

**ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES LABORALES DE LOS  
EXCOMBATIENTES. UN ENFOQUE DESDE LA PERSPECTIVA DEL  
SECTOR EMPRESARIAL**

**Área de investigación: Administración de recursos humanos**

**Giovanny Sandoval Paucar**

Programa de Comercio Internacional

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Antonio Nariño

Colombia

gisandopa@uan.edu.co

**Agradecimientos:** El autor agradece el financiamiento de la Universidad Antonio Nariño.

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES LABORALES DE LOS EXCOMBATIENTES. UN ENFOQUE DESDE LA PERSPECTIVA DEL SECTOR EMPRESARIAL



### Resumen

El artículo investiga las percepciones de los empresarios en la ciudad de Palmira, Florida, Candelaria y Pradera (Colombia) respecto a la contratación laboral de desmovilizados en sus empresas. Se realiza un muestreo estratificado para conocer las perspectivas de los empresarios y estimar un modelo logit multinomial. Encontramos que las actitudes del sector empresarial están polarizadas respecto a la vinculación laboral de excombatientes. A su vez, las percepciones respecto al proceso de paz presentan un efecto negativo sobre la decisión de contratar excombatientes, en cambio, las percepciones sobre las políticas de incentivos del gobierno muestran un efecto positivo sobre esta decisión.

**Palabras Clave:** Demanda Laboral, proceso de paz, logit multinomial, políticas económicas.

**Clasificación JEL:** J23, J71, J78

## ANALYSIS OF THE LABOR OPPORTUNITIES OF THE EX-COMBATANT. AN APPROACH FROM THE PERSPECTIVE OF THE BUSINESS SECTOR

### Abstract

The article investigates the perceptions of entrepreneurs in the city of Palmira, Florida, Candelaria and Pradera (Colombia) regarding the hiring of demobilized in their companies. A stratified sampling is done to know the perspectives of the entrepreneurs and to estimate a multinomial logit model. We find that the attitudes of the business sector are polarized with respect to the employment link of ex-combatants. In turn, perceptions regarding the peace process have a negative effect on the decision to hire ex-combatants, however,



perceptions about the government's incentive policies show a positive effect on this decision.

**Keyword:** Labor Demand, peace process, multinomial logit, economic policies

**JEL classification:** J23, J71, J78



## 1. Introducción

La sociedad colombiana se encuentra en un periodo de postacuerdo, después de la firma del acuerdo de paz entre el gobierno y las FARC. Durante el conflicto armado, Colombia padeció múltiples fenómenos sociales que tuvieron fuertes impactos en las dinámicas de convivencia, la vida, la integridad, el desarrollo de los ciudadanos, los derechos sociales, degradación del tejido social, millones de víctimas y miles de victimarios, en la economía, en el desarrollo económico y en la sociedad en general. Gracias al reciente acuerdo de paz, los miembros de los Grupos Armados Ilegales (GAI) tienen la posibilidad de iniciar una nueva vida, vinculándose a la economía, ya sea como empresario o empleado. No obstante, la construcción de un ciudadano independiente vinculado a legalidad de forma sostenible, que contribuya a la paz, a la seguridad y a la sociedad en general, tiene varios obstáculos que debe superar (Iglesias, 2017). Por lo tanto, la etapa de postacuerdo en Colombia tiene como eje central, el proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de los miembros de estos grupos.

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), durante los últimos 14 años ha venido trabajando en la implementación de la Política de Reintegración Social y Económica (PRSE), que se encuentra inmersa en el marco Programa de Desarme, Desmovilización y Reintegración (Iglesias, 2017). Este programa busca mitigar en parte las consecuencias que ha dejado la violencia del conflicto armado. Los miembros desmovilizados de los GAI tendrán el acompañamiento de la ARN a través de la ruta de reintegración. Durante esta ruta, los miembros desmovilizados y su grupo familiar reciben por parte de la ARN servicios de seguridad, salud, atención psicosocial, educación y formación de capacidades que facilitan su inserción económica tanto de empleado como de empresario, logrando disfrutar de sus derechos



económicos y por ende desarrollar su carrera laboral o su proyecto de vida productivo.



La vinculación laboral de un individuo en una organización empresarial, está condicionada en parte al cumplimiento del perfil y las competencias solicitadas por la empresa. Adicionalmente, el postulante debe cumplir con ciertos rasgos que lo certifiquen como un empleado idóneo para el cargo. En el caso de los desmovilizados, su pasado como miembro de un GAI, lo convierte en un candidato con un rasgo muy desacreditado y percibido negativamente por la empresa. La teoría económica indica que los trabajadores con característica diferenciadoras negativas puede ser discriminados o excluidos del mercado laboral (Ehrenberg & Smith, 2012). De esta posible situación, radica la importancia del Programa Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) en la etapa de postacuerdo, de tal forma, que los desmovilizados logren una inserción económica y disfruten de sus derechos económicos como ciudadanos.

La contratación de los individuos por parte de las empresas, se basa principalmente en sus procedimientos de selección y contratación. En el caso de los desmovilizados, la ARN se ha encargado de la vinculación del sector privado a los programas de DDR a través del principio de corresponsabilidad. Estos programas buscan que los empresarios superen las ideas preconcebidas sobre los desmovilizados: odio, rencor, inseguridad, incertidumbre sobre su desempeño, conflictos laborales y dificultades para relacionarse, entre otras. De esta forma, se van eliminando factores que obstaculizan el acceso de los desmovilizados al mercado laboral y se va reduciendo la estigmatización, discriminación, segregación y rechazo a las personas en procesos de reintegración.

La participación del sector empresarial en la construcción de la paz y especialmente en el apoyo a los procesos de reintegración económica de los desmovilizados está condicionado a las percepciones de los empresarios en relación a las expectativas, riesgos y oportunidades sobre los retos que implica hacer y construir la paz (CCB, 2015). De ahí, la importancia de los procesos de DDR donde el rol del sector empresarial es fundamental para la reintegración económica de los excombatientes, las empresas pueden contribuir en la generación de oportunidades de empleo y el fortalecimiento empresarial, estas son las



dos grandes vías que tiene el sector empresarial para aportar en la construcción de una paz duradera en Colombia (CCB, 2015).



El objetivo de este trabajo de investigación es analizar las percepciones de los empresarios sobre la vinculación laboral de los desmovilizados en la ciudad de Palmira, Florida, Candelaria y Pradera (Colombia). El análisis empírico de este trabajo se centra en una serie de entrevistas a una muestra de 123 empresarios del sector privado. Para ello se busca, en primer lugar, caracterizar las principales variables de la encuesta a través de una segmentación de estas, de acuerdo a la homogeneidad y características de respuesta. En segundo lugar, estimar la posibilidad de vinculación laboral de un desmovilizado. Por último, analizar el efecto de las percepciones de los empresarios sobre el proceso de paz y las políticas públicas de incentivos a la demanda laboral sobre los resultados del modelo estimado.

Los resultados evidencian la polarización que está viviendo la sociedad colombiana respecto a este hecho histórico. Los empresarios están polarizados frente a la decisión de contratar a excombatientes en su planta de personal. Por otra parte, encontramos que las percepciones de los empresarios respecto al proceso de paz pueden afectar de forma negativa la decisión de contratación de los excombatientes. No obstante, las políticas de incentivos del gobierno pueden generar un efecto positivo sobre las decisiones de contratación de estos.

El documento está organizado en cinco secciones además de esta introducción. En la primera sección se discute el concepto de Reintegración. La segunda sección se hace un recuento breve de la literatura acerca de la Reintegración. La metodología econométrica y el método de obtención de datos se describen en la tercera parte. En la cuarta sección se exponen las fuentes de información y la forma como se obtuvieron. La sección 5 resume los resultados empíricos, y la última parte, expone las conclusiones e implicaciones de la investigación.

## 2. Definición de reintegración

De acuerdo a Nilsson (2005) las definiciones más representativas están agrupadas en dos categorías: la categoría práctica o profesional empleada por Organizaciones No Gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales y organismos internacionales como la ONU. En



contraste, la categoría teórica es aquella utilizada por la literatura académica.



