

Contratación de excombatientes irregulares e implicaciones para la organización: Análisis y retos desde la noción de Diversidad Organizacional

Resumen

La investigación analiza la disposición para contratar a un excombatiente irregular y las posibles implicaciones para una organización, tomando como referencia la noción de diversidad organizacional. Para avanzar en tal propósito se realizó un estudio exploratorio con 178 estudiantes de ciencias administrativas en dos universidades privadas en Cali y Bogotá (Colombia). Los resultados muestran que si bien existe una posición favorable respecto a la contratación de excombatientes irregulares, esta no se refleja en la forma como se plantea la gestión de los mismos desde la perspectiva de diversidad en las organizaciones. En las conclusiones se discuten las implicaciones para las empresas y para la formación de los Administradores en Colombia.

Palabras clave: Diversidad organizacional, Responsabilidad Social Empresarial, excombatientes irregulares

Introducción

La vinculación laboral de los excombatientes irregulares en Colombia constituye una de las principales herramientas para lograr una reintegración económica efectiva (Herrera y González, 2013; Thorsell, 2013), lograr un avance significativo en la reconciliación nacional y contribuir a la construcción de una paz sostenible y duradera (Departamento Nacional de Planeación, 2008). En torno a la construcción de paz, el Estado colombiano ha establecido la noción de corresponsabilidad, esto es, todos los actores públicos y privados del país, deberán realizar sus contribuciones para que el proceso sea exitoso

(Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz, Instituto Catalán Internacional para la Paz, 2015). Se han identificado posiciones a favor y en contra respecto de la vinculación laboral de los excombatientes irregulares, pero es poco lo que se sabe sobre la postura de los futuros administradores y gerentes de las empresas en Colombia; como consecuencia de lo anterior, se buscó analizar la disposición para contratar a un excombatiente irregular y el impacto previsto en la organización desde la perspectiva de un grupo de estudiantes de ciencias administrativas de las ciudades de Cali y Bogotá. Para lograr este propósito se desarrolla en primer lugar una contextualización del proceso de reintegración económica en Colombia. Posteriormente se desarrolla la noción de diversidad en las organizaciones. Se incluye también el objetivo de la investigación, la metodología, los resultados de la investigación y finalmente se proponen algunas conclusiones y retos para el futuro.

Revisión de la Literatura

Marco Contextual

La reintegración efectiva de los excombatientes irregulares a la sociedad, se encuentra determinada por posibilidad de generar ingresos por la vía de la empleabilidad o por el desarrollo de planes de negocio (Herrera & González, 2013; Thorsell, 2013). Y aunque ambas alternativas son apropiadas, plantean retos y dificultades.

Algunos informes han puesto de manifiesto que de los planes de negocio apoyados por el gobierno nacional entre 2002 y 2014, solo el 22% se mantenían en operación (Bacca y colaboradores, 2014).

La vinculación laboral es la segunda alternativa para la generación de ingresos en la población de excombatientes irregulares. En la actualidad esta alternativa recibe dos valoraciones diametralmente opuestas. De acuerdo con un informe elaborado por la Cámara de Comercio de Bogotá, la Fundación Ideas para la Paz y el Instituto Catalán Internacional para la Paz (2015), la generación de ingresos y ocupación en los desmovilizados y sectores vulnerables es un tema de especial atención para los empresarios y para las organizaciones de la sociedad civil en Colombia. En este sentido Bruce Mac Master, Presidente de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), sobre la vinculación laboral de desmovilizados afirma “Nosotros estamos listos a generar las mejores condiciones posibles para que pueda haber vinculación de la mano de obra, si son 10, 15 ó 20 mil desmovilizados eso lo puede asumir cualquier país que esté en crecimiento como es el caso de Colombia” (Hernández, 5 de septiembre 2014).

