proceso	Proceso	Ejemplo según la literatura	Dimensión de Construcción de paz
Organización y planificación del área de Gestión Humana	Planeación Estratégica	-Articulación con estrategias de Sostenibilidad, RSE, Valor Compartido, Grupos de interés, Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS)	Bienestar social y económico.
	Políticas del área	-Políticas de empleo incluyente: Contratación de víctimas del conflicto y excombatientes o desmovilizados.	Justicia y reconciliación
		-Códigos de Conductas laborales (fortalecimiento de la tolerancia)	
		-Respeto por los Derechos Humanos -Cultura de Paz	
	Marco Legal	-Políticas de equidad de género: Rechazo por la violencia contra la mujer e inclusión de ellas en cargos de dirección.	Bienestar social y económico. Justicia y reconciliación
-Incorporación de las normativas de la justicia transicional.		Justicia y reconciliación	
Análisis y Diseño de cargos	-Diseño de cargos que incluyan las características sociodemográficas de	Bienestar social y económico.	

		los actores del conflicto (víctimas y excombatientes).	
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	Selección	-Selección y contratación de víctimas y desmovilizados.	Bienestar social y económico. Justicia y reconciliación
	Inducción	-Inducción a víctimas y desmovilizados acerca de la vida empresarial, espacios de crecimiento y adaptación a la vida laboral.	Bienestar social y económico.
Compensación, Bienestar y Salud de las Personas	Beneficios	- Programa de incentivos y beneficios donde se brinde servicios y apoyos a actores del conflicto, además, se brinde intercambio social a través de reconocimiento de labores bien desempeñadas.	Bienestar social y económico.
Desarrollo del Personal	Capacitación y Entrenamiento	-Procesos de capacitación y aprendizaje bajo un enfoque diferencial (reconocimiento de las particularidades de los actores). -Programas de empoderamiento de mujeres y jóvenes -Entrenamiento en habilidades técnicas. administrativas y gerenciales. -Capacitaciones en proyectos productivos. -Entrenamiento en actitudes para la vida laboral (autoconfianza y trabajo en equipo).	Bienestar social y económico.

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis de la literatura y entendiendo que las áreas o funciones de gestión humana deben ser estratégicas y de apoyo al desarrollo de las empresas y de las personas que integran las mismas (García, 2009), los macro-procesos de gestión humana que aportan a la construcción de

paz son: organización y planificación del área, incorporación y adaptación de las personas a la organización, y desarrollo del personal. En esa medida, se muestra en la figura 3 dichos procesos y que deben considerarse para la vinculación de actores que han participado en el conflicto.