La mayoría de las definiciones prácticas tienen como grupo objetivo a los excombatientes, su familia y otros grupos afectados por la guerra. Se enfocan en la reintegración económica, política y social de los individuos. Por último, estas definiciones generalmente establecen métodos, programas y proyectos que se deben realizar para lograr un proceso de reintegración efectivo (Nilsson, 2005). En esta categoría se encuentran los trabajos de Öhman (2002), International Crisis Group (2003), ONU (2010) y Banco Mundial (2009).

Por otro lado, las definiciones teóricas establecen como grupo objetivo a los excombatientes y sus familias excluyendo a otros grupos afectados por la guerra. Se orientan en la reintegración económica, política y social de los excombatientes en la vida civil. En contraste, con las definiciones prácticas no definen un método o programa para implementar la reintegración. Una corriente contemporánea de autores, según Torjesen (2013) son Vries y Wiegink (2011); Munive y Jakobsen (2012); Podder 2012; Bowd & Özerdem 2013 y Özerdem 2012).

## 2.1 Perspectiva de economía política

Torjesen (2013) argumenta que la mayoría de la literatura académica que discute la reintegración se enfoca en diseñar marcos de evaluación de los programas de reintegración. A su vez, Torjesen (2013) sostiene que el trabajo de Berdal y Zaum (2012) provee un enfoque particularmente útil para estudiar los procesos de reintegración a través de la Economía Política. Berdal y Zaum (2012) definen un enfoque de economía política en situaciones de posconflicto basado en las relaciones de poder. La guerra establece nuevos órdenes sociales a través de redes e instituciones formales e informales, lo cual determina la actividad de los individuos en la esfera económica, social y política del posconflicto. El marco de Berdal y Zaum (2012) identifica las características más significativas del posconflicto, lo cual permite priorizar las variables más importantes desde el punto de vista económico para el estudio de la reintegración.



### 3. Revisión de literatura

Existe una vasta literatura sobre la reintegración económica y su relación con la demanda laboral de los empresarios que sobrepasa los objetivos de este trabajo. Por lo tanto, este artículo intenta sintetizar los trabajos más representativos de las diferencias corrientes de pensamiento.



#### 3.1 Literatura sobre la reintegración en Colombia

##### 3.1.1 Reintegración

Los trabajos más representativos del posconflicto colombiano desde el punto de vista de la reintegración se revisan brevemente a continuación. Porch & Rasmussen (2008) muestran que el proceso de desarme, la desmovilización y la reinserción (DDR) de los excombatientes en Colombia, simplemente es un mecanismo de transición y no un mecanismo para terminar con la violencia en el país. Theidon (2009) sostiene que una reintegración exitosa en Colombia requiere fusionar a los programas de DDR con medidas de justicia transicional y un análisis de género. De igual modo, Denissen (2010) afirma que una reintegración exitosa en Colombia depende de los siguientes factores: la estabilidad en los medios de subsistencia, un enfoque personalizado para la reintegración de los excombatientes, la prevención de la reincidencia en actividades ilegales, la participación de la comunidad y una implementación descentralizada de las políticas gubernamentales de reintegración. Igualmente, Lopez, Andreouli & Howarth (2015) identifican el papel relevante del contexto social (comunidad) en los procesos de reintegración, inclusión social y la construcción de nuevas identidades. Kaplan & Nussio (2015) encuentran que la reintegración social de los excombatientes en comunidades muy participativas tiende a requerir un menor tiempo de adaptación y sienten una menor necesidad de establecerse con sus antiguos compañeros de guerra. Mientras tanto, Oppenheim & Söderström (2018) encuentran evidencia que la implementación de un programa de DDR (independiente de los resultados) tiene un fuerte impacto en la satisfacción de los excombatientes, lo cual sugiere que tanto la entrega de los beneficios como la forma de entrega de estos, son importantes para los excombatientes.



### 3.2.2 Participación del sector privado en el posconflicto

En cuanto a los autores más representativos que estudian las percepciones de los empresarios sobre su participación en la etapa de posconflicto se encuentran, Velasco (2006) estudia las percepciones de los empresarios de las principales ciudades de Colombia, mostrando que existen problemas para concretar la participación del sector empresarial en los procesos de reintegración, especialmente, los problemas institucionales y los relacionados con el proceso de reinserción. A su vez, Rettberg (2013) muestra como la promoción del activismo del sector empresarial en favor de la paz depende significativamente de los costos percibidos del conflicto y los beneficios esperados de la paz. También, encuentra que las percepciones y el comportamiento del sector empresarial cambian a través del tiempo por los diferentes intentos de paz. Hinestroza, Santamaría & Rubio (2016) muestra que las actitudes de los empresarios en relación a la vinculación laboral de los desmovilizados, no son del todo positivas.

Por otra parte, CCB (2015) examina las percepciones del sector empresarial, la sociedad civil y las autoridades locales respecto a la construcción de la paz en Colombia, destacando la importancia de la creación de una agenda propia del sector empresarial que dirija la participación del sector. A su vez, la CCB & FiP (2015) elaboran una guía para que el sector empresarial participe en la construcción de la Paz a través de la vinculación laboral de excombatientes en proceso de reintegración. Igualmente, Guáqueta & Orsini (2007) realizan un informe donde compilan las lecciones y experiencias de la participación del sector empresarial en la incorporación laboral de los desmovilizados, concluyendo que el concurso del sector empresarial es indispensable en la vinculación productiva de los desmovilizados en la estructura económica del país. Guáqueta (2006) examina la participación del sector empresarial en la construcción de la paz y la prevención de conflictos a través de la documentación de las mejores prácticas que han desarrollado los empresarios colombianos.





## 4. Metodología y datos

### 4.1. Metodología de la muestra y encuesta



La investigación se basa en un muestreo estratificado de las Microempresas, Pequeñas y Medianas empresas (Mipymes) ubicadas en las ciudades de Palmira, Candelaria, Florida y Pradera.

El tamaño de la muestra se calculó con el método estándar de distribución normal y para la estratificación se empleó la participación de las empresas por actividad económica del 2016 de las ciudades seleccionadas.

Para calcular la muestra estratificada, se empleó el informe de composición empresarial del año 2016 emitido por la Cámara de Comercio de Palmira. Se estimó una población de 10.721, con una participación en el mercado de 99%. Por lo tanto, se estableció una muestra de 123 Empresas con un margen de error de 8.8% y un nivel de confianza del 95%.

A continuación, se presenta la distribución de las encuestas entre las actividades económicas: 49 encuestas a empresas del sector comercial, 37 a empresas del sector servicios (Empresas de consultoría, inmobiliarias), 15 Industriales, 8 de transporte, 6 sector agropecuario, 4 de construcción y por último dos empresas del sector financiero.

Se utilizó como instrumento de recolección de información, encuestas con preguntas estructurales. La encuesta se realizó directamente a los propietarios, Gerentes Generales y Personal con altos cargos directivos que toman las decisiones de vinculación y selección de personal. El lugar de la entrevista se efectuó en el domicilio de la empresa y en las instalaciones de la Universidad Antonio Nariño Sede Palmira.

### 4.2. Metodología econométrica

En este documento, se emplea un modelo logit multinomial para estimar la probabilidad de vincular a un excombatiente.