Por otro lado se encuentran gremios y empresas que manifiestan no tener la intención de contratar un desmovilizado. Ejemplo de lo anterior son los resultados de la encuesta adelantada por Invamer Gallup en el año 2012 (Revista Dinero, septiembre 13 de 2012). Los resultados mostraron que solo el 40% de los empresarios encuestados estaría dispuesto a contratar ex guerrilleros en sus empresas. En el mismo sentido, la Unión Nacional de Comerciantes –Undeco- Atlántico, luego de un estudio realizado encontró que el 95% de sus afiliados no contrataría a un desmovilizado (Periódico El Heraldo, octubre de 2014)

Indistintamente de las posiciones a favor o en contra, la realidad en Colombia es que entre el año 2003 y enero de 2015 se habían certificado 57.113 desmovilizaciones (www.reintegracion.gov.co). De igual forma la Agencia Colombiana para la

Reintegración ACR señalaba que entre febrero de 2014 y enero de 2015, 21.389 personas hacían parte del proceso de reintegración. Así mismo en su informe de Enero de 2015 la ACR destacaba que 12.266 excombatientes irregulares se habían beneficiado de apoyo a planes de negocio. Complementariamente Joshua Mitrotti en entrevista concedida al Diario El Nuevo Día en noviembre de 2014 señalaba que de las personas en proceso de reintegración 13.000 se encontraban trabajando y 7.600 habían culminado su proceso. Es claro pues que en Colombia desde hace ya varios años se está dando un proceso de desmovilización de los grupos armados ilegales. Por otra parte es evidente que la reintegración económica por la vía de la empleabilidad está avanzando, no obstante lo anterior, aún falta mucho por hacer.

Marco Conceptual

Prandi (2010) ha planteado que la empleabilidad de los excombatientes irregulares puede ser abordada con un enfoque de diversidad desde el marco de la Responsabilidad Social Empresarial. La diversidad es definida entonces por Dickson y colaboradores (2009) como la situación en la que co-existen empleados con diferentes experiencias y características socio-culturales en una misma empresa.

La diversidad en las organizaciones es un concepto que ha evolucionado desde una perspectiva legal a una perspectiva ética. La perspectiva legal se enfoca especialmente en los derechos de los trabajadores por la vía de acciones afirmativas e igualdad de oportunidades en el empleo. De otra parte, la perspectiva ética de la diversidad en las organizaciones enfatiza en la importancia del reconocimiento, la comprensión y apreciación de las diferencias humanas en las organizaciones (Von Bergen, Soper y Parnell, 2005).

En la literatura académica se han identificado diferentes categorías de la diversidad en las organizaciones. La European Commission (2014) identifica ocho categorías de diversidad: Género (equidad e identidad), edad, raza, etnia, orientación sexual, religión, creencias y funcionalidad. Merrill-Sands, Holvino y Cumming (2000) proponen una clasificación de diversidad en tres amplias perspectivas estrechamente relacionadas entre sí: social, cultural y cognitiva-funcional. Respecto de la perspectiva social, contiene las categorías de raza, género, etnia, clase, edad y orientación sexual. Con relación a la perspectiva cultural, incorpora categorías como la diversidad de nacionalidad y de grupos étnicos. Finalmente la perspectiva cognitiva-funcional incluye categorías como las habilidades, la experiencia, estilos y desarrollo de tareas.

La introducción de un enfoque de diversidad en las organizaciones supone una gestión de la misma. Así, la gestión de la diversidad se concibe como un enfoque que permite “reconocer y potenciar las particularidades de cada persona con el fin de promover la innovación, sostenibilidad, productividad y la cohesión social en el seno de estas instituciones” (Fundación Cepaim, 2013, p.7). La gestión de la diversidad se entiende como la adopción de un “enfoque estratégico de suma importancia para la gestión ética de personas en las empresas y organizaciones” (Fundación Cepaim, 2013, p. 7).

Von Bergen, Soper y Parnell (2005) ponen de manifiesto que una adecuada gestión de la diversidad en las organizaciones genera beneficios en términos de innovación y mejora la imagen corporativa. La Fundación Cepaim (2013) ha señalado también que una adecuada gestión de la diversidad en las organizaciones conlleva a la creación de una cultura de mayor participación, mejora el clima laboral, contribuye a la retención de

talentos, disminuye las tasas de ausentismo y rotación, así como también mejora la relación con los grupos de interés. Estudios recientes han demostrado también que la diversidad percibida en las organizaciones se encuentra relacionada con un mejor desempeño en el trabajo y conductas de ciudadanía organizacional (Hsiao, Auld y Ma, 2015).

