

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Estrategias para la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración del sector
ecoturístico en Villanueva – Casanare.

Trabajo de Grado

Aidé Ramirez Montejo.

Bogotá

2019.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Estrategias para la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración del sector
ecoturístico en Villanueva – Casanare.

Trabajo de Grado.

Aidé Ramirez Montejo

Clara Inés Pardo.

Maestría en Dirección

Bogotá

2019.

Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract	5
1. Introducción	6
2. Método	10
2.1. Características del área de estudio y los entrevistados	11
2.2. Protocolo de la entrevista y elección de la muestra	12
2.3 Análisis de datos	14
3. Resultados y análisis	28
3.2. Ofertas laborales y entorno de los excombatientes	33
3.3. Ofertas laborales para excombatientes respecto a los objetivos de reclutamiento en el entorno ecoturismo	34
3.5. Habilidades requeridas que poseen los excombatientes.	35
3.6. Métodos de selección de personal acordes a las habilidades requeridas y que poseen los excombatientes	36
3.7. Interés de empresarios en la vinculación de excombatientes.	36
3.8. Aporte de excombatientes a la empresa.	37
3.9. Interés de los empresarios por vincular excombatientes que aporten al incremento de la productividad en el ecoturismo	37
3.10. Dificultades en la vinculación de excombatientes e impacto para la organización.	38
3.11. Incremento de la productividad para empresarios.	39
3.12. Desarrollo de estrategias de vinculación laboral con excombatientes.	39
3.13. Incremento de la productividad empresarial como agente del desarrollo de la estrategia de vinculación laboral.	40
4. Conclusiones.	42

Índice de tablas

1. Preguntas por categoría propuestas para las entrevistas a empresarios.	16
2. Preguntas por categoría propuestas para las entrevistas a excombatientes.	19
3. Categorías apriorísticas, lectura temática y codificación abierta.	22
4. Elaboración de la Codificación Selectiva.	27
5. Resumen de resultados por categorías emergentes, subcategorías e ideas ilustrativas de los participantes empresarios y excombatientes.	30

Índice de figuras

Figura 1. Matriz de comparación de contenidos por palabras claves.	25
Figura 2. Red semántica de lectura relacional y codificación axial de entrevistas a empresarios.	26
Figura 3. Red semántica de lectura relacional y codificación axial de entrevistas a excombatientes.	27

Declaración de autonomía:

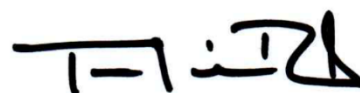
Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Aidé Ramirez Montejó
15 de Agosto de 2019

Declaración de exoneración de responsabilidad:

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Aidé Ramirez Montejó
15 de Agosto de 2019

Estrategias para la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración del sector turístico en Villanueva – Casanare.

Resumen

En la actualidad el empleo es vital para la estabilidad a corto plazo, la reintegración, el crecimiento económico y empresarial. Por ello es fundamental analizar como la vinculación laboral aporta a la reintegración social de los excombatientes, especialmente en zonas con alto potencial de ecoturismo, donde los empresarios buscan puntos de convergencia que permitan incrementar la productividad, la competitividad del país en este sector y garantizar un desarrollo social que impida nuevamente la aparición de la violencia. Es así como esta investigación busca determinar estrategias de vinculación laboral de excombatientes al sector del ecoturismo a través de un estudio que incluye entrevistas a directivos de empresas y excombatientes del municipio de Villanueva – Casanare, con el propósito de identificar acciones y actividades para la vinculación laboral para personas en proceso de reintegración del sector ecoturístico. Determinando los objetivos de reclutamiento, métodos de selección, barreras y vinculación de excombatientes para generar programas de vinculación que el sector requiere. Los resultados indican que los excombatientes poseen las habilidades y características que podrían incrementar la productividad del sector e impulsar el ecoturismo en la región y en el país, sin embargo, las implicaciones se encuentran en las dificultades y el impacto que genera al interior de la organización vincular excombatientes. Al finalizar el estudio se concluye que, a pesar de las dificultades en la vinculación de excombatientes, sus habilidades y capacidades son de gran aporte al desarrollo del sector y productividad empresarial donde se deben buscar diferentes opciones que permitan flexibilidad en su vinculación garantizando bienestar, desarrollo y una paz duradera en estas regiones.

Palabras Clave: vinculación laboral, estrategias de empleo, reclutamiento de personal, proceso de selección, excombatientes.

Abstract

At present, employment is vital for short-term stability, reintegration, economic and business growth. This research contributes to a common understanding of the employment relationship and provides an approach to entrepreneurs and ex-combatants who participate in the ecotourism sector in finding points of convergence that increase the productivity and competitiveness of the country. This is how this research, interviews were conducted with managers of ecotourism companies and ex-combatants of the municipality of Villanueva - Casanare, with the purpose of identifying strategies of employment linkage for people in the process of reintegration of the ecotourism sector, using the method of qualitative analysis to determine the recruitment objectives, selection methods, barriers and links of ex-combatants to generate the linking strategies that the sector requires. The results indicate that ex-combatants possess the skills and characteristics required to increase sector productivity and boost ecotourism in the region and in the country, however, the implications are in the difficulties and the impact generated within the organization link ex-combatants. At the end of the study, it is concluded that, despite the difficulties in linking ex-combatants, their skills and abilities are of great contribution to the development of the sector and business productivity.

Keywords: selective hiring HRM, strategy employment, recruitment, selection process, ex-combatants.

1. Introducción

La oferta de vinculación laboral en el sector turismo está creciendo a nivel mundial a una tasa de 3.6% por año, representando el 9.6% de 292 millones de empleos en todo el mundo para el año 2016 (World Travel, 2017). Sin embargo, la productividad del sector requiere del desarrollo de estrategias de vinculación laboral eficientes y apropiadas que involucren a las organizaciones en sus entornos. Al revisar a nivel internacional los mercados laborales más flexibles y bien estructurados, conducen a obtener mejores desempeños, en el caso de la industria del turismo se caracteriza por brindar condiciones de trabajo flexibles acordes a la reintegración social (Tapescu, 2015).

En la actualidad los mercados laborales más productivos son aquellos que comprenden mejor cómo organizar el reclutamiento, la selección y la vinculación o contratación de manera pertinente a la realidad local. Por tal razón, es clave identificar de qué forma el turismo está contribuyendo al crecimiento del empleo, el desarrollo empresarial, el progreso sociocultural y económico, y la sostenibilidad de las comunidades vulnerables víctimas del conflicto armado (Onețiu & Predonu, 2013; Ladkin, 2011). Vincular excombatientes a la vida laboral genera mejoras económicas como efectos en el control de la inflación y crecimiento en el PIB per-cápita, este es el caso de países como Angola, Chad, Camboya, El Salvador, Etiopía, Guatemala, Liberia, Mozambique, Nicaragua, Ruanda, Sierra Leona y Uganda (International Labour Organization, 2009).

Por esta razón, organizaciones como la ONU apoyan programas de Desarme, Reintegración y Desmovilización (DDR) para lograr procesos de vinculación laboral para excombatientes. Dichos programas, son exitosos si permiten sentar las bases para lograr una recuperación económica amplia mediante: (i) mejorar el clima empresarial fortaleciendo la seguridad económica, esto facilitará que el sector privado se pueda expandir y crear más oportunidades de trabajo, así como

reducir costos operativos y desembolsos innecesarios. (ii) romper círculos viciosos en los jóvenes a través de la educación como elemento de sostenibilidad del proceso de reintegración, dado que muchos excombatientes fueron reclutados como niños soldados y por lo tanto no tienen experiencia laboral previa o habilidades. (iii) lograr la aceptación de los excombatientes, dará como resultado una mayor cohesión comunitaria y del desarrollo económico local, al diseñar proyectos que involucren al sector privado (Specht, 2010; Somavia y Clark, 2008; Bonilla, 2015; Szivas, Riley, & Airey, 2003; Adkins 2005; Janta y Ladkin, 2009).

Sin embargo, a nivel internacional, los programas de vinculación laboral para excombatientes presentan limitaciones en aspectos socioeconómicos de reintegración al no abordar las causas del conflicto. Esto quiere decir, que las frustraciones por la exclusión socioeconómica alimentan los conflictos y motivan a reincidir en la guerra, especialmente en contextos donde los bienes, empleos y servicios son escasos (Kaplan, & Nussio, 2018). El insuficiente apoyo del gobierno a los nuevos empresarios impide la contratación de nuevos aspirantes sin experiencia laboral. No se reconoce una buena gobernanza al faltar canales de financiación y programación adecuados, para crear un entorno apropiado para la recuperación económica y el crecimiento del empleo. Por su parte, los empresarios no están dispuestos a contratar a excombatientes, debido a que desconfían de sus motivos, dudan de sus habilidades y los perciben como una amenaza potencial a la seguridad en su lugar de trabajo (Watson, 2009; Alusala, 2011; Subedi, 2014; Kim, 2014; Szivas et al., 2003). Superar las barreras a la actividad económica obedece a la falta de capital para iniciar o expandirse, altos niveles de riesgo de inversión y costos de hacer negocios en economías afectadas por el conflicto. Esta situación reduce el empleo y aumenta el riesgo de nuevos conflictos a medida que aumenta el número de desempleados.

Por su parte, en Colombia el comportamiento del mercado laboral en el sector turismo está relacionado con las dinámicas y exigencias del mundo globalizado, es decir, las empresas buscan recursos humanos que posean habilidades acordes a sus necesidades para posicionarse rápidamente y a bajo costo (Rodríguez, Abella, y Pineda, 2017). Es por esto, que las características del mercado laboral están determinadas por una baja remuneración, altos índices de pobreza e informalidad. Por tanto, la informalidad y la desocupación especialmente en zonas ecoturísticas han ocasionado una importante migración de excombatientes en busca de mejores oportunidades (Pedroza & Guzmán, 2015).

La situación laboral y de reintegración local conlleva a revisar el alto potencial ecoturístico en flora, fauna, emprendimiento empresarial, seguido de una amplia oferta de recursos humanos disponibles en el sector (Ministerio de Industria y Turismo, 2017). Sin embargo, ante dicha oferta no se evidencia la gestión empresarial necesaria para mejorar el reclutamiento, selección y contratación de personal. Por esta razón, es importante conocer si los empresarios cuentan con las capacidades necesarias para desarrollar estrategias de vinculación laboral más eficientes que contribuyan a incrementar la productividad del sector. Aunque, Mendez y Rivas (2008) revelan un despertar de la empresa privada en el reclutamiento de excombatientes, especialmente en conocer cómo integrar a diferentes actores del conflicto y su labor ante la realidad de Colombia en los procesos de reintegración.

Las soluciones implementadas para resolver la problemática laboral en Colombia están amparadas por la ley 1429 de 2010 artículo 10, la cual otorga beneficios tributarios e incentiva a las empresas pequeñas a contribuir con la generación de empleo. Este punto es clave para entender que liberar el potencial humano contribuye a alcanzar los objetivos económicos, sociales y políticos de la reintegración si las habilidades laborales disponibles, se utilizan de manera efectiva.

Sin embargo, los actores del postconflicto aún se muestran renuentes a ofrecer respuestas laborales oportunas para reducir las barreras de la reintegración con una actitud favorable a la reconciliación y la confianza en las instituciones estatales, en cuanto a su capacidad de promover el desarrollo, proveer justicia, facilitar la verdad y la reparación del conflicto (Nussio, & Oppenheim, 2013; Rettberg, 2014).