Siguiendo a Katchova (2013), se supone que la probabilidad de que el empresario  $i$  seleccione la alternativa  $j$  es:



$$p_{ij} = p(y_i = j) = \frac{\exp(w_i \gamma_j)}{\sum_{k=1}^m \exp(w_i \gamma_k)} \text{ donde } j = \text{ indeciso, no y si.}$$



El efecto marginal de un aumento de un regresor sobre la probabilidad de seleccionar una alternativa  $j$  es:

$$\partial p_{ij} / \partial w_i = p_{ij} (\gamma_j - \bar{\gamma}_i)$$

Por otra parte, el *odds ratio* mide la probabilidad de elegir  $Y=j$  en lugar de  $Y=0$  y viene dado mediante

$$p_{ij} / w_{ik} = \exp(w_i' (\gamma_j - \gamma_k))$$

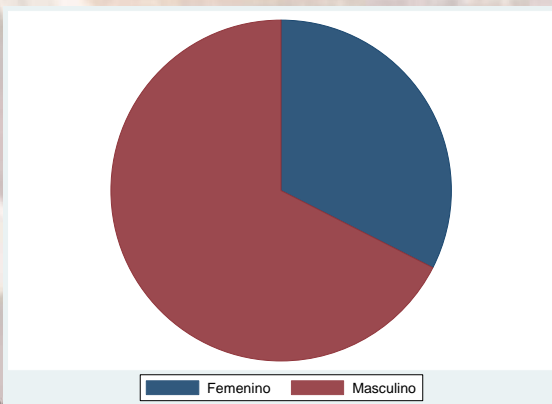
## 6. Resultados

### 6.1 Análisis descriptivos

A continuación, se realiza un análisis exploratorio de las principales variables de la encuesta de posconflicto en Palmira, Candelaria, Florida y Pradera, a través de una segmentación de las preguntas en tres dimensiones: caracterización de los empresarios, caracterización de las empresas y decisión de contratar excombatientes. Esta segmentación se debe a la homogeneidad y características de las preguntas de la encuesta.

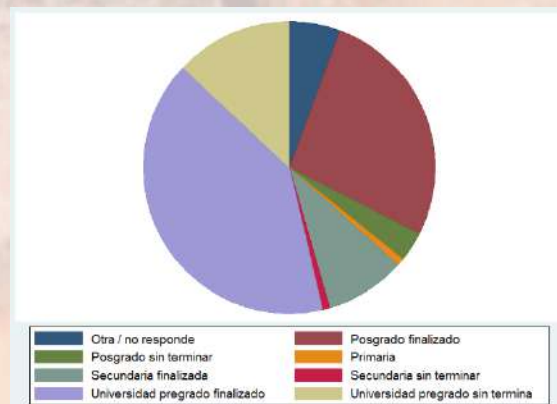
#### 6.1.1 Caracterización de los empresarios

Figura 1. Genero



Fuente: Elaboración propia

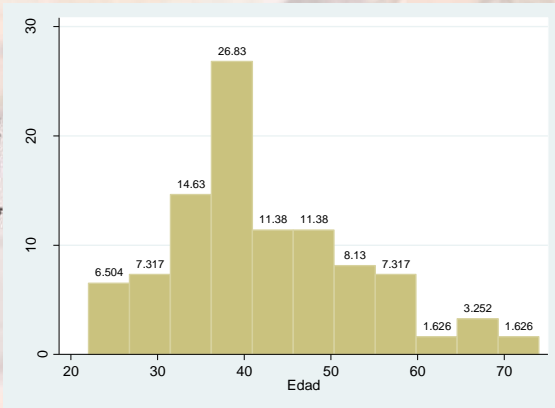
Figura 2. Nivel de Estudios



Fuente: Elaboración propia

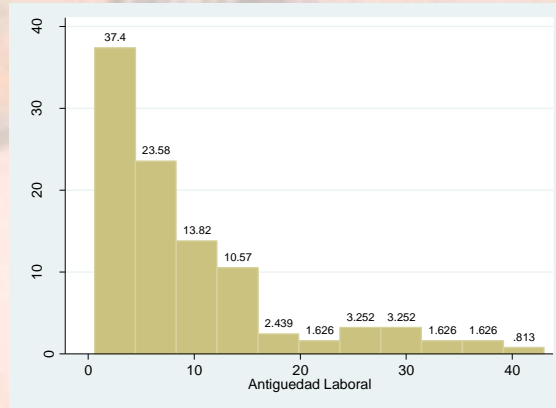


Figura 3. Edad



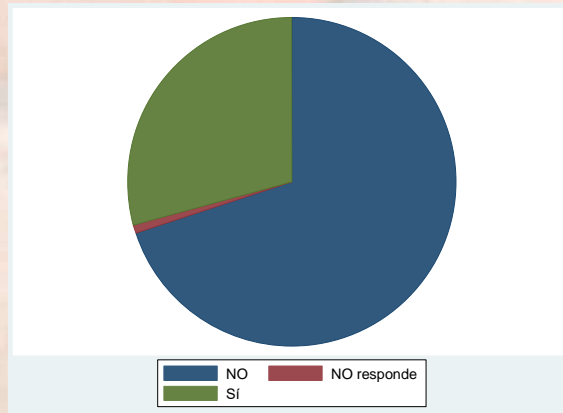
Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Antigüedad Laboral