La diversidad en las organizaciones es un tema de alta relevancia y constituye uno de los más grandes retos en el mundo actual (Podsiadlowski & Reichel, 2014, Grueso, 2009), es catalizada por la RSE (Colgan, 2011) a la vez que constituye uno sus cimientos (Fundación Cepaim, 2013; Colgan 2011); no obstante lo anterior es escasa la investigación en la que se vinculan diversidad y RSE (Wiley-Little, 2011).

Pero los estudios sobre gestión de la diversidad y sus impactos en las organizaciones también han arrojado resultados negativos. En este sentido existe evidencia que la falta de gestión de la diversidad puede tener impacto en la moral de los empleados, generar ambigüedad, tensión y conflictos al igual que confusión y problemas de comunicación lo que podría tener efectos en cohesión de la fuerza de trabajo, en la tasa de rotación y en la efectividad de la organización (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006).

En Colombia es escasa la investigación sobre la vinculación laboral de los excombatientes irregulares desde la perspectiva de diversidad y RSE. Dado que es un tema de alta relevancia social, resulta importante y pertinente investigar sobre el tema en las escuelas y facultades de Administración.

Objetivo

Analizar la disposición para contratar a un excombatiente irregular y el impacto percibido en la organización, desde la noción de Diversidad Organizacional, en un grupo de estudiantes de ciencias administrativas en las ciudades de Cali y Bogotá.

Metodología

Tipo de estudio

La investigación tuvo un carácter exploratorio y descriptivo

Participantes

Los participantes de la investigación fueron estudiantes de carreras relacionadas con ciencias administrativas: Administración de Empresas, Administración de Negocios Internacionales, Administración de Logística y Producción en dos universidades privadas de las ciudades de Bogotá y Cali. La escogencia de estudiantes de carreras relacionadas con ciencias administrativas tuvo un sentido: estos estudiantes en pocos años serán propietarios de empresas, gerentes de empresas o estarán vinculados al mundo del trabajo y en este sentido, se verán enfrentados quizá a la situación de tomar decisiones de contratación respecto de personas desmovilizadas o de verse abocados a trabajar con ellos. Investigaciones previas (Glock & Karbach, 2015) han empleado la misma lógica para la selección de sus participantes.

Instrumento

Para recolectar la información relacionada con el proyecto general de investigación¹ se diseñó un cuestionario que se componía de 25 ítems, siete de ellos empleados para el presente escrito. Los ítems se desarrollaron a manera de afirmaciones acerca de a) La

¹ Elaboración de una guía de buenas prácticas institucionales, organizacionales e individuales para a integración laboral y mantenimiento de desmovilizados al mercado laboral formal en Colombia desde la PRSE.

disposición para contratar a un excombatiente irregular, b) el impacto que tendría para la organización la contratación de excombatientes irregulares y c) la asociación entre esta actividad y la RSE. Se empleó una escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta entre Totalmente de acuerdo (5) a Totalmente en desacuerdo (1)

Procedimiento

Para realizar la investigación se solicitó la participación voluntaria de los estudiantes de ciencias empresariales en dos universidades localizadas en las ciudades de Cali y Bogotá. En todos los casos los participantes leyeron y firmaron un consentimiento informado y posteriormente se procedió a administrar el cuestionario. Los datos fueron capturados y procesados en el paquete SPSS. Se calcularon estadísticos descriptivos tanto para las variables sociodemográficas como para los ítems del cuestionario.

Resultados

De los 178 participantes 43,8% fueron hombres y 56,2% mujeres. La mayor proporción de los participantes era de Bogotá (68,5%), un 31,5% de Cali. El 66,9% de los participantes se encontraban en periodo de formación entre 6 y 10 semestre, 33,1% eran estudiantes que se encontraban matriculados entre 1 y 5 semestre.

Estadísticos descriptivos

Para analizar los datos se calcularon estadísticos descriptivos como medias, frecuencias absolutas y relativas. Se buscó analizar si existían diferencias significativas en los ítems analizados con respecto al género, la ciudad o el semestre cursado de los participantes (Tabla 1).

Los resultados señalan que no existen diferencias significativas en función de las variables sociodemográficas, tal como se ilustra en la Tabla 1.