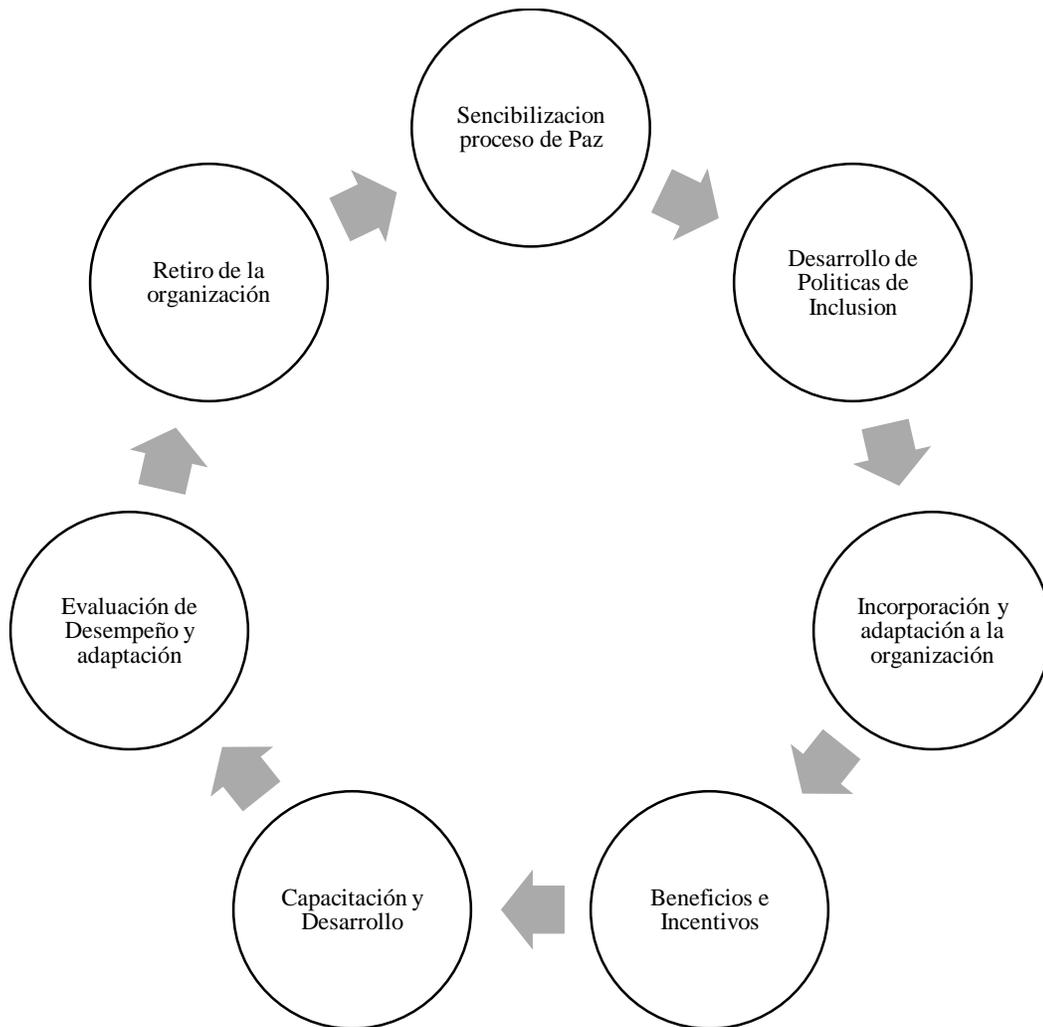


Figura 3. Procesos de gestión humana que aportan a la construcción de paz

Fuente: Elaboración propia

- *Sensibilización proceso de paz*: es la preparación de la organización a nivel cultural para entender que es parte activa en la construcción de paz, por lo tanto debe haber un proceso de sensibilización desde gestión humana con todas las personas de la empresa para que se entienda como cada uno aporta al desarrollo de la paz desde la aceptación, la actitud y la reconciliación en las diferentes situaciones.
- *Desarrollo de Políticas de Inclusión*: es el proceso mediante la organización define cuales seran las actividades a desarrollar para lograr inclusión y como estas actividades aportan a la construcción de paz, teniendo en cuenta el marco normativo que precede el proceso y evitando que las personas internas en la organización se sientan excluidas.
- *Ingreso y adaptación a la organización*: es un proceso que debe ser constante y que debe tener proceso de readaptación, porque las organizaciones cambian constantemente y deben en sí mismas vivir en constante adaptación al entorno. Es una práctica que debe orientarse a que las personas que hacen parte de la organización se acepten colaboren y apoyen unas a otras.
- *Beneficios e Incentivos*: es el proceso de generar motivadores intrínsecos y extrínsecos que permitan que las personas aporten a la construcción de paz y sientan que tienen el reconocimiento por su labor.
- *Capacitación y Desarrollo*: es el proceso que permite el desarrollo de habilidades no solo técnicas o profesionales sino también personales, donde se deben tener programas de reconciliación, sanación y en muchos casos perdón.