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Quiebras

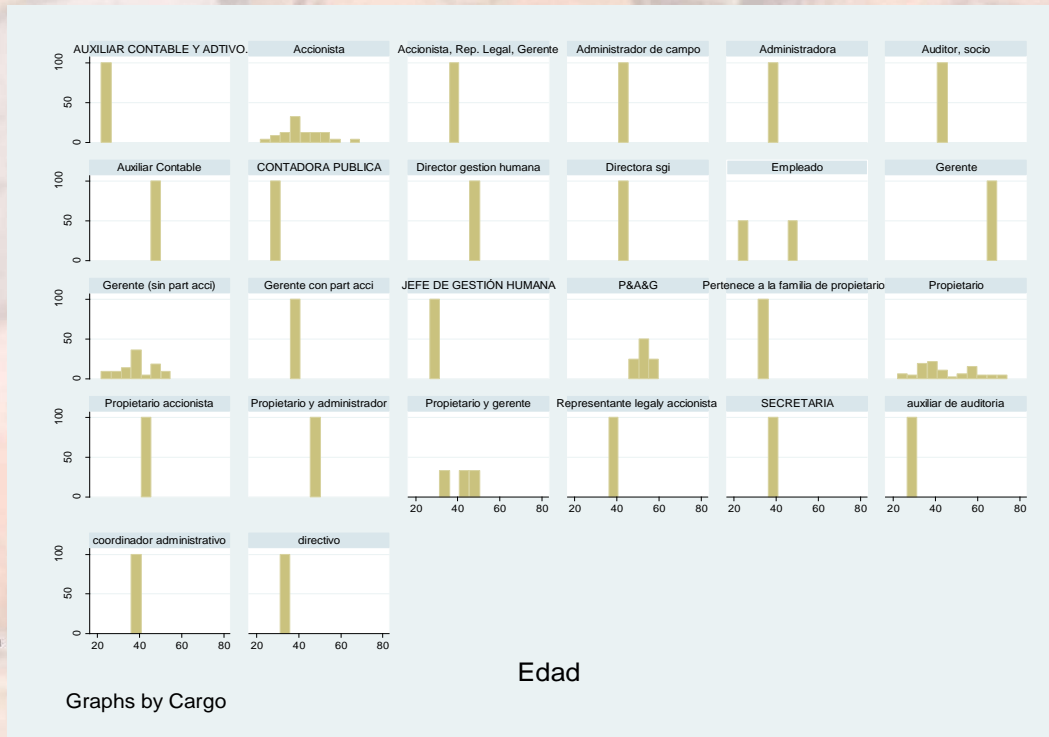


Fuente: Elaboración propia



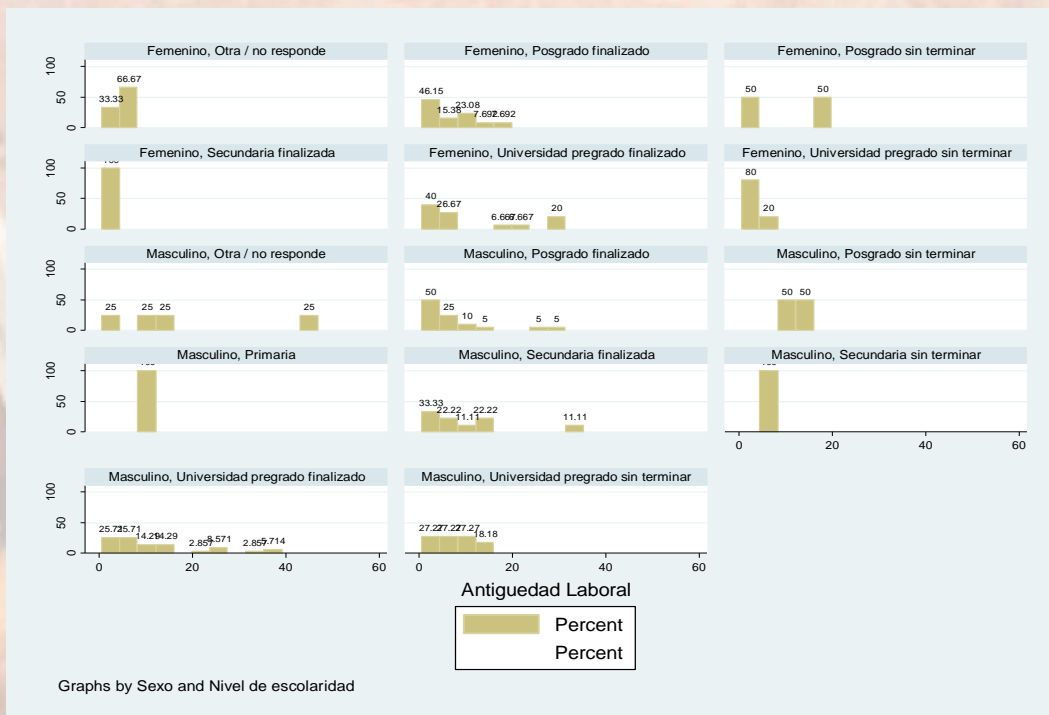


Figura 8.  
Histograma por categorías de Edad con Cargo



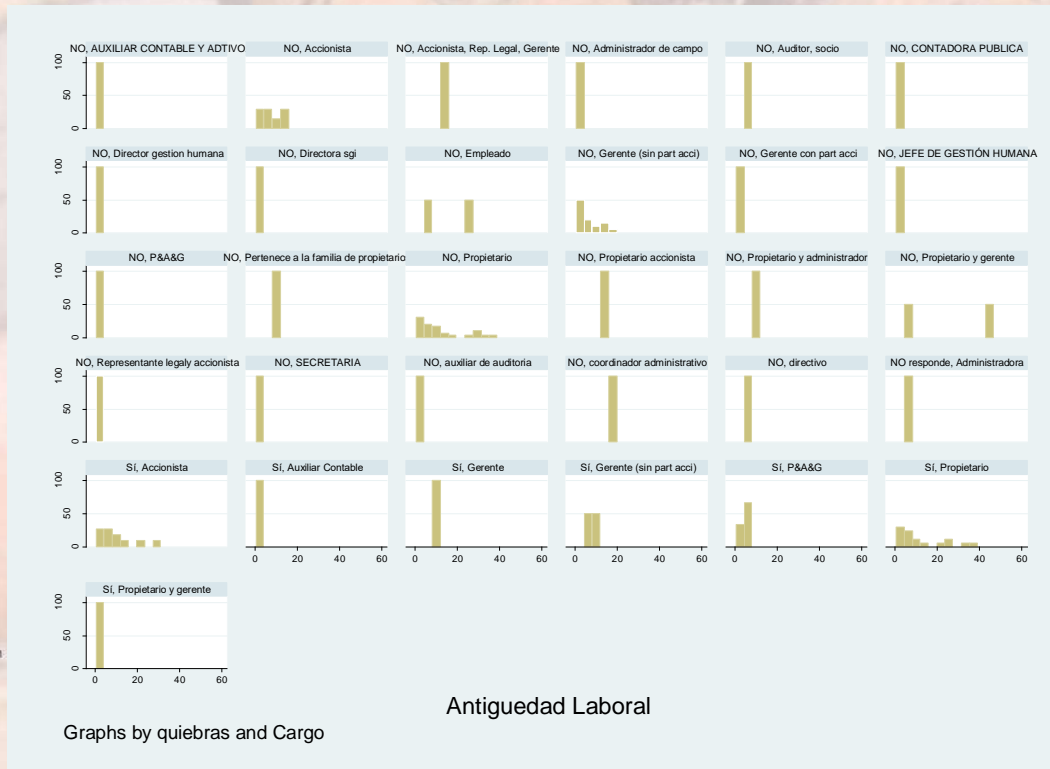
Fuente: Elaboración propia

Figura 9.  
Histograma por categorías de Antigüedad Laboral con Sexo y Nivel de Escolaridad



Fuente: Elaboración propia

**Figura 10.**  
**Histograma por categorías de Antigüedad Laboral con Quiebras y Cargo**

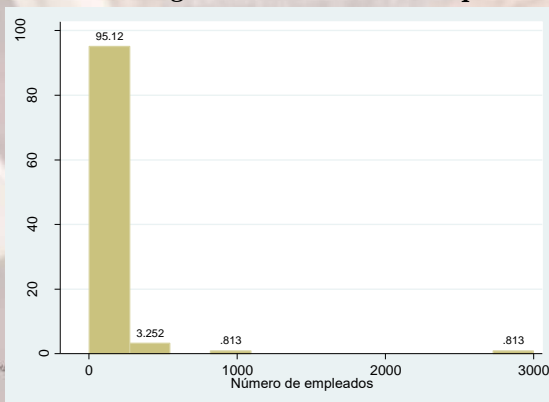


Fuente: Elaboración propia

En términos generales, la mayoría de los encuestados son hombres con estudios de educación superior, en un rango de edad de 30 a 60 años, con una antigüedad en el cargo menor a 15 años, tienen algún tipo de participación en la empresa y estuvieron expuestos a fracasos o quiebras empresariales como se muestra en las figuras del 1 a 10.

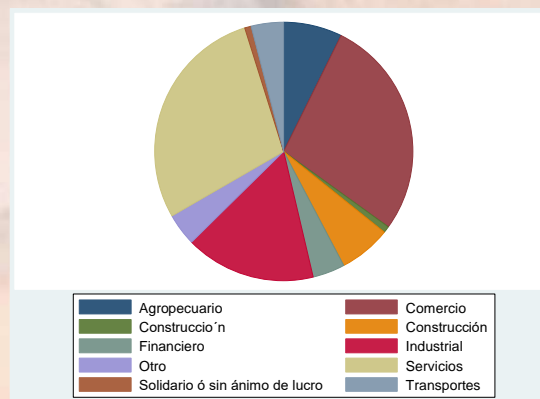
### 6.1.2 Caracterización de las empresas