A nivel local, las limitaciones de vinculación laboral de excombatientes radican en la falta de provisión para la educación, las pocas habilidades y oportunidades de empleo, el riesgo de recurrir a la violencia nuevamente y reincidir en actividades criminales para sobrevivir (Bonilla, 2015). Otra limitante ha sido la relevancia de los modelos de vinculación utilizados en excombatientes. Lopez (2011) señala que algunos programas de reintegración no permiten poner en práctica las habilidades vocacionales, por tanto, se promueve el desempleo, se amenaza la continuidad del proceso y se incrementan los gastos por parte de las empresas especialmente en seguridad.

Este estudio respecto a la brecha existente en la vinculación laboral de excombatientes en el sector ecoturístico de Villanueva Casanare, espera identificar fortalezas y oportunidades para plantear soluciones que permitan crear estrategias para incrementar la productividad y reducir el desempleo, a través de: (i) Identificar oportunidades de vinculación laboral relevantes para los excombatientes. (ii) Aumentar la productividad del sector al incrementar la empleabilidad de los excombatientes a través del apoyo a largo plazo a nuevos empresarios. (iii) Fortalecer el entorno de manera propicia con la creación de empleo y el desarrollo del sector privado, en especial para microempresas. (iv) Convertir la vinculación laboral ecoturística de excombatientes en una solución pertinente y duradera. Por tanto, la importancia de este estudio radica primero en identificar si los excombatientes poseen las habilidades requeridas para aportar al desarrollo de la

estrategia empresarial. Segundo revisar en los métodos de reclutamiento y selección, fortalezas y dificultades que afrontan, para determinar las estrategias de vinculación laboral apropiadas.

El objetivo general de este artículo es generar estrategias de vinculación laboral que incrementen la productividad empresarial al vincular laboralmente a excombatientes en el municipio de Villanueva Casanare. Por tanto, los objetivos específicos de este estudio son: (i) Identificar los objetivos y oferta de reclutamiento laboral del sector ecoturístico. (ii) Determinar métodos de selección y las habilidades requeridas en la selección de personal del sector. (iii) Identificar el interés y las limitantes existentes en la vinculación laboral, para determinar cuál podría ser el aporte de los excombatientes a la estrategia de la empresa. (iv) Establecer las estrategias de vinculación laboral que conlleven al incremento de la productividad y la eficacia organizacional del sector ecoturístico.

Esta investigación está estructurada en 4 partes: en la primera, se hace la introducción y revisión de literatura. En la segunda, se presenta la metodología utilizada para estructurar las entrevistas y el análisis narrativo de contenidos. En la tercera, se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a directivos y la percepción del proceso por parte de los excombatientes. En la cuarta, se presentan las conclusiones del estudio.

2. Método

En esta sección, se presenta una descripción de los métodos para identificar las estrategias de vinculación laboral de personas en proceso de reintegración del sector ecoturístico, a través de un estudio cualitativo de tipo interpretativo, utilizando entrevistas individuales estructuradas como técnica de recolección de datos.

El estudio consiste en cuatro etapas: (I) Se determinan las categorías apriorísticas compuestas por categorías, subcategorías y palabras claves o descriptores por categoría, con el propósito de relacionar la teoría fundamental con la información recopilada. (II) Se realiza la lectura temática y codificación abierta de las entrevistas con la finalidad de relacionar las palabras claves definidas con la información capturada en las entrevistas. (III) Se utiliza la codificación axial para identificar las relaciones existentes entre las categorías obtenidas en la codificación abierta y sus subcategorías (IV) Se realiza la codificación selectiva para lograr un mayor nivel de abstracción y obtener categorías centrales o emergentes que expresen el fenómeno de investigación e integre las categorías y subcategorías de la codificación abierta y axial. (ver Figura 1).

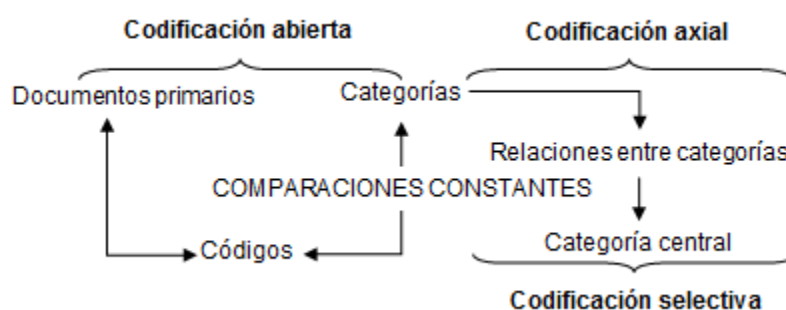


Figura 1. Proceso de investigación en la Teoría Fundamentada. En esta figura se aprecian las fases analíticas de la Teoría Fundamentada, importante en el desarrollo de la investigación mediante métodos cualitativos, tiene por finalidad validar las comparaciones constantes entre los datos, códigos, categorías y subcategorías.

Fuente: Strauss y Corbin (2002).

2.1. Características del área de estudio y los entrevistados

Esta investigación se realizó en Villanueva – Casanare, Colombia, debido a que en este municipio existe una problemática en el desarrollo del ecoturismo como fuente promotora de empleo y generadora de fondos para la reintegración a la vida civil de excombatientes y conservación de los recursos naturales. Este municipio se caracteriza por estar interesado en desarrollar procesos de reintegración a la vida civil efectivos, a través de la creación de nuevos empleos y oportunidades en la parte ecoturística. Por tal razón, los directivos de la región muestran un alto interés por el desarrollo de procesos oportunos de reclutamiento, selección y vinculación laboral que puedan satisfacer las necesidades del sector de manera precisa y pertinente Marín, Rubio y Márquez (2018). Del mismo modo, en el ecoturismo hay una oportunidad de contribuir a la reintegración a la vida civil de los excombatientes de forma duradera (Cobbinah, 2015; Weaver, 1998). Los entrevistados con rol de empresarios se caracterizan por ser hombres y mujeres de la región, con una edad promedio de 51 años, el 40% tiene una formación académica de bachiller y el 60% restante formación de postgrado y cuentan con más de 10 años de experiencia en el mercado ecoturístico. Por su parte, los excombatientes entrevistados son hombres y mujeres con una edad promedio de 45 años, el 80% no culminaron sus estudios de bachillerato, aunque siempre han vivido en distintas zonas rurales posibilitando grandes habilidades rurales, el 20% tiene formación técnica en la parte ecoturística. Aunque los entrevistados se caracterizan por haber pertenecido por

más de 20 años a la milicia, el 33% afirma actualmente laborar formalmente en una empresa y el 66% restante aseguran adelantar estudios relacionados al ecoturismo.

2.2. Protocolo de la entrevista y elección de la muestra

Se realizaron entrevistas individuales estructuradas, en la elaboración de las mismas se utilizó una guía con información común y específica para cada grupo de informantes y fueron transcritas literalmente, se efectuó un análisis narrativo de contenido, cada entrevista tuvo una duración de treinta minutos (30 min), los datos se organizaron por categorías y grupos de participantes. Los discursos fueron seleccionados, codificados y clasificados, y se identificaron patrones comunes a nivel de convergencias y divergencias, mediante un proceso de comparación constante. Uno de los procedimientos analíticos que asegura la riqueza explicativa, y de relaciones teóricas entre categorías, es la saturación teórica o de contenido. Si el investigador no recopila datos hasta saturar todas las categorías, la teoría no se desarrollará equilibradamente y carecerá de densidad y precisión. Además, la saturación permite identificar el momento en que es necesario detener la recolección de datos.

El cuestionario propuesto consta de 32 preguntas (7 de caracterización de los encuestados y 25 relacionados con las estrategias de vinculación laboral). La Tabla 1 describe las principales características del cuestionario y la relación entre categorías y temáticas a investigar, en el Anexo 1 presenta el cuestionario en detalle.

Como toda muestra cualitativa se diseñó basada en el constructo teórico que acompaña al cuerpo del estudio, a partir del cual se definen las tipologías o perfiles de las unidades motivo del análisis, aplicando el método de muestreo homogéneo (Miles y Huberman, 1994; Flick 2007). Primero se seleccionaron 14 excombatientes miembros del programa de reincorporación a la vida

civil desarrollada por la agencia de la reincorporación y la normalización Marín, Rubio y Márquez (2018). Segundo, se seleccionaron 14 empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Casanare dedicadas al ecoturismo en Villanueva, dichas empresas están clasificadas con el código CIU 5513 y 5514. Tercero, los criterios de selección de las entrevistas fueron: empresarios del sector ecoturístico con 10 años de experiencia, líderes del sector, pertenecientes a las áreas de operaciones, recursos humanos, dirección y gerencia y excombatientes pertenecientes al programa ARN¹. A todos los participantes se les invitó de manera individual y se les presentaron los objetivos de la investigación, se solicitó su consentimiento para participar en el estudio, se acordaron lugares y fechas para realizar las entrevistas y se les informó que toda la información se utilizaría de forma anónima.

El tamaño final de la muestra fue de 28 informantes definidos mediante la técnica de saturación de datos, es decir, se interrumpieron las entrevistas cuando se constató que los nuevos entrevistados, no aportaban datos nuevos sobre los objetivos de la investigación (Patton, 2015).

Tabla 1.

Datos descriptivos de las encuestas a empresarios y excombatientes.

	Excombatientes	Empresario
Edad promedio	45 años	51 años
Sexo	Mujeres: 20%	Mujeres:66%
	Hombres: 80%	Hombres:34%

¹ Agencia para la Reincorporación y la Normalización

Años de experiencia promedio	2 años	10 años
Formación académica	Primaria 60%	Pregrado 40%
	Bachilleres 20%	Postgrado 60%
	Técnico Laboral 20%	
Labora actualmente	33% Formal	
	66% Informal	
Medio de consulta/ oferta laborales	Sena ² : 40%	Sena: 40%
	Alcaldía: 30%	Redes sociales:10%
	Universidades:30%	Comunidad:20%
		Referidos: 30%

En esta tabla se presentan los datos descriptivos de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Análisis de datos

Para realizar las entrevistas se utilizó una guía con información común y específica tanto para directivos como para excombatientes. Respecto a los empresarios se exploró las estrategias, fuentes, técnicas y métodos utilizados en el proceso de reclutamiento, procesos y métodos de selección de personal y el interés por vincular a excombatientes. Para éstos se examinaron sus motivaciones a la hora de buscar empleo, habilidades, experiencia y su interés por trabajar en el

² Servicio Nacional de Aprendizaje

sector ecoturístico. Antes de iniciar las entrevistas los participantes firmaron un consentimiento informado (ver Anexo 1), en el cual se garantizó el anonimato de participantes e instituciones y autoriza el uso de las preguntas y respuestas para este estudio (ver Anexo 2) cumpliendo con las normas establecidas en la materia desde la perspectiva de la no perturbación del dato que implican codificación de cada encuesta, depuración de las respuestas, supresión de datos sensibles (DANE, 2018) para garantizar la seguridad de los involucrados en el estudio.