Finalmente, dos procesos que han sido poco estudiados como son la evaluación del desempeño porque no debemos olvidar que las personas ingresan a la organización a aportar efectivamente al desarrollo de las organizaciones y la práctica de retiro porque debemos asegurarnos que cuando una persona salga de la organización sea consciente de que debe seguir aportando en la sociedad al proceso de construcción de paz

Estos procesos no deben realizarse solo con las personas que son víctimas o excombatientes, como hasta ahora se han realizado, se deben realizar con todas las personas que hacen parte de la organización ya que todos hacen parte de los procesos de paz y por tanto aportan al desarrollo y

bienestar social. Por tanto, las prácticas de gestión humana deberán orientarse al bienestar y desarrollo de las personas dentro de la organización y trabajar en el sentido de justicia y reconciliación y así lograr su bienestar social.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los escenarios de posconflicto se busca en primera instancia la construcción de paz, y solucionar los efectos que ha dejado el conflicto interno. Para ello, la participación de distintos actores como las empresas es crucial, tanto para la implementación de los acuerdos, como para la formulación de apuestas e iniciativas encaminadas a la paz. En este marco, la generación de empleos se ha instaurado como actividad principal, orientada al desarrollo económico, el cual constituye un pilar para la construcción de paz por lo que la gestión humana se vuelve una práctica empresarial que permite la participación en los procesos de construcción de paz. Por lo anterior, el objetivo de este artículo fue identificar cuáles son los macro-procesos de la gestión humana que aportan desde las organizaciones en la construcción de paz.

Los resultados de esta investigación sugieren que la generación de empleos constituye un quehacer desde la gestión humana, que permite a las empresas articularse con la construcción de paz. Esto implica no solo aumentar los indicadores de empleabilidad para actores específicos del postconflicto, sino prácticas de gestión humana que permitan satisfacer las habilidades técnicas y las necesidades laborales de las empresas. En este sentido, la generación de empleo implica procesos de reclutamiento y contratación de actores, así como programas de capacitación y desarrollo, y compensación.

De acuerdo con el modelo de García (2009), las prácticas registradas en la literatura académica se enmarcan en los macro-procesos de organización y planificación del área, incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación, bienestar y salud de las personas y desarrollo del personal, y no se evidencia ninguna práctica asociada a relaciones con el empleado. Este tipo de prácticas de la gestión humana permite a las empresas contribuir a las

dimensiones de bienestar social y económico, y justicia y reconciliación dadas para la construcción de paz.

La discusión de la literatura sugiere que desde el área de gestión humana se soporta la construcción de paz a través de creación de políticas, normas y códigos ajustados, articulación estratégica con otros programas como los de RSE, flexibilidad de perfiles de cargos y criterios de selección, procesos de incorporación y adaptación laboral, beneficios e incentivos ajustados y potenciados y fuertes programas de capacitación y entrenamiento. Ello implica un reconocimiento de que actores presentan características de trayectorias de trabajo y competencias diversas a las de otros segmentos de la población, que en la mayoría de los casos logran ser más bajas y pueden excluirlos y marginalizarlos del mercado laboral.

A partir de lo anterior, se puede concluir que el aporte de la gestión humana es fundamental para la participación en la construcción de paz por parte de las empresas, pues a través de sus prácticas se facilita la incorporación laboral de los actores y se aporta a la construcción de paz. Es necesario reconocer que las prácticas de gestión humana que le aportan a la construcción de paz tienen un carácter normativo y flexible, es decir, van de la mano con creación de políticas, pero al mismo tiempo se requiere que en el diseño de los procesos se reconozcan las particularidades de los actores que se busca vincular, teniendo en cuenta que sus conocimientos y experiencia, difieren de los otros segmentos de la población que no estuvieron inmersos o se vieron afectados por el conflicto, de modo que se pueda garantizar su adaptación en el proceso de vinculación y desarrollo de los mismos (ver figura 3).

Ahora bien, la implementación de los procesos de gestión humana requiere de un interés particular por parte de los empresarios, pues, es necesario que se diagnostique detalladamente a cada actor que se incorpora a la organización y se identifique la manera más adecuada en la que se puede ajustar las practicas a él, pues las problemáticas dadas señalan que existen factores que pueden obstaculizar el buen ejercicio de la construcción de paz.