**Figura 11. Número de Empleados**



Fuente: Elaboración propia

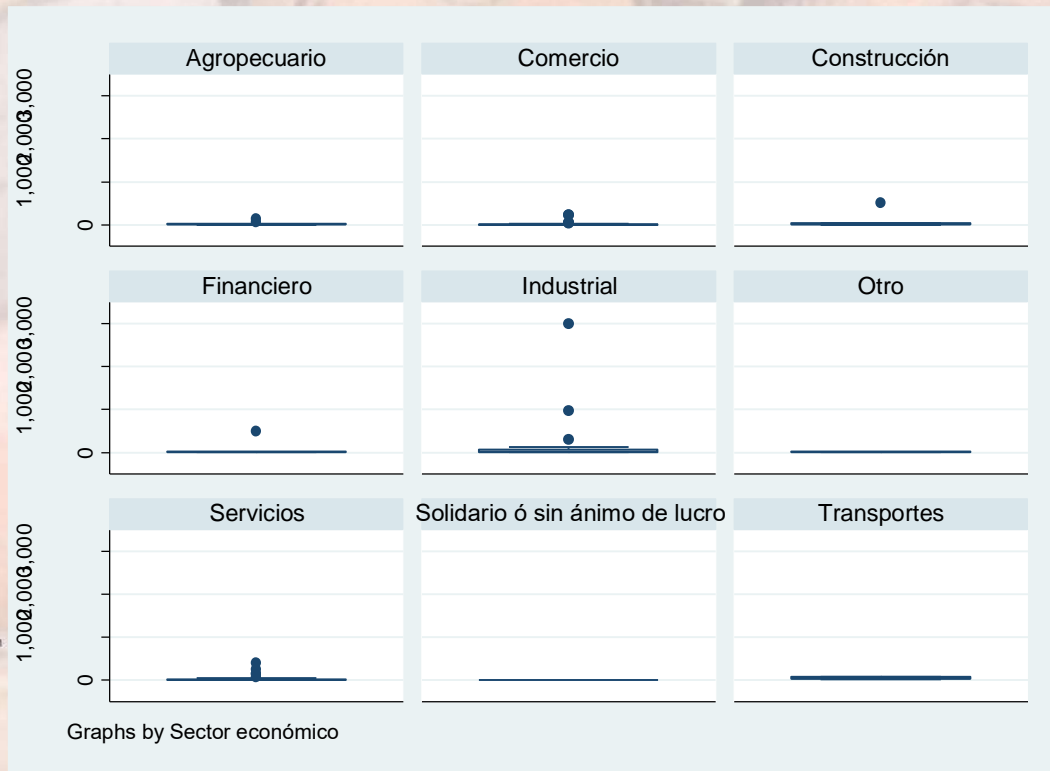
**Figura 12. Sector Económico**



Fuente: Elaboración propia

Figura 13.

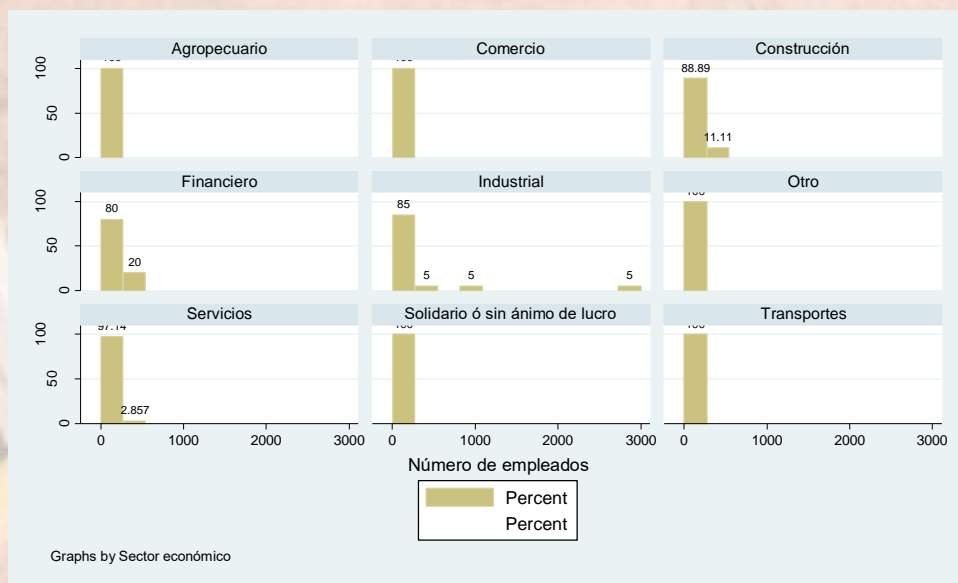
Box plots de Número de Empleados por Sector Económico



Fuente: Elaboración propia

Figura 14.

Histograma de Número de Empleados por Sector Económico



Fuente: Elaboración propia



Las empresas encuestadas están compuestas por menos de 1000 empleados y en mayor proporción de los sectores de servicios, comercio e industria. Adicionalmente, los sectores económicos industrial, servicios y comercio presentan valores atípicos, lo cual se debe tener en cuenta al momento de la estimación del modelo econométrico como se muestra en las figuras de 11 a 14.

### 6.1.3 Vinculación laboral de excombatientes

**Tabla 1.**  
*¿Su empresa emplearía excombatientes?*

Su empresa emplearía excombatientes	Freq.	Percent	Cum.
Indeciso (a)	33	26.83	26.83
No	41	33.33	60.16
Sí	49	39.84	100.00
Total	123	100.00	

**Fuente:** Elaboración propia.

La investigación no se escapa de la polarización que está viviendo la sociedad colombiana respecto a este hecho histórico. Los empresarios están polarizados frente a la decisión de contratar a excombatientes en su planta de personal. Aproximadamente, el 40% de los empresarios contrataría a estos individuos, sin embargo, aproximadamente el 33% no vincularía a estas personas. A su vez, 27% está indeciso(a) sobre esta cuestión tan importante para el futuro del país.

### 6.2 Modelo base

En esta sección se estima un modelo logit multinomial. La variable dependiente es “¿Su empresa emplearía excombatientes?”. Las variables independientes son las características de los empresarios (edad, sexo, nivel de escolaridad, cargo, antigüedad laboral y experiencias de quiebras) y características de las empresas (número de empleados y sector económico).





**Tabla 2.**  
**Probabilidades de los efectos marginales**

Variable Dependiente	Indeciso(a)	NO	SI
Probabilidad	0.10000422	0.532958	0.3670379

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 2 muestra la probabilidad de cada una de las categorías de la variable dependiente “¿Su empresa emplearía excombatientes?”, después de estimar los efectos marginales de las variables independientes. Estos resultados confirman los hallazgos del análisis descriptivo, los empresarios están polarizados sobre esta decisión tan importante para el futuro del país. Además, la categoría de “no contratar” logra una mayor probabilidad, restándole importancia a la categoría de “indecisos”.

Mcmullin (2013) encuentra que los programas de reintegración que establecen una ayuda a largo plazo a los excombatientes, exagera el resentimiento de la población y la estigmatización hacia ellos, atentando con el objetivo del programa. Igualmente, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes, 2008) informa que esta situación se presenta por factores comunitarios e institucionales. Los primeros tienen relación con la estigmatización y el poco apoyo por parte de las comunidades receptoras o el miedo a represarías de GAI activos por acogerlos. Adicionalmente, la desconfianza y resentimiento en la sociedad en general dado que se puede percibir a los DDR como programas exclusivos y poco equitativos frente a las víctimas del conflicto armado o población vulnerable.

### 6.2.1. Efectos Marginales

A continuación, se presentan los efectos marginales del modelo logit multinomial estimado:



Tabla 3.  
Efectos marginales

CATEGORÍA	INDECISO(A)	NO	SI	CATEGORÍA	INDECISO(A)	NO	SI
VARIABLES	dy/dx	dy/dx	dy/dx	VARIABLES	dy/dx	dy/dx	dy/dx
Edad	0.0049385	-0.00062	-0.004317	_ICar~16*	-0.1464722	0.203334	0.2202742
Sexo_Mas	-0.1572989	-0.08694	0.2442371	_ICar~17*	-0.1526132	0.30476	-0.38632
_IEduc~2*	-0.1114783	-0.58931	0.7007928	_ICar~18*	-0.1546361	0.477877	0.4472056
_IEduc~3*	-0.1114709	-0.58683	0.6983007	_ICar~19*	-0.159125	0.521315	0.0961874
_IEduc~4*	-0.2049235	-0.68708	0.8920006	_ICar~20*	-0.1763671	0.523234	0.6799915
_IEduc~5*	-0.7114727	-0.27243	0.9839024	_ICar~21*	-0.1916048	0.530693	-0.406481
_IEduc~6*	-0.4177801	-0.58195	0.9997267	_ICar~22*	-0.1948513	0.535208	-0.392166
_IEduc~7*	-0.0904479	-0.74746	0.8379093	_ICar~23*	-0.3748701	0.552784	0.2001697
_IEduc~8*	-0.5450456	-0.45186	0.996903	_ICar~24*	-0.9912468	0.575463	0.676929
_ICar~_2*	-0.0220603	-0.56213	0.5187853	_ICar~25*	-0.996662	0.583771	0.676496
_ICar~_3*	-0.0955589	-0.54236	0.5089687	_ICar~26*	-0.99999	0.601332	-0.08555
_ICar~_4*	-0.1118259	-0.53661	-0.385506	Antigüedad	-0.0045143	0.00459	-0.000075
_ICar~_5*	-0.1123296	-0.53173	0.403963	Ex. Quiebras 3	-0.0191096	-0.29945	0.3185622
_ICar~_6*	-0.1125927	-0.52602	0.6788955	N. Empleados	0.0029089	-0.00638	0.003467
_ICar~_7*	-0.113672	-0.51737	-0.381129	_ISect~2*	0.0996791	0.15801	-0.257689
_ICar~_8*	-0.1358095	-0.45302	0.6637077	_ISect~3*	0.8847779	-0.44606	-0.438723
_ICar~_9*	-0.1376309	-0.36384	-0.388736	_ISect~4*	0.9285783	-0.35784	-0.570739
_ICar~10*	-0.1376845	-0.29163	-0.399096	_ISect~5*	0.5578466	-0.17994	-0.377911
_ICar~11*	-0.1421051	-0.04553	0.7147437	_ISect~6*	0.8510024	-0.49016	-0.360841
_ICar~12*	-0.1422856	0.016405	-0.191088	_ISect~7*	0.4194181	-0.17627	-0.243146
_ICar~13*	-0.1443732	0.10761	0.7879126	_ISect~8*	0.9274877	-0.54351	-0.38398
_ICar~14*	-0.1451296	0.154596	0.5648501	_ISect~9*	-0.1657751	0.288724	-0.122949
_ICar~15*	-0.1451999	0.155356	-0.059797				