En la primera etapa de este estudio con la lectura temática fue posible definir las categorías apriorísticas para reducir los datos recopilados con el propósito de organizar, interpretar y categorizar la información, como resultado de identificar y conceptualizar los significados que el texto contiene. Con las entrevistas a empresarios y a excombatientes se abstraen inicialmente las categorías: características del encuestado, reclutamiento, selección, vinculación, barreras - limitaciones y desarrollo de estrategias, la relación con los respectivos grupos de preguntas y las temáticas a indagar, para empresarios. (ver Tabla 2) y excombatientes. (ver Tabla 3).

Tabla 2.

1. Preguntas por categoría propuestas para las entrevistas a empresarios.

Categoría	Número de preguntas	de Temáticas por indagar	Preguntas propuestas
Características del Encuestado	7 (Preguntas 1-7)	-Datos personales, dedicación e información general	Nombres, Edad, Identificación, Años de experiencia, Formación académica, Razón social.

			¿Qué medios utilizan para divulgar las vacantes de trabajo que ofertan?
Reclutamiento de personal	4 (Preguntas 8-11)	-Objetivos de reclutamiento, interno o externo, habilidades o roles buscados, estructura organizacional utilizada.	¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal en la organización? ¿De qué manera determina los recursos de personal requeridos? ¿Quién realiza la oferta laboral de reclutamiento? ¿Las pruebas de selección consisten en? ¿Cuáles son las principales habilidades que requiere del personal? ¿por qué? Enumere los principales pasos del proceso de selección:
Selección de personal	9 (Preguntas 12-21)	-Tipos de pruebas de selección, métodos, fases del proceso, criterios de selección, cargos requeridos, evaluación de resultados	¿Cuáles son las características del perfil(es) que busca contratar? ¿Qué criterios de selección tiene su organización para determinar la persona adecuada para ocupar los cargos que posee la empresa? ¿Qué cargos tiene definidos para el desarrollo de las actividades o servicios que presta su organización?
Empresario			

			Cuántos de estos cargos son: Fijos, indefinidos, obra labor, temporales
			¿Qué tipos de pruebas se utilizan en el proceso de selección?
Vinculación de excombatientes	4 (preguntas 22-25) Empresario	-Asignación salarial, interés por vincular, beneficios, habilidades que poseen.	¿Cuál es su apreciación acerca del proceso de reintegración laboral al sector del ecoturismo de personas excombatientes? ¿cuál sería la asignación salarial SMLV si contratara excombatientes? ¿Cuál sería la intensidad diaria de trabajo? ¿Qué estrategias considera usted que podría facilitar la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración? ¿Cuáles cree usted que podrían ser las
Barreras y limitación de vinculación laboral	3 (preguntas 26-28) Empresario	-Dificultades (rechazo laboral, problemas psicológicos), impacto organizacional y apoyo del gobierno	barreras o dificultades para la inclusión laboral de personas en proceso de reintegración? ¿Qué características o habilidades laborales considera deben tener los aspirantes para el desarrollo de su estrategia empresarial a la hora de contratarlos?

Desarrollo de 3	-Como aportan los	¿Cuáles serían los beneficios de bienestar laboral que les ofrecería? ¿por qué?
estrategias de (preguntas 29-	excombatientes al logro	¿Qué beneficios o implicaciones considera
vinculación 31)	de objetivos	tendría para la empresa u organización
laboral Empresario	empresariales y al	contratar personas excombatientes?
	eficacia en los procesos	¿Cuál considera es el mayor aporte de sus
	organizacionales.	empleados a logro de sus objetivos
		empresariales?
		¿De qué forma hace los procesos organizacionales más eficaces para incrementar la productividad de la empresa?

En esta tabla se describen las categorías, número de preguntas utilizadas en los cuestionarios descritas para empresarios, con las respectivas temáticas a indagar a través de las preguntas propuestas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

2. Preguntas por categoría propuestas para las entrevistas a excombatientes.

Categoría	Número	de Temáticas por indagar	Preguntas propuestas
	preguntas		

Características del Encuestado	6 (Preguntas 1-6)	-Datos personales, formación académica, dedicación e información general	Nombres, Edad, Identificación, Años en las FARC, Formación académica, Ocupación actual.
Reclutamiento de personal	4 (Preguntas 7-10)	-Habilidades laborales de los excombatientes, experiencia laboral, motivaciones y disposición a aprender.	<p>¿Tiene experiencia laboral en el sector del ecoturismo, en caso de su respuesta ser sí, cuantos años?</p> <p>¿Qué medios utiliza para buscar vacantes de empleo especialmente en el sector del ecoturismo?</p> <p>¿Le gustaría trabajar en el sector del Ecoturismo? En caso de ser afirmativo: ¿Cuáles considera son sus motivaciones para trabajar en este sector?</p> <p>¿Qué tipo de ofertas laborales consulta?</p>
Selección de personal	7 (Preguntas 10-16)	-Perfil, actitudes, habilidades, preferencias, conocimiento del sector, valor agregado y experiencia laboral.	<p>Describa brevemente su perfil laboral</p> <p>De acuerdo con su perfil laboral, cuales consideraría que son las fortalezas de su perfil laboral</p> <p>¿Qué cargo de la compañía le genera más confianza para presentar una entrevista en el proceso de selección y por qué?</p>

				¿En qué área de la compañía le gustaría trabajar y por qué?
				¿Qué tipo de contrato preferiría en su vinculación y por qué?
				¿Qué características debería tener la empresa en que le gustaría trabajar?
				¿Qué tipos de pruebas ha presentado en un proceso de selección?
	4	-Aspiraciones,	Valor	En promedio, ¿cuál su aspiración salarial?
Vinculación de	(preguntas 17-	agregado	del	¿Cuál es su intensidad horaria diaria de
excombatientes	20) Empresario	excombatiente		trabajo actualmente?
		eficiencia,	eficacia,	¿Cómo ven el proceso de reintegración
		efectividad,		laboral al sector del ecoturismo de
		productividad para la		personas excombatientes?
		organización.		¿Qué estrategias considera usted que
				podría facilitar la vinculación laboral de
				personas en proceso de reintegración?
	3	-Grado de aceptación o		¿Cuáles cree usted que podrían ser las
Barreras,	(preguntas 21-	rechazo, influencia en		barreras para la inclusión laboral de
impacto	23) Empresario	el clima laboral y		personas en proceso de reintegración?
organizacional		apoyo requerido por		¿Cuáles son los beneficios laborales que le
		parte del estado en su		gustaría obtener en un trabajo y por qué?

de vinculación laboral	reintegración a la vida civil	¿Cuáles son los beneficios laborales que le gustaría obtener en un trabajo y por qué?
Desarrollo de 3 estrategias de vinculación laboral	(preguntas 24-26) Empresario	-Aporte a la productividad, eficacia en los procesos, por qué? ¿Cuáles de las siguientes características considera como fortalezas de su perfil y
	beneficios para los interesados, relación con el entorno.	Qué beneficios considera tendría para una empresa u organización del ecoturismo contratar personas excombatientes:

En esta tabla se describen las categorías, número de preguntas utilizadas en los cuestionarios descritas para excombatientes, con las respectivas temáticas a indagar a indagar a través de las preguntas propuestas.

Fuente: Elaboración propia.

Para la segunda etapa, basados en las categorías apriorísticas, se utilizó la codificación abierta para identificar y conceptualizar los significados que los textos contenían, en las entrevistas a empresarios se consolidaron las subcategorías y palabras clave: objetivos de reclutamiento para identificar (Vacantes disponibles, Productividad laboral, Compromiso, Confianza e Idoneidad). Métodos de selección al analizar (Tipos de pruebas de selección, Cargos requeridos, Criterios de selección, Evaluación de resultados) Interés por vincular excombatientes al recopilar la percepción respecto a (Asignación salarial, Beneficios laborales, habilidades de expansión) Dificultades de vinculación observadas en (Rechazo laboral, Problemas psicológicos, Escepticismo, Estigmatización) Incremento de la productividad respecto a (Logro de objetivos empresariales y mejoras en los procesos organizacionales). Por su parte, la codificación de las entrevistas a excombatientes agrupa las subcategorías y palabras claves: Ofertas laborales y entorno (Aspiraciones, Bienestar, Intereses/motivaciones, Disposición a aprender), Habilidades (Formación académica, Habilidades blandas, Conocimiento del sector/ Valor agregado,

Experiencia laboral, Servicio al cliente) Aporte a la organización (Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Productividad) Impacto en la organización (Aceptación/Rechazo, Clima laboral, Apoyo del gobierno) Desarrollo estrategias vinculación laboral (Incremento de beneficios para los interesados, Mejor relación con el entorno). (ver Tabla 4).

Tabla 4.

3. *Categorías apriorísticas, lectura temática y codificación abierta.*

Categorías apriorísticas	Subcategorías / Rol entrevistado	Palabras Clave
Reclutamiento de personal	Objetivos de reclutamiento (Del empresario)	<ul style="list-style-type: none"> • Vacantes disponibles • Productividad laboral • Compromiso /Confianza • Idoneidad • Aspiraciones
	Ofertas laborales y entorno (Del excombatiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar • Intereses/motivaciones • Disposición a aprender

Selección de personal	Métodos de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de pruebas de selección
	(Del empresario)	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos requeridos • Criterios de selección
	Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados
	(Del excombatiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Habilidades blandas • Conocimiento del sector/ Valor agregado
Vinculación de excombatientes	Interés por vincular	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral • Asignación salarial
	(Del empresario)	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios laborales • Poseen habilidades de expansión
	Aporte a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia
	(Del excombatiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Efectividad • Rechazo laboral

Barreras y limitación de vinculación laboral	Dificultades en la vinculación (Del empresario)	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas psicológicos • Escepticismo • Estigmatización
	Impacto en la organización (Del excombatiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación/Rechazo o • Clima laboral • Apoyo del gobierno • Logro de objetivos empresariales
Desarrollo de estrategias de vinculación laboral	Incremento de la productividad (Del empresario)	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia en los procesos organizacionales
	Desarrollo estrategias vinculación laboral (Del excombatiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de beneficios para los interesados • Mejor relación con el entorno

En esta tabla se presentan las categorías concebidas con anterioridad (apriorísticas), estas permitieron establecer las subcategorías y palabras clave que emergen del análisis realizado a las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia.

En una tercera etapa se utilizó el software Atlas TI³ para realizar la codificación axial se construyeron las matrices de comparación. (ver Figura 1), se codificaron los textos relacionados por cada entrevistado por roles. Con las palabras claves, se realizaron las lecturas analíticas para identificar patrones y las relaciones existentes entre las categorías obtenidas en la codificación abierta y las subcategorías obtenidas por roles para empresarios. (ver Figura 2) y para excombatientes. (ver Figura 3) (Strauss, Corbin y Zimmerman, 2002; Balcells, 1994).