Tabla 1. Diferencia de medias

	Si de mí dependiese, estaría dispuesto a contratar un desmovilizado	Las exigencias para su ingreso deberían ser superiores a las del resto de los aspirantes	Creo que no tendrían muchos amigos en la empresa donde laboren	El clima de relaciones en una empresa se afectaría si se les contrata como empleados	Sus jefes y superiores no se sentirían cómodos trabajando con ellos	La convivencia entre los trabajadores se afectaría si hacen parte de una empresa	Si una empresa los contrata, está siendo socialmente responsable
Género	1(TD) – 5 (TA)	1(TD) – 5 (TA)	1(TD) – 5 (TA)	1(TD) – 5 (TA)	1(TD) – 5 (TA)	1(TD) – 5 (TA)	1(TD) – 5 (TA)
Hombre	3.63	3.04	2.88	2.78	2.83	2.62	3.74
Mujer	3.70	3.04	2.88	2.80	2.73	2.50	3.78
F	.191	.000	.000	.014	.458	.564	.074
Sig.	.662	.995	.984	.905	.499	.454	.786
Ciudad	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5
Bogotá	3.63	3.07	2.82	2.87	2.78	2.64	3.74
Cali	3.76	2.98	3.02	2.62	2.75	2.36	3.8
F	.603	.195	1.492	2.120	.046	2.649	.148
Sig.	.439	.659	.223	.147	.831	.105	.701
Nivel Académico	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5	1 - 5
Semestre 1-5	3.55	3.05	2.84	2.84	2.75	2.5	3.76
Semestre 6-10	3.73	3.03	2.9	2.76	2.78	2.58	3.76
F	.987	.009	.112	.217	.031	.210	.002
Sig.	.322	.924	.739	.642	.861	.647	.969

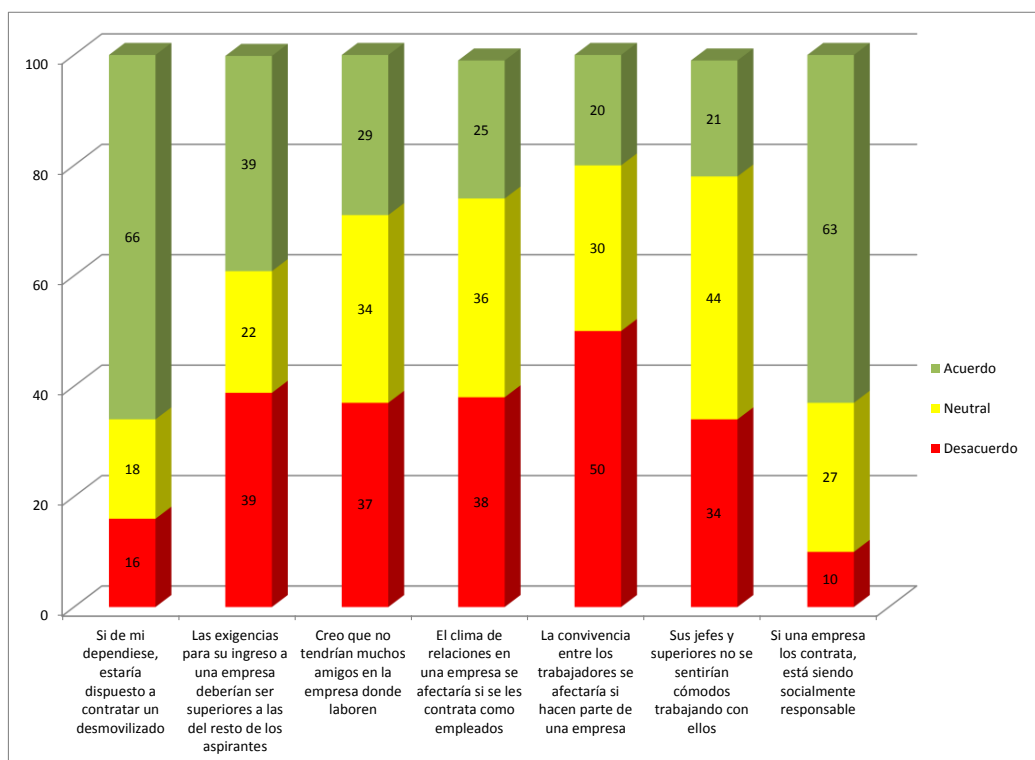
Fuente: Autoras

Para analizar los resultados por cada ítem de manera más detallada se crearon tres grandes categorías así:

Categoría anterior	Puntaje	Nueva categoría
Totalmente de acuerdo	5	Acuerdo
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Neutral
En desacuerdo	2	Desacuerdo
Totalmente en desacuerdo	1	

Los resultados (Gráfico 1) muestran que en general existe una actitud favorable respecto de la contratación laboral de un excombatiente irregular (66%). Así mismo existe un alto grado de acuerdo acerca de que la vinculación laboral de desmovilizados puede ser vista como una acción de responsabilidad social (63%).