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en los efectos marginales de la tabla 3, las variables de edad, antigüedad laboral y número de empleados presentan efectos marginales de magnitudes muy pequeñas. En términos generales, a medida que aumenta el nivel educativo de los encuestados, disminuye la probabilidad de las categorías de indecisión y no; en cambio, en la categoría de Sí, aumenta su probabilidad. Lo cual sugiere que la educación estaría eliminando las ideas preconcebidas de estigmatización de los empresarios al momento de contratar a un excombatiente.



Por otra parte, respecto al cargo del encuestado a medida que aumenta la posición jerárquica, disminuye la probabilidad de indecisión. En cuanto a la categoría del No, en los cargos de jerarquía baja, la probabilidad disminuye. En cambio, a medida que aumenta la posición de poder del encuestado, aumenta la probabilidad de esta categoría. Por último, los cargos relacionados con la gestión humana de las empresas encuestadas, disminuyen la probabilidad de la categoría del Sí. Sin embargo, los demás cargos favorecen el aumento en la probabilidad de esta categoría.

A su vez, en la variable de experiencias de fracasos o quiebras, los encuestados expuestos a quiebras o fracasos, disminuyen la probabilidad de las categorías del No e Indeciso(a), en contraste, aumentan en un 32% la probabilidad de la categoría del Sí. Los empresarios con experiencias de quiebras empresariales tienden a comprender con mayor facilidad la posibilidad de segundas oportunidades en la vida, lo cual sugiere que acepten con menores prejuicios a los excombatientes.

En cuanto al género, los hombres disminuyen la probabilidad de las categorías de Indeciso(a) y No en comparación con las mujeres encuestadas. Caso contrario, se presenta en la categoría del Sí, los hombres aumentan un 24% la probabilidad de esta categoría en relación a las mujeres. Esta situación alude que se deben profundizar en un enfoque de género sobre el tema de investigación, y de esta forma, tener una mejor comprensión.

Por último, la variable de sector económico y la categoría de Indeciso(a) muestran el siguiente comportamiento: la mayoría de las categorías aumentan la probabilidad de indecisión, solo el sector de transporte disminuye la probabilidad en comparación con el sector agropecuario. En cambio, en las categorías del Sí y No, la mayoría de los sectores económicos disminuyen la probabilidad de ambas categorías en relación al sector agropecuario.

### 6.3 Ampliación del modelo base

En esta sección se realiza la ampliación del modelo base en dos segmentos de las variables: procesos de paz y políticas de incentivos a la demanda laboral.





Como se hace imposible una descripción exhaustiva de todos los resultados por cuestiones de espacio, se presentan los resultados más importantes y en particular se realiza una descripción las probabilidades relativas (*Odds Ratios*) y la probabilidad de los efectos marginales.

### 6.3.1 Proceso de paz

En esta sección se estiman tres modelos adicionales. El primer modelo “Base reducido” es el modelo base excluyendo las variables independientes de cargo y experiencias en quiebras o fracasos. En el segundo modelo “Percepciones del Proceso de Paz”, la variable dependiente es “¿Su empresa emplearía excombatientes?” y las variables independientes son las percepciones de los empresarios respecto al proceso de paz (¿Está usted de acuerdo con lo firmado entre el gobierno nacional y las FARC EP?, ¿Por qué está de acuerdo con lo firmado entre el gobierno nacional y las FARC EP?, ¿Por qué está en desacuerdo con el proceso con las FARC?, ¿Usted conoce algún programa de reintegración del Gobierno Nacional para excombatientes?, ¿Cuál es el principal desafío del posconflicto?). Por último, el tercer modelo emplea como variable dependiente “¿Su empresa emplearía excombatientes?” y variables independientes: características de los empresarios (edad, sexo, nivel de escolaridad, antigüedad laboral), características de las empresas (número de empleados y sector económico) y percepciones de los empresarios respecto al proceso de paz (variables independientes del Modelo de “Percepciones del Proceso de Paz”). A continuación, se presentan los resultados en términos de probabilidad de los efectos marginales y las probabilidades relativas (odds ratios).

*Tabla 4.*  
*Probabilidades de los efectos marginales*

MODELO	INDECISO(A)	NO	SI
Base	0.1	0.533	0.367
Base Reducido	0.410	0.365	0.225
Percepciones del Proceso de Paz	0.316	0.583	0.101
Base Reducido y Percepciones del Proceso de Paz	0.366	0.616	0.018

**Fuente:** Elaboración Propia.



**Tabla 5.**  
*Probabilidades Relativas (Odds Ratios).  
Modelo de Percepciones del Proceso de Paz*

<b>Odds comparing: Alternative 1 to Alternative 2</b>	¿Está usted de acuerdo con lo firmado entre el gobierno nacional y las FARC EP?	¿Por qué está de acuerdo con lo firmado entre el gobierno nacional y las FARC EP?	¿Por qué está en desacuerdo con el proceso con las FARC?	¿Usted conoce algún programa de reintegración del Gobierno Nacional para excombatientes?	¿Cuál es el principal desafío del posconflicto?
No - Si	0.6451	0.7648	0.8767	1.1815	0.9808
No - Indeciso(a)	0.9408	0.9724	0.9993	2.3685	1.0010
Si - No	1.5502	1.3075	1.1406	0.8464	1.0196
Si - Indeciso(a)	1.4585	1.2714	1.1398	2.0047	1.0206
Indeciso(a) - No	1.06290	1.0284	1.0007	0.4222	0.9990
Indeciso(a) - Si	0.6856	0.7865	0.8773	0.4988	0.9798

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 6.**  
*Probabilidades Relativas (Odds Ratios). Modelo Base Reducido y  
Percepciones del Proceso de Paz*

<b>Odds comparing: Alternative 1 to Alternative 2</b>	¿Está usted de acuerdo con lo firmado entre el gobierno nacional y las FARC EP?	¿Por qué está de acuerdo con lo firmado entre el gobierno nacional y las FARC EP?	¿Por qué está en desacuerdo con el proceso con las FARC?	¿Usted conoce algún programa de reintegración del Gobierno Nacional para excombatientes?	¿Cuál es el principal desafío del posconflicto?
No - Si	0.7388	0.6581	0.8618	1.1003	0.9777
No - Indeciso(a)	1.1632	0.8753	0.9847	2.3397	0.9697
Si - No	1.3536	1.5194	1.1603	0.9088	1.0228
Si - Indeciso(a)	1.5745	1.3299	1.1426	2.1264	0.9918
Indeciso(a) - No	0.8597	1.1425	1.0155	0.4274	1.0313
Indeciso(a) - Si	0.6351	0.7519	0.8752	0.4703	1.0083

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en las tablas 4, 5 y 6, en términos generales, la inclusión de las percepciones de los empresarios sobre el proceso de paz, tiende a disminuir la probabilidad de la categoría Sí, en favor de las categorías del No e Indeciso(a), lo cual puede indicar que las valoraciones de los



empresarios sobre el proceso de paz afectarían la posibilidad de vinculación laboral de los excombatientes. Este resultado concuerda con Hinestroza, Santamaría & Rubio (2016), las percepciones de los empresarios en relación a la vinculación laboral de los excombatiente, no son del todo positivas.