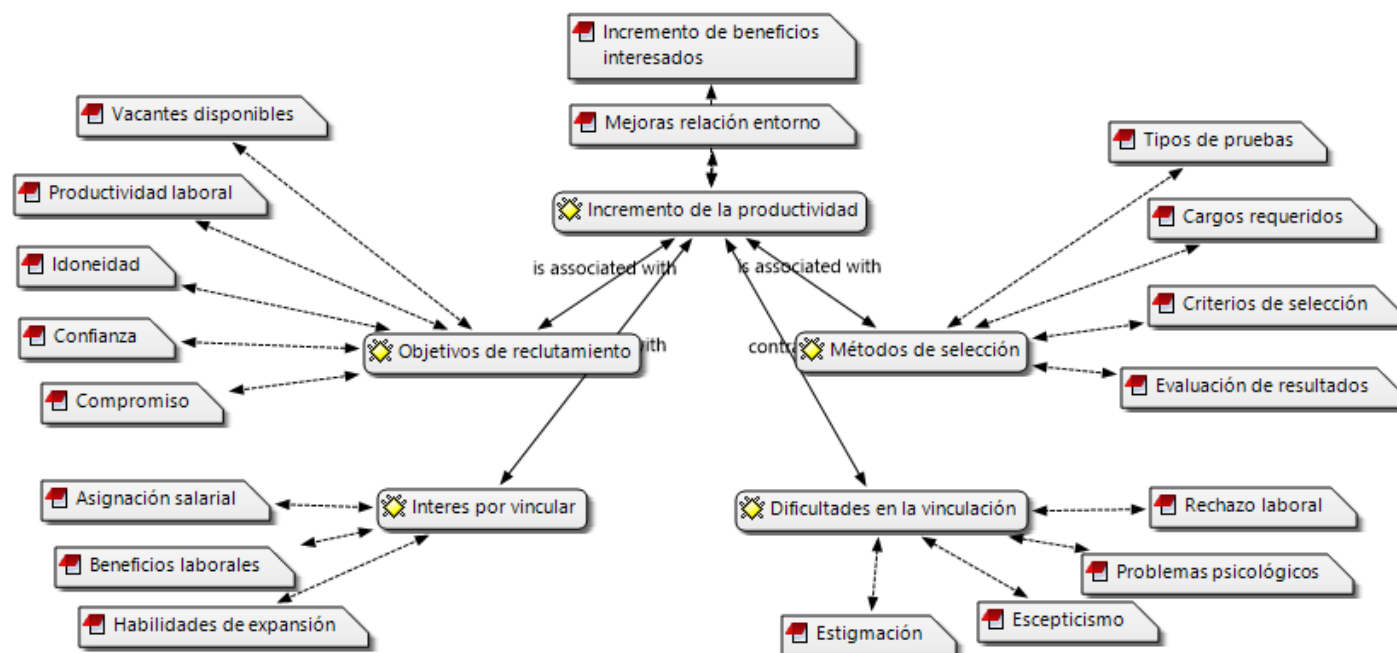
	Aporte a la estrategia	Desarrollo estratégico	Dificultades en la vinculación	Habilidades requeridas	Impacto en la organización	Incremento de la productividad	Interés por vincular	Métodos de selección	Objetivos de reclutamiento	Procesos de selección
Aporte a la estrategia		59 - 0,26	26 - 0,17	27 - 0,12	28 - 0,16	20 - 0,13	1 - 0,01	5 - 0,03	17 - 0,09	1 - 0,01
Desarrollo estratégico de v	59 - 0,26		7 - 0,04	60 - 0,29	55 - 0,31	15 - 0,08	19 - 0,10	15 - 0,08	22 - 0,11	3 - 0,02
Dificultades en la vinculación	26 - 0,17	7 - 0,04		n/a	2 - 0,02	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Habilidades requeridas	27 - 0,12	60 - 0,29	n/a		16 - 0,09	5 - 0,03	24 - 0,17	2 - 0,01	37 - 0,26	n/a
Impacto en la organización	28 - 0,16	55 - 0,31	2 - 0,02	16 - 0,09		2 - 0,02	14 - 0,13	4 - 0,04	5 - 0,04	2 - 0,02
Incremento de la productividad	20 - 0,13	15 - 0,08	n/a	5 - 0,03	2 - 0,02		n/a	n/a	2 - 0,02	n/a
Interés por vincular	1 - 0,01	19 - 0,10	n/a	24 - 0,17	14 - 0,13	n/a		3 - 0,03	6 - 0,05	n/a
Métodos de selección	5 - 0,03	15 - 0,08	n/a	2 - 0,01	4 - 0,04	n/a	3 - 0,03		6 - 0,06	4 - 0,07
Objetivos de reclutamiento	17 - 0,09	22 - 0,11	n/a	37 - 0,26	5 - 0,04	2 - 0,02	6 - 0,05	6 - 0,06		n/a
Procesos de selección	1 - 0,01	3 - 0,02	n/a	n/a	2 - 0,02	n/a	n/a	4 - 0,07	n/a	

En esta figura se presentan los códigos de co-ocurrencia y sirven para determinar las relaciones existentes al interior de los textos entre las categorías con las que se desea trabajar y realizar los análisis de manera gráfica, utilizando el coeficiente de correlación con la información cualitativa obtenida. Los números representan una medida de la fuerza o intensidad de las co-ocurrencias entre dos códigos. El número de la derecha corresponde al número de veces que una cita se repite, mientras que el número de la izquierda corresponde al coeficiente de correlación que se encuentran entre 0 y 1, quiere decir que los códigos más cercanos a uno 1, tienen una relación más fuerte de asociación la cual está relacionada a la intensidad del color, a mayor relación el color es más claro y a menor relación el color verde es más oscuro.

Figura 1. Matriz de comparación de contenidos por palabras claves.

Fuente: Elaboración propia

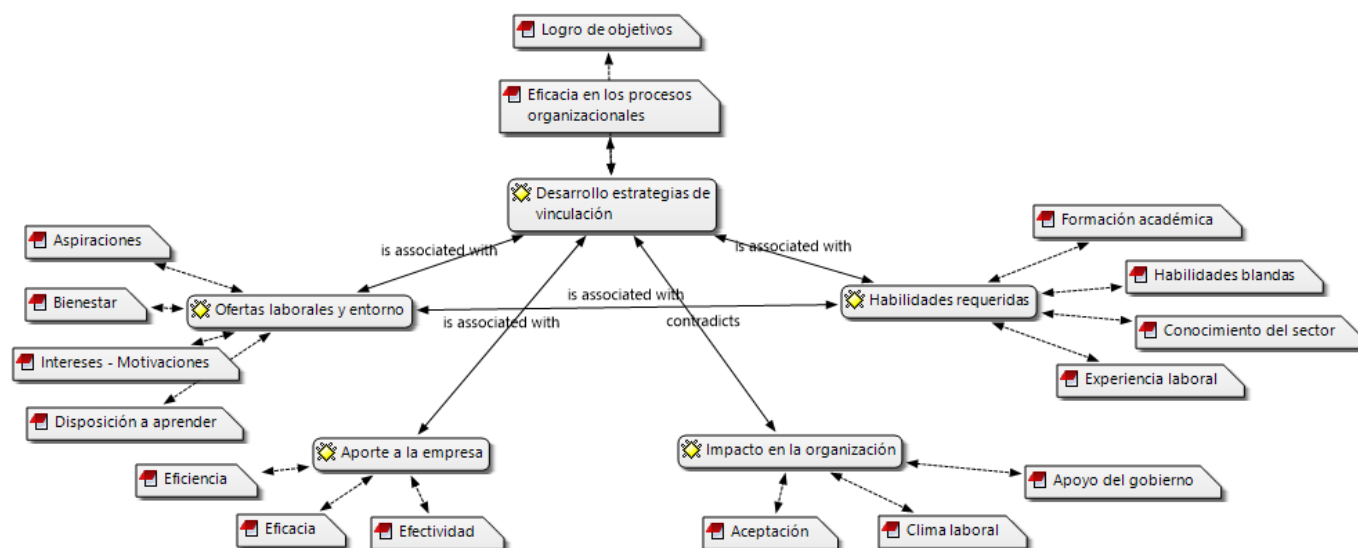
³ Software especializado, utilizado en investigación cualitativa o análisis de datos cualitativos, sirve para descubrir y analizar sistemáticamente fenómenos complejos ocultos en datos textuales no estructurados. El programa proporciona herramientas que permiten al usuario localizar, codificar y anotar hallazgos en el material de datos primarios, para sopesar y evaluar su importancia, y visualizar las relaciones a menudo complejas entre ellos.



La imagen nos permite apreciar la forma en que los códigos son utilizados para construir redes de sentido, en este caso la red de sentido respecto a los códigos de las categorías de estudio de los empresarios (que aparece resaltado en la parte interna). Como se puede apreciar el código se relaciona con otros que independientemente de las citas que contengan se relacionan con este y otros códigos (información que aparece en la parte externa). Tanto códigos como categorías, permiten apreciar los Memos utilizados en la interpretación y análisis propios.

Figura 2. Red semántica de lectura relacional y codificación axial de entrevistas a empresarios.

Fuente: Elaboración propia



La imagen nos permite apreciar la forma en que los códigos son utilizados para construir redes de sentido, en este caso la red de sentido respecto a los códigos de las categorías de estudio de los excombatientes (que aparece resaltado en la parte interna). Como se puede apreciar el código se relaciona con otros que independientemente de las citas que contengan se relacionan con este y otros códigos (información que aparece en la parte externa). Tanto códigos como categorías, permiten apreciar los Memos utilizados en la interpretación y análisis propios.

Figura 3. Red semántica de lectura relacional y codificación axial de entrevistas a excombatientes.

Fuente: Elaboración propia.

En la etapa final del estudio se realizó la codificación selectiva para obtener las categoriales centrales o emergentes que expresan el fenómeno de investigación al integrar las categorías y subcategorías de la codificación abierta y axial (Strauss y Corbin, 2002). Por tanto, las categorías centrales resumen todos los productos del análisis, condensados en unas cuantas palabras. En este proceso los análisis contienen el conjunto de categorías y subcategorías que convergen en una unidad conceptual, que a su vez integra la realidad expresada en las estrategias de vinculación laboral objeto de este estudio. (ver Tabla 5).

Tabla 5.

4. *Elaboración de la Codificación Selectiva.*

Palabras Clave	Subcategorías	Categorías emergentes
<ul style="list-style-type: none"> • Vacantes disponibles 		
<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral 	Objetivos de reclutamiento	
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso/ Confianza 	(Del empresario)	Ofertas laborales para excombatientes y el entorno,
<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad 		respecto a los objetivos de reclutamiento en el ecoturismo.
<ul style="list-style-type: none"> • Aspiraciones 		
<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar 		
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses/motivaciones 	Ofertas laborales y entorno	
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición a aprender 	(Del excombatiente)	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de pruebas de selección 	Métodos de selección	
<ul style="list-style-type: none"> • Cargos requeridos 	(Del empresario)	Métodos de selección de personal acordes a las habilidades requeridas y que poseen los excombatientes
<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de selección 		
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados 		
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica 		
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades blandas 	Habilidades requeridas	

- Conocimiento del (Del excombatiente)
sector/ Valor agregado
- Experiencia laboral
- Asignación salarial
- Beneficios laborales Interés por vincular Interés de los empresarios por
- Poseen habilidades de (Del empresario) vincular excombatientes que
- expansión aporten al incremento de la
- Eficiencia Aporte a la empresa productividad en el ecoturismo
- Eficacia (Del excombatiente)
- Efectividad
- Rechazo laboral
- Problemas Dificultades en la vinculación Dificultades en la vinculación de
- psicológicos (Del empresario) excombatientes e impacto para la
- Escepticismo organización
- Estigmatización
- Aceptación/Rechazo
- Clima laboral Impacto para la organización
- Apoyo del gobierno (Del excombatiente)
- Incremento de
- beneficios para los Incremento de la
- interesados productividad empresarial
- (Del empresario)

- Mejor relación con el entorno
Desarrollo de estrategias de vinculación laboral como agente del incremento de la productividad empresarial
- Logro de objetivos empresariales (Del excombatiente)
- Eficacia en los procesos organizacionales

En esta tabla con la selección de palabras clave seleccionadas en la etapa anterior y la creación de las subcategorías, se establecen las categorías emergentes. Estas categorías tienen el propósito de codificación y obtener una categoría central que exprese el fenómeno de investigación e integre las categorías y subcategorías de la codificación abierta y axial. Esto quiere decir que la categoría emergente “consiste en todos los productos del análisis, condensados en unas cuantas palabras que parecen explicarnos de qué trata la investigación” (Strauss y Corbin, 2002).