Si bien en la literatura académica es posible evidenciar distintas prácticas de construcción de paz desde las empresas, este artículo se centró en las de gestión humana reconociendo que no es

claro procedimentalmente hablando del modo en que las empresas pueden llevar a cabo este tipo de procesos. Es por ello que el aporte de este artículo se enmarca en evidenciar a partir del modelo de los macro-procesos de gestión humana de García (2009), las prácticas específicas que pueden emprender las empresas para la generación de empleos y los procesos posteriores de incorporación, adaptación, compensación y desarrollo de los mismos. Este aporte reconoce la importancia que constituye el escenario de postconflicto en Colombia como escenario de construcción de paz, y la necesidad de que las empresas soporten los retos y desafíos que ello implica. Igualmente, el aporte de esta investigación se centra en identificar en un primer momento cómo los procesos de gestión humana abordados que aportan a la construcción de paz deben ser reconstruidos y que, en un marco de posconflicto, como el colombiano, le permite al empresario conocer cómo puede participar desde actividades propias de la organización.

Las limitaciones de esta investigación estuvieron asociadas a la disponibilidad y existencia de literatura académica relacionadas con las prácticas de gestión humana y la construcción de paz. No obstante, es importante resaltar que este artículo logró organizar de manera lógica y sistemática un modo de comprender esta relación gestión humana y la construcción de paz de un modo que no existe en la literatura. Para futuras investigaciones se sugiere identificar casos empíricos de las empresas que vienen adelantando este tipo de prácticas, de modo que pueda ilustrarle el modo en qué se vinculan a los objetivos organizacionales y los aportes que generan en la construcción de paz. La información de casos empresariales también permite la formulación de modelos, de modo que puedan ser replicados por otras empresas que deseen incorporar prácticas de construcción de paz desde el quehacer de la gestión humana. Igualmente, el alcance de esta investigación se limita a uno de los procesos funcionales de la empresa que investigaciones futuras puede contemplar a todas las áreas de la organización.

REFERENCIAS

- (1) Banks, H. (2016). "The business of peace: Coca-Cola's contribution to stability, growth, and optimism". En: *Business Horizons*, vol. 59, No. 5. Pp. 455–461.
- (2) Barnett, M; Kim, H; O'Donnell, M; & Sitea, L. (2007). "Peacebuilding: What Is in a Name?" En: *Global Governance*, vol. 13. Pp 35–58.
- (3) Barrios, R. (2016). "Responsabilidad social empresarial: el papel de las organizaciones en el postconflicto colombiano". En: *Ensayos*, vol. 9, No. 1. Pp. 45–56.
- (4) Boutros-Ghali, B. (1992). "An Agenda for Peace: Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peace-keeping". En: *International Relations*, vol. 11, No. 3. Pp. 201–218.
- (5) Buitrago, N; Bustamante, A; Castañeda, S; & Ramírez, S. (2015). "Retos de las organizaciones privadas en el postconflicto colombiano". En: *Revista Ensayos*, vol. 8. Pp. 228–239.
- (6) Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Review: from Paper to the Internet*. SAGE: London.
- (7) Forrer, J; & Katsos, J. (2015). "Business and Peace in the Buffer Condition". En: *Academy of Management Perspectives*, vol. 29, No. 4. Pp. 438–450.
- (8) García, M. (2009). "Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana". En: *Pensamiento & Gestión*, No. 27. Pp.162–200.
- (9) Ghimire, S; & Raj U. (2012). "Corporate Engagement for Conflict Transformation: Conceptualising the Business-Peace Interface". En: *Journal of Conflict Transformation & Security*, vol. 2, No. 1. Pp. 77–100.
- (10) Gil, I. (2016). "Inclusión laboral de los excombatientes durante el posconflicto". En: *Nuevos Paradigmas de Las Ciencias Sociales Latinoamericanas*, vol. 7, No. 14. Pp. 137–186.
- (11) Hamre, J; & Sullivan, G. (2002). "Toward Postconflict Reconstruction". En: *Washington Quarterly*, vol. 25, No. 4. Pp. 85–96.
- (12) Haski-Leventhal, D. (2014). "From CSR and CSV to Business and Peace". En: *Business, Peace and Sustainable Development*, No. 4. Pp. 3–6.
- (13) Hernández, H; Barrios, I; & Jimenez, A. (2017). "El aporte del empresario barranquillero en el posconflicto: Una mirada desde la responsabilidad social empresarial". En: *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, No. 7. Pp. 131–145.
- (14) Katsos, J; & Forrer, J. (2014). "Business practices and peace in post-conflict zones: Lessons from Cyprus". En: *Business Ethics*, vol. 23, No. 2. Pp. 154–168.
- (15) Ledbetter, B. (2016). "Business leadership for peace". En: *International Journal of Public Leadership*, vol. 12, No. 3. Pp. 239–251.
- (16) Maconachie, R. (2016). "The extractive industries, mineral sector reform and post-conflict reconstruction in developing countries". En: *The Extractive Industries and Society*, vol. 3. Pp. 313–315.