Dicha percepción puede estar relacionada, con que las características psicológicas de las personas en proceso de reintegración son resultado de la interacción en contextos familiares, sociales, culturales, económicos y políticos, caracterizados por la violencia, injusticia e inequidad que dificultan la posibilidad de generar alternativas para la satisfacción de sus necesidades básicas. Asimismo, esta población ha estado expuesta desde su vinculación al GAI a la adoctrinación criminal y anti-democrática impuesta por la estructura ilegal a la que pertenecían, cuyo accionar se rige por métodos autoritarios que riñen con la responsabilidad y autonomía necesarias para actuar en la legalidad. Estas personas enfrentan los temores propios de un cambio de vida radical, que exige acoplarse a un medio “civil” donde los códigos y privilegios a los que estaban acostumbrados ya no son válidos (Conpes, 2008).

Teniendo en cuenta este resultado, el proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) y La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), buscarían focalizar sus estrategias en la sensibilización y acompañamiento al sector empresarial para la vinculación laboral de los excombatientes. Además, la articulación de los DDR y ARN con las iniciativas de las agremiaciones empresariales como las Cámaras de Comercio de las ciudades del país, que generen espacios de convivencia y cooperación en el sector empresarial, estimulando la creación de esferas de reconciliación.

### 6.3.2 Políticas de incentivos a la vinculación de excombatientes

En esta sección se estiman dos modelos adicionales. En el primer modelo “Percepciones de las Políticas de incentivos”, la variable dependiente es “¿Su empresa emplearía excombatientes?” y las variables independientes son las percepciones de los empresarios respecto a las políticas de incentivos (¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Apoyo para la comercialización de sus productos], ¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios?





[Acceso a tecnología a menor costo], ¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Mayor reconocimiento para su empresa], ¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Beneficios para licitaciones y concursos], ¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Alivios fiscales] y ¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Que una parte del salario de los excombatientes lo pague un tercero]). Por último, el segundo modelo utiliza como variable dependiente “¿Su empresa emplearía excombatientes?” y variables independientes: características de los empresarios (edad, sexo, nivel de escolaridad, antigüedad laboral), características de las empresas (número de empleados y sector económico) y percepciones de los empresarios respecto a las políticas de incentivos del gobierno (variables independientes del Modelo de “Percepciones de las Políticas de incentivos”). A continuación, se presentan los resultados en términos de probabilidad de los efectos marginales y las probabilidades relativas (odds ratios).

Tabla 7.

## Probabilidades de los efectos marginales

MODELO	INDECISO(A)	NO	SI
Base	0.1	0.533	0.367
Base Reducido	0.410	0.365	0.225
Percepciones de las Políticas de incentivos	0.435	0.548	0.016
Base Reducido y Percepciones de las Políticas de incentivos	0.492	0.474	0.033

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. Probabilidades Relativas (Odds Ratios).

## Modelo de Percepciones del Proceso de Paz

Odds comparing: Alternative 1 to Alternative 2	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Apoyo para la comercialización de sus productos]	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Acceso a tecnología a menor costo]	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Mayor reconocimiento para su empresa]	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Beneficios para licitaciones y concursos]	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Alivios fiscales]	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Que una parte del salario de los excombatientes lo pague un tercero]
No - Si	0.6755	0.3648	1.1096	0.7365	1.5329	0.7044
No-Indeciso(a)	0.3066	1.2460	0.7376	0.8317	0.9255	0.6986
Si - No	1.4803	2.7415	0.9013	1.3578	0.6524	1.4197
Si- Indeciso(a)	0.4538	3.4160	0.6648	1.1293	0.6038	0.9918
Indeciso(a)-No	3.2618	0.8025	1.3557	1.2023	1.0805	1.4314
Indeciso(a) - Si	2.2034	0.2927	1.5042	0.8855	1.6562	1.0082

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 9.**  
**Probabilidades Relativas (Odds Ratios). Modelo Base**  
**Reducido y Percepciones del Proceso de Paz**

<b>Odds comparing: Alternative 1 to Alternative 2</b>	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Apoyo para la comercialización de sus productos]	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Acceso a tecnología a menor costo]	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Mayor reconocimiento para su empresa]	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Beneficios para licitaciones y concursos]	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Alivios fiscales]	¿Cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios? [Que una parte del salario de los excombatientes lo pague un tercero]
No - Si	0.7732	0.3844	1.0698	0.6547	1.7019	0.6538
No- Indeciso(a)	0.2552	1.6155	0.7638	0.6888	0.8706	0.7463
Si - No	1.2933	2.6013	0.9347	1.5274	0.5876	1.5295
Si- Indeciso(a)	0.3300	4.2023	0.7139	1.0520	0.5116	1.1414
Indeciso(a) - No	3.9186	0.6190	1.3093	1.4519	1.1486	1.3400
Indeciso(a) - Si	3.0299	0.2380	1.4007	0.9506	1.9548	0.8761

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 7 muestra que la inclusión de las actitudes de los empresarios en relación a las políticas de incentivos por parte del gobierno para vincular excombatientes, tiende a disminuir en términos generales la probabilidad de la categoría Sí en relación a las demás variables, lo cual coincide con los hallazgos de CCB (2015), teniendo en cuenta que el gobierno no es muy claro en las propuestas y maneja una baja socialización de las políticas de incentivos al sector empresarial. Este hallazgo coincide con Velasco (2006), quien sostiene que se han presentado problemas institucionales que no permiten concretar una participación mucho más significativa del sector empresarial.

No obstante, cuando se analiza los odds ratios de las tablas 8 y 9 se evidencia que existen oportunidades para políticas de incentivos del gobierno, lo cual podría cambiar la decisión de los empresarios a favor de una vinculación laboral de los excombatientes. Los incentivos que generarían el mayor impacto positivo serían los alivios fiscales y el mayor reconocimiento para su empresa; en una menor medida el Apoyo para la comercialización de sus productos. En cuanto a los otros incentivos, el proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) y La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), buscarían una mayor divulgación, socialización y claridad de las políticas de incentivos del gobierno.





Estas oportunidades concuerdan con Rettberg (2013), si el sector empresarial percibe que los beneficios esperados de la paz (alivios fiscales y el mayor reconocimiento para su empresa) son mayores a los costos esperados del conflicto, el sector empresarial participaría activamente.



## Conclusiones

Este artículo estima un modelo empírico, útil para la cuantificación y el análisis de las percepciones de los empresarios sobre la vinculación laboral de excombatientes en sus empresas. La metodología modela las características de los empresarios y sus empresas con las percepciones de estos sobre el proceso de paz y las políticas de incentivos del gobierno. A su vez, la literatura académica que aborda las percepciones de los empresarios sobre las condiciones de la demanda laboral desde el punto de vista económico, plantea la influencia de las actitudes de ellos sobre sus decisiones de contratación. En este trabajo se demuestra que, efectivamente, las percepciones de los empresarios sobre el proceso de paz y las políticas de incentivos del gobierno influyen en las decisiones de los empresarios sobre la contratación de excombatientes en sus empresas. Por lo tanto, estos hallazgos son muy importantes en términos de políticas públicas, proceso de paz y el futuro del país.