Fuente: Elaboración propia.

3. Resultados y análisis

En esta sección se presentan los resultados del estudio de la siguiente manera, se estructuraron las narrativas de contenido, se recopilaron en categorías apriorísticas con codificaciones abiertas, axiales y selectivas, se obtuvieron (5) categorías, (10) subcategorías y (35) ideas ilustrativas conformadas con las palabras claves (35). (ver Tabla 6). A continuación, se presentan los resultados de cada subcategoría empresarios y excombatientes, posteriormente se realiza una síntesis de los dos roles de las estrategias que contribuyen a obtener un incremento de la productividad empresarial y mejoras en los procesos de vinculación. Las citas de las entrevistas se utilizan para ilustrar los conceptos presentados en las teorías generadas de forma anónima.

Tabla 6.

5. Resumen de resultados por categorías emergentes, subcategorías e ideas ilustrativas de los participantes empresarios y excombatientes.

Categoría emergente	Subcategoría/Rol /Frecuencia	Idea central ilustrativa
Ofertas laborales para excombatientes de acuerdo con el entorno y respuesta a los objetivos de reclutamiento en el ecoturismo.	Ofertas laborales y excombatiente /(58)	-Consulta de ofertas laborales en instituciones públicas como el SENA y en las comunidades ecoturísticas. -La motivación por el entorno ecoturístico está relacionada con la guía turística y la disposición a aprender otros idiomas. -Las aspiraciones son la estabilidad, encontrar bienestar en mejores salarios y horarios flexibles.
	Objetivos de reclutamiento /empresario/ (67)	-Los canales utilizados para divulgar las vacantes disponibles son el SENA, redes sociales y comunidad ecoturística.

Métodos de selección de personal acordes a las habilidades requeridas y que poseen los excombatientes

Habilidades requeridas (excombatiente)/

-Incrementar la productividad, a través del compromiso y buena actitud en el servicio al cliente.

-Se requiere personal comprometido y confiable con la ética, moral y buenas costumbres con los turistas.

-El personal debe ser idóneo a la cultura llanera.

-No se realizan pruebas de selección

-Los cargos requeridos están dedicados a la operación del negocio: guías turísticos, secretarías, servicios generales y cocineros.

-Criterios de selección están orientados a contratar personas confiables, dispuestas, destacadas, referenciadas.

-Inconformidad con los resultados de selección.

-Formación académica en básica primaria y guía turística.

-Habilidades blandas comunicación, puntualidad, organización y trabajo en equipo

<p>Interés de los empresarios por vincular excombatientes que aporten al incremento de la productividad en el ecoturismo</p>	<p>Interés por vincular (empresario)/</p>	<p>-Conocimiento del sector y valor agregado en inteligencia emocional, capacidad para evaluar personas y servicio al cliente</p> <p>-Experiencia laboral en flora, fauna de la región y sus utilidades, conocimientos de geografía.</p>
<p>Aporte a la empresa (excombatiente)/</p>	<p>(empresario)/</p>	<p>-Asignación salarial entre 1 y 3 salarios mínimos colombianos.</p> <p>-Beneficios laborales en horarios flexibles, subsidios en vivienda, alimentación y servicios públicos.</p> <p>-Poseen habilidades de expansión</p> <p>-Eficiencia en distribución de tareas en el equipo para realizarlas con calidad y agilidad</p> <p>-Eficacia en posicionar la empresa mediante la prestación de un excelente servicio</p> <p>-Efectividad en cumplir las metas mediante el compromiso y el trabajar en equipo.</p>

Dificultades en la vinculación de excombatientes e impacto en el sector ecoturístico	Dificultades en la vinculación (empresario)	la	-Rechazo laboral por desconfianza -Problemas psicológicos secuelas de la guerra -Escepticismo a la reintegración civil -Estigmatización por mala imagen
	Impacto para la organización (excombatiente)/	la	-Temor al rechazo por parte compañeros de trabajo -Clima laboral adecuado -Se requiere del apoyo del gobierno en estos procesos
Desarrollo de la estrategia de vinculación laboral como agente del incremento de la productividad empresarial	Incremento de la productividad empresarial (empresario)/	la	-Incremento de beneficios para los interesados -Mejor relación con el entorno
	Desarrollo de estrategias de vinculación laboral (excombatiente)/	de	-Logro de objetivos empresariales -Eficacia en los procesos organizacionales

En esta tabla se presentan las categorías emergentes en relación con las subcategorías y el rol del entrevistado (empresarios o excombatientes), las cuales permitieron establecer las ideas centrales que ilustran el objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.Objetivos de reclutamiento planteados por los empresarios

En las entrevistas a empresarios al revisar el tema de reclutamiento, se encontró que los canales utilizados para divulgar las vacantes disponibles son el SENA, las redes sociales y la comunidad de ecoturismo. Por otra parte, se identifican tres necesidades claves a la hora de reclutar al personal:

Primero, incrementar de la productividad laboral, a través del compromiso y buena actitud frente al cliente. Segundo, generar el compromiso y confianza suficiente respecto a la ética, moral, confidencialidad y buenas costumbres para el trato con turistas. Tercero, contar con la idoneidad que los empleadores necesitan, al buscar trabajadores que sean representativos de la cultura llanera, la guía turística y de la gastronomía de la región. Por tanto, estos resultados concuerdan en que divulgar las ofertas en comunidades sectoriales incrementa la productividad al oxigenar el capital humano, aportan nuevas ideas y perspectivas, confianza, idoneidad de los empleados y optimiza los recursos para vincular al personal deseado (Björk, 2000; Malloy y Fennell, 1998).

3.2. Ofertas laborales y entorno de los excombatientes

De acuerdo con la identificación de los objetivos y oferta de reclutamiento laboral del sector ecoturístico, en la tabla 6 se evidencia que los excombatientes encuentran mayor afinidad por consultar las ofertas laborales ecoturísticas en las instituciones públicas como son las alcaldías, SENA y Universidades. Los resultados muestran que sus aspiraciones radican en encontrar bienestar en la parte económica, social y con horarios flexibles para disponer de tiempo para compartir con sus familias. Al respecto, los exmilitantes muestran motivación por el entorno ecoturístico, la guía turística y la disposición a aprender otros idiomas. Al comparar esta situación con los resultados de Alusala (2011) y Subedi (2014) se afirma que el ecoturismo suple las necesidades y aspiraciones de los excombatientes, al brindar beneficios, bienestar familiar y

flexibilidad laboral. Estos resultados ratifican que el desarrollo del entorno ecoturístico, contribuye de manera favorable para los excombatientes, permitiéndoles adquirir habilidades en promoción rural, el manejo de otros idiomas y la guianza turística. Conjuntamente, Specht, (2010) y Bonilla, (2015) verificaron que las ofertas laborales en promoción rural y la guía contribuyen a romper los círculos viciosos de la guerra, formando a la juventud brindándoles la oportunidad de adquirir experiencia laboral.

3.3. Ofertas laborales para excombatientes respecto a los objetivos de reclutamiento en el entorno ecoturismo

Según el objetivo de identificar la oferta laboral necesaria para suplir las necesidades de reclutamiento de servicios ecoturísticos, los resultados revelan que las necesidades de excombatientes y empresarios son complementarias al suplir el incremento de la productividad, confianza e idoneidad laboral con la estabilidad económica y flexibilidad de horarios. De acuerdo con esto, se aprecia que los excombatientes cuentan con las habilidades requeridas por los empresarios en los roles a desempeñar en guía turística, bilingüismo, gastronomía de la región, servicio al cliente y manejo de la cultura llanera. Respecto al entorno, aunque el reto de la reintegración es alto, los excombatientes manifiestan identidad para trabajar en el sector, conocimientos en fauna, flora y beneficios de la naturaleza para la salud. Al respecto, para suplir las necesidades del entorno, *“es clave la identidad, disposición y gusto por el trabajo, atender bien al turista y tener buen trato con los compañeros de trabajo, buena actitud, ética, moral, responsabilidad y compromiso”* (Empresario, comunicación personal, marzo de 2019). Ahora bien, al revisar la información recopilada donde empresarios y excombatientes manifiestan la intención de participar del sector al encontrar una oportunidad de beneficio mutuo, estos resultados

están de acuerdo con Lopez (2011) donde los apoyos en educación y vinculación laboral deben ser pertinentes y en especial relevantes para reducir el desempleo y llevar a la práctica de las habilidades adquiridas. Con estos resultados se afirma que la reintegración de excombatientes va por buen camino, aunque los esfuerzos de la empresa privada en Colombia aún son mínimos respecto al posible espectro empresarial interesado en apoyar la reintegración a través de la vinculación laboral de excombatientes. Además, Mendez y Rivas (2008) concluyen que la participación de la empresa privada en el aporte directo de capital puede afectar positivamente la productividad empresarial. Sin embargo, el despertar de actores como lo son proveedores o de administradores de proyectos productivos privados en el país, se siguen mostrando negativos para iniciar este tipo de procesos.

3.4.Métodos de selección aplicados por empresarios

Al revisar los métodos de selección de acuerdo con los tipos de pruebas aplicadas por los empresarios, se identificó que en el sector regularmente vincula personas conocidas y pertenecientes a la comunidad sin realizar pruebas de selección. A pesar de que en este proceso se ubican los recursos de acuerdo con la mayor productividad para la empresa, no realizar las pruebas pertinentes, sesga el proceso e impide identificar a cabalidad las habilidades y experiencia de los aspirantes (Villamizar, 2009). Al respecto, en su mayoría los cargos requeridos en el sector son los dedicados a la operación del negocio: guías turísticos, secretarías, servicios generales y cocineros. Por su parte, los criterios de selección del sector están orientados a contratar a personas confiables, dispuestas, destacadas, con referencias y experiencia en el campo ecoturístico y en lo posible de la región. Sin embargo, en la evaluación de resultados del personal se evidencia insatisfacción por parte de los empresarios respecto al bajo desempeño de los trabajadores a causa de la elevada movilidad y poco compromiso con los procesos organizacionales. Al comparar esta situación con

lo encontrado por Szivas et al. (2003) se afirma que, ante los bajos resultados del personal en el compromiso y los procesos organizacionales, es necesario establecer métodos de selección que garanticen contratar personal idóneo y establecer procesos de formación a los empresarios que sean oportunos para adquirir habilidades que mejoren los resultados esperados del personal por la organización.

Habilidades requeridas que poseen los excombatientes.