- (17) McNulty, R. (2014). "Reflections on the Importance of Business for Peace in 21st-Century Peacebuilding". En: *Business, Peace and Sustainable Development*, No. 4. Pp. 113–122.
- (18) Meredith, J. (1993). "Theory building through conceptual methods". En: *International Journal of Operation & Production Management*, vol. 13, No. 5. Pp. 3-11.
- (19) Miklian, J; & Rettberg, A. (2017). "From War-Torn to Peace-Torn? Mapping Business Strategies in Transition from Conflict to Peace in Colombia". En: *SSRN Electronic Journal*. Pp. 1–25.
- (20) Miriyagalla, D. (2015). "Perceptions of Small Businesses and Youth of Employment and Peace-Building in the Conflict-Affected Region of Sri Lanka". En: *Business, Peace and Sustainable Development*, No.6. Pp. 9–30.
- (21) Oetzel, J; & Breslauer, M. (2015). "The Business and Economics of Peace: Moving the Agenda Forward". En: *Business, Peace and Sustainable*, No. 6. Pp. 3–8.
- (22) Oetzel, J; Westermann-behaylo, M; Koerber, C; Fort, T; & Rivera, J. (2010). "Business and Peace: Sketching the Terrain. *Journal of Business Ethics*", vol. 89. Pp. 351–373.
- (23) Prandi, M; & Lozano, J. (Eds.). (2010). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE).
- (24) Ramnarain, S. (2015). "Interrogating women's peace work: Community-based peacebuilding, gender, and savings' co-operatives in post-conflict Nepal". En: *Community Development Journal*, vol. 50, No. 4. Pp. 677–692.
- (25) Reade, C. (2015). "Firms as Peaceful Oases Conceptualising the Role of Conflict-Sensitive Human Resource Management". En: *Business, Peace and Sustainable Development*, No. 5. Pp. 7–28.
- (26) Rodríguez, A; & Gamboa, R. (2017). "Gestión del Post-conflicto como estrategia de la Responsabilidad Social en las empresas". En: *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, vol. 17, No. 1. Pp. 35–44.
- (27) Sepúlveda, M; Moreno, E; Tovar, J; Franco, J; & Villarraga, C. (2015). "Responsabilidad social de las PyMEs en el marco del posconflicto, como soporte para la inclusión laboral de la población reinsertada". En: *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 6, No. 1. Pp. 45–62.
- (28) Seuring, S; & Müller, M. (2008). "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management". En: *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, No.15. Pp. 1699-1710.
- (29) Ugarriza, J. (2013). "La dimensión política del postconflicto : discusiones conceptuales y avances empíricos". En: *Colombia Internacional*, No. 77. Pp. 141–176.
- (30) Velasco, C. (2014). "El papel del sector empresarial en la construcción de paz". En: *Revista Colombiana de Bioética*, vol. 9, No. 2. Pp. 125–126.