Gráfico 1. Resultados desagregados por ítem



Fuente Autoras

Los resultados desagregados en el Gráfico 1 también muestran que para los participantes del estudio, la contratación de un desmovilizado no tendría un efecto negativo en términos del clima de relaciones, en la convivencia en la empresa y en la comodidad de los jefes. Así pues, mientras un 29% de los encuestados creen que no tendrían muchos amigos en la empresa que les contrate, el 37% está en desacuerdo con esta idea. Por otra parte un 25% cree que el clima de relaciones se afectaría si la empresa contrata a un excombatiente irregular, en contraste, el 38% está en desacuerdo

con esta afirmación. Un 21% de los participantes consideran que los jefes no se sentirían cómodos trabajando con un excombatiente irregular mientras el 34% se muestra en desacuerdo con la afirmación. Finalmente un 20% piensa que la convivencia se afectaría mientras que el 50% piensa que no.

Existe un alto grado de acuerdo entre los participantes del estudio sobre la adopción de mayores exigencias para contratar a un excombatiente irregular en comparación con otras personas (39%), lo cual contrasta con los resultados anteriores.

Discusión

La investigación tenía como propósito analizar la disposición para contratar a un excombatiente irregular y las implicaciones de esta decisión sobre las organizaciones, desde la perspectiva de un grupo de estudiantes de ciencias administrativas en las ciudades de Cali y Bogotá. Dos marcos de referencia fueron empleados para abordar el estudio. El primero relacionado con la situación de reintegración económica en Colombia y la disposición de los empresarios para contratar a un excombatiente irregular. El segundo marco de referencia fue la noción de diversidad organizacional articulada a la RSE.

Al comparar los resultados de esta investigación a la luz de los estudios previamente descritos, se observa que existe una posición relativamente favorable respecto a la vinculación laboral de los excombatientes irregulares. Los resultados de la encuesta realizada con empresarios afiliados a Undeco Atlántico señalaba que el 95% de los afiliados no contrataría a un desmovilizado, de igual forma, el informe de Invamer Gallup realizado en 2012 indicaba que solo el 40% de los empresarios encuestados

estarían dispuestos a contratar a un desmovilizado. Los resultados de la presente investigación, que en general son favorables, pueden tener alguna explicación pues es posible que los participantes hayan tenido a una mayor exposición a temas sociales como la RSE en su proceso de formación universitaria, lo cual quizá les haga más sensibles a ésta problemática y les haga verlo desde una óptica diferente.

Los resultados respecto al ítem analizado (contratar a un excombatiente irregular) también pueden explicarse desde otra perspectiva, pues algunos miembros de la sociedad podrían tener una actitud más favorable hacia los desmovilizados debido a la configuración de un fenómeno denominado como fatiga de guerra, el cual resulta en sociedades donde el conflicto se ha mantenido por muchos años (Rettberg, 2014).

Los resultados obtenidos en la investigación también muestran que para un porcentaje significativo de los participantes del estudio, la vinculación laboral de excombatientes irregulares no tendría un efecto en el clima de relaciones, en la posibilidad que éstos tendrían para hacer amigos, en la convivencia entre trabajadores o en la comodidad de sus jefes. Sin embargo y tal como se advirtió anteriormente, las actitudes favorables pierden fuerza cuando de requisitos de ingreso se trata. Prandi (2010) ha señalado que en contextos de construcción de paz y RSE, las empresas deben apostar por la diversidad, y por aplicar políticas de contratación no discriminatorias. En este orden de ideas, no solo se trataría de tener una actitud positiva sobre la diversidad en las organizaciones sino además una disposición para gestionarla adecuadamente. Así pues, establecer requisitos de ingreso superiores para los excombatientes irregulares en comparación con otros colectivos podría suponer una ruptura a la adecuada gestión de la diversidad.