Respecto a las habilidades que poseen los excombatientes, aunque manifiestan no poseer la formación académica y experiencia laboral suficiente, consideran que tienen habilidades en el campo, conocimientos en geografía, flora y fauna de la región, disposición para aprender, compromiso e identidad con la organización. De la misma manera, poseen habilidades blandas de gran utilidad para el manejo de turistas como lo son la buena comunicación, puntualidad, organización y trabajo en equipo. De acuerdo con el sector, el valor agregado de los excombatientes se refleja en el manejo de la inteligencia emocional, la capacidad para evaluar personas y el servicio al cliente. Al confrontar estos resultados con los resultados de Marín, Rubio y Márquez (2018) se muestra participación de los excombatientes por terminar sus estudios, trabajar formalmente e incrementar sus habilidades laborales con los planes de reintegración del Gobierno de Colombia, lo cual es fundamental en el logro de un proceso de reinserción exitoso.

3.5. Métodos de selección de personal acordes a las habilidades requeridas y que poseen los excombatientes

De acuerdo con el objetivo de determinar los métodos de selección utilizados y las habilidades que poseen los excombatientes, se encontró que los empresarios al no realizar pruebas de selección debido a su buena relación y confianza en la comunidad, limitan sus posibilidades de competitividad respecto al entorno. Al respecto, opinan que: *“Una experta en servicio al cliente realiza una prueba sobre cada actividad y eso permite identificar si la persona tiene las habilidades requeridas y experiencia. Luego se realiza una inducción enfocada en el trabajo a desempeñar, junto con una prueba de conocimientos acerca del ecoturismo en el mismo momento. No hacemos pruebas de personalidad, psicotécnica o de aptitud, ni ninguna otra prueba”* (Empresario, comunicación personal, 18 de marzo de 2019). Por otra parte, los cargos requeridos para a la operación del negocio, la información obtenida permite determinar que los excombatientes poseen la experiencia solicitada como guías turísticos, flora y fauna de la región y disposición a capacitarse constantemente.

En relación con los criterios de selección, están orientados a contratar personas confiables, dispuestas, destacadas, referenciadas, se corrobora que los excombatientes tienen el conocimiento del sector, inteligencia emocional y servicio al cliente. Por otra parte, a pesar de la inconformidad de los empresarios con los resultados de los procesos de selección, se identifica en los exmilitantes poseen habilidades de comunicación, manejo de personal y análisis de resultados que pueden incrementar significativamente este proceso. Al analizar esta situación, se puede afirmar ante la incertidumbre en la estructura organizacional, que los excombatientes robustecen el método de selección para cubrir las vacantes y enriquecer el negocio con sus habilidades Alusala (2011).

Estos resultados obtenidos en excombatientes y empresarios concuerdan con investigaciones donde los métodos de selección se construyen a partir de las habilidades requeridas y brindan un sentido de empoderamiento a los empresarios por reducir las barreras, impacto en las comunidades

e incrementar la productividad laboral (Kaplan, Nussio, 2018; Bonilla, 2015; Janzen, 2011). Empoderar al empresario en participar en la reintegración de excombatientes y seleccionar personal competitivo, permite liberar potencial humano que contribuye a alcanzar objetivos económicos, sociales y políticos, sin embargo, se requiere formación y aplicar técnicas de selección para lograr los objetivos empresariales y sin fallar en el intento. Igualmente, Keller y Meaney (2017) ratifican cómo la competencia por el personal talentoso es un elemento clave de la productividad empresarial de las economías avanzadas.

3.6. Interés de empresarios en la vinculación de excombatientes.

Los empresarios manifiestan que las habilidades requeridas para el personal son deseos de superación y autoformación, buena actitud de servicio al cliente, manejo de dos idiomas, buenas relaciones interpersonales, responsabilidad y puntualidad. La asignación salarial disponible oscila entre 1 y 3 salarios mínimos colombianos, con beneficios laborales como horarios flexibles, subsidios en vivienda, alimentación y servicios públicos, desarrollo de actividades recreo deportivas, refrigerios y auxilios de estudio para los hijos. Al respecto, Kim (2014) afirma que los excombatientes poseen la capacidad para adaptarse al entorno rural y habilidades que facilitan la rápida expansión del negocio, lo cual mejora los niveles de desarrollo empresarial y el mantenimiento de la paz en estas regiones.

3.7. Aporte de excombatientes a la empresa.

Por su parte, el aporte de los excombatientes a la eficiencia está determinado en la distribución de tareas en el equipo para realizarlas con calidad y agilidad. La eficacia en posicionar la empresa mediante la prestación de un excelente servicio y la efectividad en cumplir las metas mediante el

compromiso y el trabajo en equipo. La participación de los excombatientes repercute sobre la productividad en el ecoturismo que está determinada por la recursividad, experiencia, habilidades rurales y de geo ubicación, la excelencia en las tareas delegadas, así como el liderazgo en el manejo de grupos de trabajo (Subedi, 2014).

3.8. Interés de los empresarios por vincular excombatientes que aporten al incremento de la productividad en el ecoturismo

Según el objetivo de identificar el interés de los empresarios en vincular a excombatientes para incrementar la productividad del sector, los resultados muestran que inicialmente los empresarios manifiestan un desinterés por hacerlo. No obstante, al analizar la información recopilada se encuentra que el aporte al desarrollo de la estrategia ecoturística es significativo dadas sus habilidades, experiencia y disposición. Al respecto los excombatientes manifiestan: *“Lo veo viable porque es una buena oportunidad para trabajar porque hay muchas personas que quieren conocer el territorio y nosotros podemos guiarlos, enseñarles las actividades que se hacen en campo, darles a conocer la flora, fauna, las fuentes de agua”* (Excombatiente, comunicación personal, 28 de marzo de 2019).

Al revisar la parte económica, la asignación salarial esperada por los excombatientes de 1 a 3 SMLV, permite a los empresarios distribuir ampliar las contrataciones y distribuir tareas por equipos para realizarlas con calidad, agilidad, reduciendo costos y al mismo tiempo brindar estabilidad laboral. Por su parte, los beneficios laborales en horarios flexibles, subsidios de vivienda, alimentación y servicios públicos, motivan a los excombatientes a cumplir con las metas establecidas mediante el compromiso y el trabajo en equipo. Contar con mayor fuerza laboral, brinda nuevas posibilidades de expansión para los empresarios e interés en la reintegración de los excombatientes, a través de mejorar la prestación del servicio a los turistas. Datos que al ser

comparados en lo encontrado por Rettberg, (2014) y Bonilla (2016) quienes concluyen que para lograr una reintegración efectiva se requiere de contar con el apoyo del Gobierno en la formación laboral, aceptación del post conflicto y generación de incentivos para ambas partes. Se afirma que los empresarios cada vez más tienen más interés por vincular excombatientes, ya que aportan significativamente al incremento de la productividad con su experiencia, disposición y habilidades en el sector. Asimismo, Lopez (2011) ratifica que para garantizar la seguridad en los procesos de reintegración se requiere poner en práctica las habilidades laborales adquiridas.

3.9. Dificultades y/o limitantes en la vinculación de excombatientes e impacto para la organización.

De acuerdo con el objetivo de identificar las limitantes de vinculación de excombatientes existentes, al revisar los resultados obtenidos, se aprecia un impacto organizacional ya que ambos roles manifiestan rechazo laboral y temor a la aceptación propia y por parte de los compañeros de trabajo. Los empresarios manifiestan una negativa frente a la posibilidad de vincular laboralmente a excombatientes al consideran que aún tienen secuelas psicológicas de la guerra, afirman que por ahora es difícil depositar su confianza en ellos. Mientras que, en la vinculación de excombatientes, prevalece la desconfianza por venta de información privilegiada de la empresa, estigmatización por generar una mala imagen de la empresa y afectación del clima laboral por comportamientos inadecuados. Respecto a la posibilidad de contratar excombatientes la mayoría de empresarios sienten: *“Primero, estigmatización y sentimiento de rechazo para aceptarlos como parte de la sociedad civil. Segundo, no acepto aspirantes con antecedentes judiciales en el proceso de selección. Aun conociendo los beneficios tributarios que ofrece la ley. Tercero, considero que los clientes sean escépticos a estas personas y no vuelvan a comprar en la empresa al darse cuenta de que trabajan excombatientes”* (Empresario, comunicación personal, 18 de marzo de 2019). Por

su parte los excombatientes opinan: *“Que los empresarios tengan miedo de vincularnos por haber sido excombatientes, y piensen que de pronto deseamos secuestrarlos. Tengo temor a vincularme en un trabajo por falta de estudio, solo soy bachiller, y no tengo como certificar mi experiencia por alguna empresa”* (Excombatiente, comunicación personal, 25 de marzo de 2019). Al respecto, esta información incide con lo revelado por (Specht, (2010) y Bonilla, (2015) quienes concluyen que el clima laboral mejora en la medida que los actores participen de las actividades de reintegración propuestas por la empresa privada. Con estos resultados se afirma que las dificultades del proceso de vinculación y reintegración requieren de mayor atención psicológica, participación de la sociedad y de muestras de confianza de todos los actores involucrados en el proceso. Además, lograr la aceptación de excombatientes, depende en gran medida de la participación del sector privado y dará como resultado una mayor afinidad comunitaria al proponer y realizar proyectos que logren ser productivos (Specht, 2010; Somavia y Clark, 2008; Bonilla, 2015).

3.10. Incremento de la productividad para empresarios.

De acuerdo con estos resultados, se aprecia que la productividad del ecoturismo requiere del incremento de beneficios para los interesados y lograr una mejor relación con el entorno ecoturístico turbulento. Respecto a los trabajadores, los beneficios son en vivienda, alimentación, seguridad social y programas del Gobierno como familias en acción son elementos motivadores. Los beneficios para las empresas radican en la eficiencia de la estructuración organizacional, el cumplimiento del objeto social, el incremento de la credibilidad y el posicionamiento del sector y beneficios tributarios al emprendimiento. Para los clientes, los beneficios les permiten apropiarse una mayor conciencia y respeto a la cultura local y del medioambiente, fruto del objeto social

evidenciado en la vinculación de excombatientes, disfrute de la cultura llanera y de los beneficios de la naturaleza para la salud. Al comparar esta información con la investigación de Such, y Zamora (2006) y Liu, Huang, Chen, Yue, Zhao, & Liang, (2014) se confirma que los países potencia turística mundial hoy en día son aquellos que enfrentaron y superaron los desafíos en su estructura organizacional y objetivos empresariales ante un marco de capital social, fruto de un ecoturismo comunitario competitivo.