Los resultados evidencian la polarización que está viviendo la sociedad colombiana respecto a este hecho histórico. Los empresarios están polarizados frente a la decisión de contratar a excombatientes en su planta de personal. Aproximadamente, el 40% de los empresarios contrataría a estos individuos, sin embargo, aproximadamente el 33% no vincularía a estas personas. A su vez, 27% está indeciso(a) sobre esta cuestión tan importante para el futuro del país. A su vez, encontramos que las percepciones de los empresarios respecto al proceso de paz acentúan de forma negativa la vinculación laboral de los excombatientes, en parte, debido a que este proceso se relaciona con un gobierno en específico, no como una política de estado que busque el máximo bienestar social del país. No obstante, los resultados reflejan que las políticas de incentivos del gobierno pueden generar un efecto positivo sobre las decisiones de contratación de los empresarios, especialmente, los alivios fiscales y el mayor reconocimiento empresarial. Por último, se debe estimar la articulación entre ARN y las



agregaciones empresariales para generar espacios de convivencia, cooperación y reconciliación.



## Referencias

Agencia para la Reincorporación y la Normalización (2017). *Anuario de reintegración 2017* (1). Recuperado de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Anuario%20ARN%202017.pdf>

Berdal, M., & Mousavizadeh, N. (2010). Investing for peace: the private sector and the challenges of peacebuilding. *Survival*, 52(2), 37-58.

Bowd, R., & Özerdem, A. (2013). How to Assess Social Reintegration of Ex-Combatants. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 1–23.

Cámara de Comercio de Bogotá, CCB. (2015). *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/content/download/7210/97986/version/1/file/Perspectivas+y+aportes+empresariales+para+la+construccion+de+paz+final.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá, CCB & Fundación Ideas para la Paz, FiP. (2015). *Guía “Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial”*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14038/13%20reintegracion%20economica%20y%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Colletta, N. J., Kostner, M., & Wiederhofer, I. (1996). *Case studies in war-to-peace transition: The demobilization and reintegration of ex-combatants in Ethiopia, Namibia, and Uganda*, 331. World Bank Publications.

Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes). (2008). *Política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales*. Recuperado de <https://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Documento%20Conpes%203554%201%20Pol%C3%ADtica%20nacional%20de%20reintegraci%C3%B3n%20social>



%20y%20econ%C3%B3mica%20para%20personas%20y%20grupos%20armados%20ilegales.pdf



Denissen, M. (2010). Reintegrating Ex-Combatants into Civilian Life: The Case of the Paramilitaries in Colombia. *Peace & Change*, 35(2), 328-352.

De Vries, H., & Wiegink, N. (2011). Breaking up and going home? Contesting two assumptions in the demobilization and reintegration of former combatants. *International Peacekeeping*, 18(1), 38-51.

Guáqueta, A. (2006). Operando en medio del conflicto: construcción de paz y algunas mejores prácticas de empresas colombianas. Bogotá: International Alert-Fundación Ideas para la Paz. Recuperado de [https://www.files.ethz.ch/isn/151592/working\\_papers\\_fip2.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/151592/working_papers_fip2.pdf)

Guáqueta, A., & Orsini, Y. (2007). *Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones*. Fundación Ideas para la Paz. Recuperado de [https://www.files.ethz.ch/isn/151588/empresarios\\_web.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/151588/empresarios_web.pdf)

Hamermesh, D. S. (2017). *Demand for Labor: The Neglected Side of the Market*. Oxford University Press.

Hinestroza, M. P. G., Santamaría, M. L., & Rubio, M. C. A., (2016). "Retos Para La Reintegración Efectiva De Excombatientes Irregulares En Colombia: Perspectiva De Empleabilidad." *El Trabajo Como Elemento De Construcción De Paz y Democracia En El Marco Del Posconflicto Colombiano: Enseñanzas De Un Caso Colombiano*, editado por José Roberto Herrera Vergara and Iván Daniel Jaramillo Jassir, 1st ed., Editorial Universidad Del Rosario, Bogotá D.C., 2016, pp. 163-192.

Humphreys, M., & Weinstein, J. M. (2007). Demobilization and reintegration. *Journal of conflict resolution*, 51(4), 531-567.

Iglesias, M. (2017). Aliados de la reintegración: una mirada estratégica de sus aportes Para la construcción de paz. En Agencia para la Reincorporación y la Normalización, *Anuario de reintegración 2017* (pp. 210-227). Bogotá: Agencia para la Reincorporación y la Normalización.



International Crisis Group, (2003). *Disarmament and Reintegration in Afghanistan*, Asia Report No 65. <https://www.crisisgroup.org/asia/south-asia/afghanistan/disarmament-and-reintegration-afghanistan>



Kaplan, O., & Nussio, E. (2015). Community counts: The social reintegration of ex-combatants in Colombia. *Conflict Management and Peace Science*, 35 (2), 132-153.

Klingebiel S., Garke I., Kreidler C., Lobner S. y Schutte H., (1995). Promoting the reintegration of former female and male combatants in Eritrea: Possible contributions of development co-operation to the reintegration programme. Bonn, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 1995.

Lopez, M. R., Andreouli, E., & Howarth, C. (2015). From ex-combatants to citizens: Connecting everyday citizenship and social reintegration in Colombia. *Journal of Social and Political Psychology*, 3(2), 171-191.

McMullin, J. R. (2013). Integration or separation? The stigmatisation of ex-combatants after war. *Review of international studies*, 39(2), 385-414.

Munive, J., & Jakobsen, S. F. 2012. Revisiting DDR in Liberia: exploring the power, agency and interests of local and international actors in the 'making' and 'unmaking' of combatants. *Conflict, Security & Development*, 12(4), 359-385

Nilsson, A. (2005). *Reintegrating ex-combatants in post-conflict societies*. Stockholm: Sida.

Oppenheim, B., & Söderström, J. (2018). Citizens by Design? Explaining Ex-Combatant Satisfaction with Reintegration Programming. *The Journal of Development Studies*, 54(1), 133-152.

Öhman, J. (2002), *Consultancy Report on the Demobilisation Programme in Guinea Bissau*. Swedish National Defence College.

Özerdem, Al. (2004). "Lessons learned from the reintegration of former Kosovo Liberation Army combatants", *Development in Practice*, 14, No. 3, págs. 440-444 (2004).



Özerdem, A. (2012). A re-conceptualisation of ex-combatant reintegration: 'social reintegration' approach. *Conflict, Security & Development*, 12(1), 51-73.



Podder, S. 2012. From Recruitment to Reintegration: Communities and Ex-combatants in Post-Conflict Liberia. *International Peacekeeping*, 19(2), 186-202.

Porch, D., & Rasmussen, M. J. (2008). Demobilization of paramilitaries in Colombia: Transformation or transition?. *Studies in Conflict & Terrorism*, 31(6), 520-540.

Upreti, B. R., & Ghimire, S. (2011). New Actors in New Business: Private Sector Engagement for Peace-building in Nepal. *SASON Journal of Sociology and Anthropology*, 2(1), 266-286.

Rettberg, A. (2013). Peace is better business, and business makes better peace: The role of the private sector in Colombian peace processes. Working papers 240.

Rolston, B. (2007). "Demobilization and reintegration of ex-combatants: The Irish case in international perspective", *Social Legal Studies*, 16, No. 2, págs. 259-280 (2007).

Subedi, D. B. (2014). Conflict, combatants, and cash: Economic reintegration and livelihoods of ex-combatants in Nepal. *World Development*, 59, 238-250.

Theidon, K., & Betancourt, P. A. (2006). Transiciones conflictivas: combatientes desmovilizados en Colombia. *Análisis político*, 19(58), 92-111.

Torjesen, S. (2013). Towards a theory of ex-combatant reintegration. *Stability: International Journal of Security and Development*, 2(3).

United Nations (1999). *Disarmament, Demobilization and Reintegration of ExCombatants in a Peacekeeping Environment. Principles and Guidelines*. New York: Lessons Learned Unit, Department of Peacekeeping Operations.

Recuperado de



<https://reliefweb.int/report/world/disarmament-demobilization-and-reintegration-ex-combatants-peacekeeping-environment>



Velasco, M. P. (2006). *Participación del sector empresarial en la reinserción: percepciones y oportunidades*. Fundación Ideas para la Paz.

World Bank (2001). *Demobilization and Reintegration Programming*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/9810>