La generación de empleo para excombatientes irregulares sin tomar las medidas necesarias no constituiría una efectiva solución al problema. Tal como se anunció anteriormente, el enfoque de diversidad debe acompañarse con un conjunto de acciones pues como lo advierte el Chartered Institute of Personnel and Development (2006), una inadecuada gestión de la diversidad puede tener impacto en la moral de los empleados, generar tensión y conflictos y problemas de comunicación, en la tasa de rotación y en la efectividad de la organización. Así pues, se requiere que los excombatientes irregulares que optan por la empleabilidad sean concebidos desde una categoría de diversidad en las organizaciones y que su gestión responda a los mismos preceptos que acompañan la gestión de la diversidad en general.

Por otra parte la gestión de la diversidad, tal como lo plantea la Fundación Cepaim (2013) supone la creación de un entorno inclusivo, donde se eliminen barreras que puedan ser excluyentes de ciertos colectivos. Si los excombatientes irregulares en las organizaciones son concebidos como una categoría de diversidad desde la perspectiva ética y gestionados como tal, se facilitaría su ingreso y permanencia, reconociendo sus limitaciones pero también destacando sus potencialidades. Esta mirada contribuiría claramente a la vinculación de la diversidad y la RSE en las organizaciones.

Vincular laboralmente a excombatientes irregulares además de requerir la adopción de un enfoque de diversidad, contribuye a la consolidación de la RSE con perspectiva de Paz; de acuerdo con Prandi (2010), las empresas con sus actuaciones pueden contribuir a reparar fracturas sociales que se han generado como resultado del conflicto.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación han permitido conocer el grado de aceptación que tiene la vinculación laboral de los excombatientes irregulares entre un grupo de estudiantes de ciencias administrativas. Llevan a concluir que si bien existe un ambiente favorable en torno al tema es necesario trabajar más en lo que respecta a la gestión de los mismos, con apoyo de la noción de gestión de la diversidad y articulación a la RSE. Al abordar estos temas no solo se responde a la agenda social, sino también a la agenda de recursos humanos para el año 2015 en Colombia, pues tal como lo plantean Calderon, Alvarez & Naranjo (2011), temas como la gestión de la diversidad y la gestión de la responsabilidad social corporativa son relevantes para el país, especialmente porque la empresa nacional muestra deficiencias sobre estos.

La información obtenida sirve también para reflexionar sobre la formación que se requiere para acompañar efectivamente la construcción de paz en el país por la vía de la reintegración económica. En Colombia se prevé que los profesionales en Administración reciban formación en términos de responsabilidad social y compromiso ético (Ministerio de Educación Nacional, Resolución 2767 de 2003). De igual forma en el marco del proyecto Tuning Latinoamerica, se ha definido que una competencia genérica de un profesional en Latinoamérica es la “valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad” (www.tuningla.org). Entre las competencias específicas en la formación del Administrador Tuning Latinoamerica también señala “identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social”(www.tuningla.org). Autores como Alfonso, Fernández y Rodríguez (2015) han indicado que las escuelas de Administración tienen la responsabilidad de formar profesionales que se comporten de manera ética y responsable. Por todo lo anterior

resulta relevante continuar con el desarrollo de competencias orientadas hacia la adquisición de una mayor sensibilidad hacia temas sociales como la RSE al igual que la diversidad en las organizaciones y sus posibilidades de gestión.

En la medida en que los estudiantes reciban más formación respecto de la RSE y la diversidad, esto impactará positivamente su orientación profesional. Kulik & Roberson (2008) demostraron que los estudiantes que han tenido mayor exposición a temas de diversidad en sus escuelas y facultades, son más proclives a trabajar en organizaciones amigables con la diversidad y se comprometen y apoyan más ampliamente las iniciativas de diversidad. Dado que el país requiere una mayor sensibilidad sobre el tema, las escuelas de administración pueden realizar grandes contribuciones en este sentido.

Finalmente, resulta importante continuar investigando sobre el tema en las escuelas de negocios o de administración pues además de ser consideradas como una de las instituciones de educación superior más apreciadas a lo largo del mundo (Noorda, 2011), tienen una clara responsabilidad pública como instituciones sociales (Dyllick, 2015).