3.11. Desarrollo de estrategias de vinculación laboral con excombatientes.

Al revisar las estrategias de vinculación laboral, se identifica que el logro principal perseguido por los empresarios radica en incrementar la productividad. Por tanto, incluir a los excombatientes en los procesos organizacionales permite mejorar el desempeño laboral, dado su deseo de superación personal, conocimientos, experiencia y compromiso con la región. Un paso importante en la formulación de estrategias para el sector es la formación integral, sensibilización del personal y la participación en programas de interpretación ambiental de los destinos, conformación de planes y servicios asociados al ecoturismo. Al respecto, los directivos deben considerar el aporte de los excombatientes respecto a su conocimientos, habilidades y disposición. La vinculación de excombatientes contribuye a mejorar los niveles de inversión, la competitividad en el mercado y en producir un mayor retorno a la promoción internacional y nacional. Sin embargo, el desarrollo de esta estrategia afirma que el sector sufre de una baja planificación, el 75% de empleados no están capacitados, poca financiación para emprendedores de escala mediana en ecoturismo y no existe garantías de financiación al emprendimiento privado (Fontur, 2018). Para desarrollar abiertamente las estrategias de vinculación laboral para excombatientes en Colombia, aún se requiere de romper círculos viciosos en los jóvenes, dado que muchos excombatientes fueron reclutados como niños soldados y por lo tanto no tienen experiencia laboral previa o habilidades

3.12. Incremento de la productividad empresarial como agente del desarrollo de la estrategia de vinculación laboral.

De acuerdo con el objetivo de desarrollar estrategias de vinculación laboral como agente del incremento de la productividad empresarial, se evidencia por una parte que mejorar la eficiencia en estructuración organizacional y el cumplimiento del objeto social requieren de mayor proyección para superar el estancamiento del sector. Por otra parte, el incremento de la credibilidad y el posicionamiento del sector requieren mayor planificación en la formación del personal y esto repercute en una percepción de los servicios ecoturísticos inferiores a países de la región (Collazos, y Palacio, 2012).

Sin embargo, el logro de los objetivos empresariales vía incremento de la productividad, se encuentra atado a adquirir planes de financiación necesarios para desarrollar las estrategias de vinculación identificadas y en garantizar los beneficios para los interesados apoyados en su relación con el entorno. Esta situación repercute en la falta de interés de inversión extranjera o local y que no existen incentivos para el desarrollo de proyectos excepcionales con efecto transformador para los empleados, por su alta escala e impacto en el sector ecoturístico. Al respecto, los empresarios manifiestan que el valor agregado para atraer y vincular al personal es: *“bienestar laboral, para lo cual brindan vivienda, servicios públicos y alimentación gratis, recreación dirigida, refrigerios y uniformes de colegio para los hijos de los empleados”* (Empresario, comunicación personal, 18 de marzo de 2019). Por tanto, se identifica que estas actividades motivan a los empleados, les ayudan a permanecer activos y propositivos frente al cargo a desempeñar.

Por su parte, el IFC⁴, busca una alianza estratégica con la empresa privada del departamento, en conjunto con el gobierno nacional, se planea la vinculación laboral de cerca de 500 excombatientes desmovilizados participando de la agricultura, el tratamiento de aguas y las caminatas ecoturísticas, este proyecto cuenta con el respaldo del ministerio de Agricultura y Fedepalma.

Ahora bien, los resultados de este estudio están de acuerdo en que la premisa de la desmovilización es lograr ser parte de la sociedad, contar con los recursos para una vida digna y construir un modelo de desarrollo laboral. Al respecto la situación en Colombia aún presenta apoyo insuficiente por parte de las instituciones gubernamentales, falta de canales de financiación lo que repercute en el poco atractivo para la inversión extranjera y la desconfianza por motivos de seguridad en el sector. Adicionalmente, en el departamento de Casanare, planea adquirir 5.000 hectáreas de tierra, para vincular laboralmente a excombatientes en el cultivo de palma de aceite. Este programa fue diseñado por la Gobernación de Casanare para beneficiar a desmovilizados, desplazados y campesinos sin experiencia laboral en el departamento.

En resumen, las estrategias de vinculación laboral requieren de promover la educación en los excombatientes y de apoyo en su proceso de reintegración, acompañado de un buen clima laboral e incentivos económicos que promuevan un equilibrio entre la parte laboral y la familiar. Esto beneficiará a los empresarios en expandir más rápidamente el sector ecoturístico, sacar el potencial económico adormecido que posee, mejorar la seguridad y reducir costos de implementación y fortalecer las prácticas de buen gobierno corporativo.

⁴ Instituto Financiero de Casanare

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas y el análisis de la información recopilada se propone una serie de recomendaciones que permitan desarrollar la vinculación de excombatientes en el sector ecoturístico:

- Las sugerencias para futuras investigaciones se basan en atender el llamado de inclusión de excombatientes, empresarios y la sociedad general en el discurso de reintegración laboral productiva. Creo que un enfoque innovador para una mayor investigación está en cómo los excombatientes y empresarios pueden ser mejor escuchados desde una perspectiva social. Superar las barreras de rechazo, discriminación y afectación del clima laboral a través de un mayor seguimiento a los planes de reintegración como el ARN por parte del Gobierno, permitirá incrementar la vinculación laboral de excombatientes. De esta manera se puede garantizar la provisión de un sin número de habilidades ya evidenciadas en este estudio, que permitirán mejorar considerablemente la percepción del turismo y llevar a Colombia a un nivel más competitivo en la región latinoamericana.
- Para hacer llegar los resultados de esta investigación a los principales actores involucrados como Gobiernos, ONGs, entidades internacionales, etc, se requiere involucrar activamente a la comunidad en la formación y capacitación específica del ecoturismo a empleados, empleadores, instituciones publico privadas. Esto con el propósito de incrementar el atractivo y la competitividad del sector, para ser tenido en cuenta en la realidad del país, facultando a las comunidades para atender a los excombatientes e involucrar manera temprana y efectiva. Esto repercutirá en que el Gobierno se preocupe por incrementar la financiación y el acceso a los servicios

- ecoturísticos en infraestructura, seguridad, promoción e incentivos requeridos por el sector para incrementar la inversión extranjera.
- Por su parte, robustecer las ofertas laborales para excombatientes requiere de ampliar la participación de la empresa privada pasando del reclutamiento a la vinculación, en especial en el entorno ecoturismo el cual tiene el potencial apropiado para la reintegración, esto ensanchará la capacidad instalada y demandará de los directivos mayor capacitación en incluir procesos de selección y gestión de recursos humanos apropiados para atender los nuevos retos del sector.
 - Finalmente, algunas de las limitaciones de este estudio son la estigmatización, el apoyo socioeconómico y las implicaciones organizacionales de clima y seguridad laboral para empresarios y excombatientes, que impiden incluir en la planificación y gestión de recursos humanos en el sector, los acercamientos necesarios a través de talleres y jornadas de sensibilización entre el Gobierno, Empresarios y Excombatientes que incrementen la confianza y mitiguen el impacto en la organización que conlleva vincular excombatientes.

4. Conclusiones.

Al revisar el comportamiento del mercado laboral ecoturístico, revela dificultades en desempleo e informalidad para los excombatientes y baja productividad empresarial. Por tanto, los resultados de este estudio muestran que la vinculación laboral de excombatientes permitirá al empleador aprender de sus experiencias para que puedan reclutar de manera más efectiva en el futuro e incrementar su productividad. Estas acciones podrían ampliar el portafolio de servicios y participación en el mercado turístico al incrementar su experiencia, habilidades y sentido de pertenencia en la región. Por otra parte, aunque con dificultad para los empresarios, el análisis de personas en reintegración es un campo en desarrollo, se identificó que aprovechar la tecnología en la guerra por el talento, reduce tiempos y gastos administrativos innecesarios. Respecto a los beneficios y bienestar, los excombatientes se encuentran identificados con las estrategias utilizadas por los directivos y se sienten identificados con este sector ya que les permitirá avanzar personal, familiar y profesionalmente.

A partir de la metodología utilizada, las entrevistas semiestructuradas y el análisis de los contenidos demostraron que los empresarios requieren de las capacidades y habilidades de los excombatientes, en especial de la confiabilidad, compromiso y lealtad para desarrollar efectivamente su estrategia. Del mismo modo, los excombatientes necesitan de la estabilidad, el bienestar y la flexibilidad laboral que el entorno ecoturístico ofrece.

El análisis realizado durante la primera fase del estudio es adecuado al determinar que las ofertas laborales para excombatientes de acuerdo con el entorno y respuesta a los objetivos de reclutamiento en el ecoturismo están caracterizadas por la participación en las ofertas de las instituciones públicas. Frente a los objetivos de reclutamiento los excombatientes contribuyen al

incremento de la productividad del sector dado el alto compromiso y conocimientos que tienen de la región, en particular de la guianza ecoturística y de los beneficios de la flora y fauna para la salud.

Respecto a los métodos de selección de personal acordes a las habilidades requeridas y que poseen los excombatientes, los resultados destacan un estancamiento para el sector al no realizar pruebas y con criterios de selección apropiados y no conseguir los cargos requeridos para la operación del negocio, lo que conlleva a la inconformidad con los resultados de selección. Al respecto, contar con las habilidades de los excombatientes le permite al sector adicionar habilidades, experiencia, trabajo en equipo y conocimiento del sector que se traducen en un valor agregado para el empresario y mejor atención al cliente.

De acuerdo con el interés de los empresarios por vincular excombatientes que aporten al incremento de la productividad en el ecoturismo, se aprecian capacidades económicas para vincular laboralmente, beneficios laborales en horarios flexibles, subsidios en vivienda, alimentación y servicios públicos, dado que los excombatientes poseen habilidades de expansión. Ahora bien, en los excombatientes se aprecia eficiencia en distribución de tareas en el equipo para realizarlas con calidad y agilidad, eficacia en posicionar la empresa mediante la prestación de un excelente servicio y efectividad en cumplir las metas mediante el compromiso y el trabajar en equipo.

En la segunda fase del estudio respecto a las dificultades en la vinculación de excombatientes e impacto en el sector ecoturístico, por parte de los empresarios se evidencia rechazo laboral por desconfianza, problemas psicológicos secuelas de la guerra, escepticismo a la reintegración civil y estigmatización por la mala imagen empresarial que representaría vincular a los excombatientes. Al respecto los excombatientes manifiestan temor al rechazo por parte compañeros de trabajo, la

percepción de un clima laboral adecuado, en ambos casos se concuerda que es requerida mayor voluntad de ambas partes y apoyo del gobierno en el proceso. En este estudio se identificó que la forma de reducir el impacto de vincular excombatientes al interior de la organización necesita de asesoramiento profesional e introducir programas de capacitación laboral y psicológica.

Frente al desarrollo de la estrategia de vinculación laboral como agente del incremento de la productividad empresarial respecto a los interesados, se afirma que el sector sufre de una baja planificación en las capacidades de los empleados, poca financiación y falta de garantías para el emprendimiento privado. En relación con la vinculación de excombatientes, se resuelve esta problemática al participar en programas de interpretación ambiental de destinos ecoturísticos y la conformación de planes y servicios asociados al ecoturismo.

En esta investigación se encontró que una mejor relación con el entorno requiere de proveer para los empleados beneficios en vivienda, alimentación y seguridad social. Sin embargo, las empresas necesitan mejorar la estructuración organizacional, incrementar su posicionamiento en el sector y acceder a beneficios tributarios para el emprendimiento. Por parte de los clientes, requieren acceder a las bondades del medioambiente, disfrute de la cultura llanera y de los beneficios de la naturaleza para la salud. Finalmente, ante la insatisfacción de los empresarios en la eficacia de los resultados organizacionales se requiere de una participación activa en este proceso de vinculación, perdiendo el temor de la visión local y reducida, para aprovechar la oportunidad de contar con recursos que tienen experiencia y pueden brindar aportes significativos a la ampliación del sector.

Referencias Bibliográficas.