Referencias

- Alonso-Almeida, M. D. M., Fernández de Navarrete, F. C., & Rodríguez-Pomeda, J. (2015). Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 1-17. doi: 10.1111/beer.12060.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188.
- Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz y el Instituto Catalán Internacional para la Paz (2015). *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz*. Zeta Comunicaciones: Bogotá.

- Colgan, F. (2011). Equality, diversity and corporate responsibility. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(8), 719-734. DOI: doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02610151111183225>.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2006). *Managing diversity, measuring success*. Chartered Institute of Personnel and Development. London.
- Departamento Nacional de Planeación DNP (2008). *Conpes 3454. Política Nacional de Planeación Social y Económica de Personas y Grupos Armados Ilegales*. Recuperado de: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Documents/manuales/Documento_Conpes_Reintegracion_Numero_3554.pdf.
- Dyllick, T. (2015). Responsible management education for a sustainable world. *Journal of Management Development*, 34 (1), 16 – 33. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0022>.
- European Commission (2014). *Diversity Management: implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union*. Recuperado de <https://www.google.com/search?q=Overview+of+Diversity+Management+implementation+and+impact+amongst+Diversity+Charter+signatories+in+the+European+Union+%282014%29&ie=utf-8&oe=utf-8#>
- Fundación Cepaim (2013). Gestión de la Diversidad en Entornos Profesionales. Recuperado de: http://cepaim.org/th_gallery/gestion-de-la-diversidad-en-entornos-profesionales/
- Grueso, M. P. (2009a). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, 22(39), pp. 13-30
- Hernández, S. (septiembre 5, 2014). Empresarios y Gobierno avanzan en agenda para reintegración en el postconflicto. <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/empresarios-y-gobierno-avanzan-agenda-para-reintegracion-postconflicto>.
- Glock, S & Karbach, J. (2015). Preservice teachers' implicit attitudes toward racial minority students: Evidence from three implicit measures. *Studies in Educational Evaluation*, 45, 55–61.
- Herrera, D., & González, P. (2013). Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales en DDR (IDDRS). *Colombia Internacional*, (77), 272-302.
- Hsiao, A., Auld, Ch., Ma, E. (2015). Perceived organizational diversity and employee behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 102-112. DOI: 10.1016/j.ijhm.2015.04.009 .
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Common goals and golden opportunities: Evaluations of diversity education in academic and organizational settings. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 309-331.
- Merrill-Sands, D., Holvino, E. & Cumming, J. (2000). *Working with Diversity: A framework for action*. Working Paper 24. Gender and Diversity Program of the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR).
- Ministerio de Educación Nacional (Noviembre 13 de 2003). *Resolución 2767 de 2003*. Bogotá.
- Noorda, S. (2011). Future business schools. *Journal of Management Development*, 30 (5), pp. 519 – 525. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02621711111133028>
- Podsiadlowski, A., & Reichel, A. (2014). Action Programs for Ethnic Minorities A Question of Corporate Social Responsibility? *Business & Society*, 53(5), 684-713. DOI: 10.1177/0007650313476665
- Prandi, M (2020). La responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. En M. Prandi & J. Lozano (Eds) *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la*

creación de valor, pp. 35-68. Recuperado de:
<http://escolapau.uab.es/img/programas/derecho/webRSE.pdf>

Rettberg, A. (2014). Encuentro con los otros: perspectivas para la reconciliación en Colombia, en A. M. Ibañez y D. Mejía (compiladores), *Costos económicos y sociales del conflicto en Colombia: ¿Cómo construir un posconflicto sostenible?*, Bogotá: Ediciones Uniandes.

Revista Dinero. (Septiembre 13, 2012). *El precio de la Paz*. Recuperado de:
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-precio-paz/159613>.

Thorsell, S. (2013). Towards People-Centred Economic Reintegration? An Analysis of the Economic Reintegration Strategy of Demobilised Combatants in Colombia. *Colombia Internacional*, 77, 177-215.

Von Bergen, C. W., Soper, B., & Parnell, J. A. (2005). Workforce diversity and organisational performance. *Equal Opportunities International*, 24(3/4), 1-16.

Wiley-Little, A. D. (2011) Linking diversity and corporate social responsibility - a lost opportunity. *INSIGHT into Diversity*, April-May, 10-11.