- Adkins, L. (2005). The new economy, property and personhood. *Theory, Culture & Society*, 22(1), pp.111-130.
- Alusala, N. (2011). Reintegrating ex-combatants in the Great Lakes region: Lessons learned. Pretoria: *Institute for Security Studies*, 111.
- Balcells, J. (1994). *La Investigación social. Introducción a los métodos y las técnicas*. España: Promociones y Publicaciones Universitarias S.A.
- Bonilla Silva, J. L. (2015). Education for Reintegration of Ex-combatants into Civilian Life in Colombia: An analysis of Adult Education Programmes in Medellín and Piedecuesta.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), pp.103-118.
- Björk, P. (2000). Ecotourism from a conceptual perspective, an extended definition of a unique tourism form. *International journal of tourism research*, 2(3), pp.189-202.
- Chiavenato, I. & Villamizar, G. (2009). *Gestión de Talento Humano. 5ª edición*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Cobbinah, P. B. (2015). Contextualising the meaning of ecotourism. *Tourism Management Perspectives*, 16, pp.179-189.
- Collazos, A. Z., & Palacio, M. C. (2012). Turismo en Colombia: resultados del sector (2007-2010). *Magazín Empresarial*, pp.67-73.
- DANE (2018). Guía para la anonimización de bases de datos en el Sistema Estadístico Nacional. <https://www.dane.gov.co/files/sen/registros-administrativos/guia-metadatos.pdf>
- Flick, U., (2007). *The SAGE Qualitative Research Kit—Designing Qualitative Research*.

Los Angeles: Sage Publications, Huberman, A. M., Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*.

Sage Publication.

International Labour Organization. (2009). *The Global Jobs Crisis and Beyond*. Recuperado de:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_120079.pdf

Janta, H., & Ladkin, A. (2009). Polish migrant labor in the hospitality workforce: Implications for recruitment and retention. *Tourism Culture & Communication*, 9(1-2), pp.5-15.

Kaplan, O., & Nussio, E. (2018). Community counts: The social reintegration of ex-combatants in Colombia. *Conflict Management and Peace Science*, 35(2), pp.132-153.

Keller, S., & M. Meaney. (2017) "Attracting and Retaining the Right Talent." *McKinsey Global Institute study*.

Kim, N. (2014). Employee turnover intention among newcomers in travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), pp.56-64.

Ladkin, A. (2011). Exploring tourism labor. *Annals of Tourism Research*, 38(3), pp.1135-1155.

Liu, J., Qu, H., Huang, D., Chen, G., Yue, X., Zhao, X., & Liang, Z. (2014). The role of social capital in encouraging residents' pro-environmental behaviors in community-based ecotourism. *Tourism Management*, 41, pp.190-201.

Lopez, G. (2011). The Colombian Civil War: Potential for Justice in a Culture of Violence. *Jackson School Journal of International Studies—Policy Brief*, 2(1), pp.6-22.

Malloy, D. C., & Fennell, D. A. (1998). Codes of ethics and tourism: An exploratory content analysis. *Tourism management*, 19(5), pp.453-461.

Marín, H., Estefanya, L., Rubio Olarte, I. L., Márquez, V., & Victoria, Á. (2018). Representaciones

sociales: excombatientes de grupos armados al margen de la ley y proceso de reintegración. *Pensamiento Psicológico*, 16(2), pp.7-19.

Méndez, M. L., & Rivas, Á. (2008). *Retorno a la legalidad o reincidencia de excombatientes en Colombia: Dimensión del fenómeno y factores de riesgo*. Bogotá. FIP
Fundación Ideas para la Paz, Recuperado de:
<http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/53c8560f2376b.pdf>

Ministerio de Industria y Turismo (2017). *Estrategia de turismo para Colombia*. Bogotá. Fontur, Colombia. Recuperado de:
https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSE Y/1. PRIMER TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE B.PDF

Nussio, E., & Oppenheim, B. (2013). *Trusting the Enemy: Confidence in the State Among Ex-Combatants*. Universidad de los Andes and University of California, Berkeley - Charles and Louise Travers, Department of Political Science.

Onețiu, A. N., & Predonu, A. M. (2013). Effects of Tourism on Labour Market. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, pp.652-655.

Patton, M. Q. (2015). Purposeful sampling and case selections: Overview of strategies and options. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*, 265.

Pedroza, N., & Guzmán, M. (2015). Análisis de la competitividad de asociaciones de productores que prestan servicios ecoturísticos en los municipios de San Agustín y Pitalito, departamento del Huila (Colombia). *Libre Empresa*, 12(1), pp.29-44.

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

Uniandes.

- Rodríguez, D, Abella, y Pineda, C. (2017). Ecoturismo, turismo experiencial y cultural. Una reflexión con estudiantes de Administración de Turismo. *Revista Temas: Departamento de Humanidades Universidad Santo Tomás Bucaramanga*, (11), pp.229-236.
- Strauss, A. L., Corbin, J., & Zimmerman, E. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Specht, I. (2010). *Socio-economic reintegration of ex-combatants*. London: International Alert.
- Szivas, E., Riley, M., & Airey, D. (2003). Labour mobility into tourism. Attraction and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30, pp.64–76.
- Somavia & Clark. (2008). United Nations Policy for Post-Conflict Employment Creation, Income Generation and Reintegration. *United Nations*,1, pp 19-38
- Subedi, D. B., (2014). Conflict, Combatants, and Cash: Economic Reintegration and Livelihoods of Ex-combatants in Nepal. *University of New England, Armidale, Australia*, (59), pp.238-250.
- Such, M. J., & Zamora, M. (2006). Spanish productivity: A regional approach. *Annals of Tourism Research*, 33, pp.666–683.
- Tapescu, A. I. M. (2015). Romanian versus Bulgarian tourism labour market analysis. *Procedia Economics and Finance*, 27, pp.375-384.
- Weaver, D. (1998). *Ecotourism in the less developed world*. Wallingford: Cab International.

Anexos

Anexo 1. Formato Consentimiento informado



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Título de la investigación: ESTRATEGIAS PARA LA VINCULACIÓN LABORAL DE PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN AL SECTOR ECO TURISMO.

Objetivo de la investigación: Identificar las estrategias utilizadas por los empresarios para vincular laboralmente a excombatientes.

¿Qué se propone en este estudio? Plantear estrategias para flexibilizar los procesos de selección y vinculación de excombatientes.

Tiempo requerido: 3 Meses

Riesgos y beneficios: *El estudio no conlleva ningún riesgo y la información que usted brinda es confidencial y se utilizará sin sus datos personales, exclusivamente como soporte del proceso de investigación.*

Compensación: *No se dará ninguna compensación económica por participar.*

Confidencialidad: *El proceso será estrictamente confidencial. Su nombre no será utilizado en ningún informe cuando los resultados de la investigación sean publicados.*

Participación voluntaria: *La participación es estrictamente voluntaria.*

Derecho de retirarse del estudio: *El participante tendrá el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento. No habrá ningún tipo de sanción o represalias.*

A quién contactar en caso de preguntas: *Investigador(a) Aide Ramirez Montejo y Director(a) de la estudiante Clara Ines Pardo Tel. 091 297 0200 Ext. 3940*

Nombre de la investigadora: Aide Ramirez Montejo

AUTORIZACION:

He leído el procedimiento descrito arriba. La investigadora me ha explicado el estudio y ha contestado mis preguntas. Voluntariamente doy mi consentimiento para mi participación a título personal en esta investigación con las condiciones previstas en este consentimiento informado.

Nombres y apellidos completos

C.C.

Firma

ENTREVISTA A EXCOMBATIENTES



Pregunta de investigación ¿cuáles son las estrategias más apropiadas para realizar los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de personas en proceso de reintegración al mercado laboral en el sector turismo?

El argumento de investigación: establecer si las estrategias adoptadas por los directivos del sector turístico incluyen en el reclutamiento y vinculación de excombatientes.

Preguntas para la entrevista a excombatientes

Información Previa:

Nombres completos *

Identificación

Edad

Formación Académica *

Primaria

Bachiller

Pregrado

Posgrado

Otro:

¿Labora actualmente, ¿de qué forma? *

Formal

Informal

Otro:

Preguntas

1. ¿Tiene experiencia laboral en el sector del ecoturismo, en caso de su respuesta ser sí, cuantos años y de qué tipo?
2. ¿Qué medios utiliza para buscar vacantes de empleo especialmente en el sector del ecoturismo?
3. ¿Le gustaría trabajar en el sector del Ecoturismo? En caso de ser afirmativo: ¿Cuáles considera son sus motivaciones para trabajar en este sector?
4. ¿Qué tipo de ofertas laborales consulta? *
5. Describa brevemente su perfil laboral? *
6. De acuerdo con su perfil laboral, cuales consideraría que son las fortalezas de su perfil laboral: experiencia (), conocimiento (), habilidades (), formación académica (), responsabilidad () compromiso (), buena actitud (), atención al cliente (), ética (), buenas costumbres ():
¿Por qué?

ENTREVISTA A EXCOMBATIENTES



7. ¿Qué cargo de la compañía le genera más confianza para presentar una entrevista en el proceso de selección y por qué?

Director o Empresario
 Jefe del área
 Recursos Humanos
 Agencia de empleo
 Otro:
 ¿Por qué?

8. ¿En qué área de la compañía le gustaría trabajar y por qué?

Ej:
 Mercadeo
 Financiera
 Recursos Humanos
 Operaciones y Logística
 Administrativa
 ¿Por qué?

9. ¿Qué tipo de contrato preferiría en su vinculación y por qué?

Ej:
 Fijo
 Indefinido
 Temporal
 Por qué:

10. ¿Qué características debería tener la empresa en que le gustaría trabajar?

11. ¿Qué tipos de pruebas ha presentado en un proceso de selección?

Ej:
 Conocimientos
 Integridad
 Personalidad
 Situacionales Grupales
 Simulación en el Trabajo
 Habilidades
 Psicotécnicas
 Otro:

12. En promedio, ¿cuál su aspiración salarial?

1-2 SMLV
 2-3 SMLV
 3-4 SMLV
 4-5 SMLV
 5-6 SMLV
 6 o más SMLV

ENTREVISTA A EXCOMBATIENTES

13. Usted alguna vez ha atendido una visita domiciliaria, cuál es su opinión acerca de las visitas domiciliarias?*
14. ¿Cuál es su intensidad horaria diaria de trabajo actualmente? *
- 24 h
12 h
8 h
6 h
4 h
Otro:
15. ¿Cómo ven el proceso de reintegración laboral al sector del ecoturismo de personas excombatientes? *
16. ¿Qué estrategias considera usted que podría facilitar la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración? *
17. ¿Cuáles cree usted que podrían ser las barreras para la inclusión laboral de personas en proceso de reintegración? *
18. ¿Cuáles de las siguientes características considera como fortalezas de su perfil y por qué?:
Ej: Experiencia, Eficacia, Eficiencia, Efectividad, Productividad, Recursividad
19. ¿Cuáles son los beneficios laborales que le gustaría obtener en un trabajo y por qué?
Ej: Remuneración económica (primas, comisiones, extras), horarios flexibles, permisos, capacitación laboral o académica, planes complementarios de salud, convenios.
20. Qué beneficios considera tendría para una empresa u organización del ecoturismo contratar personas excombatientes:
- ¿Cuál es su opinión acerca del objetivo que pretende de esta investigación? *

Anexo 2. Formato de entrevistas a empresarios.

ENTREVISTA A EMPRESARIOS



Pregunta de investigación ¿cuáles son las estrategias más apropiadas para realizar los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de personas en proceso de reintegración al mercado laboral en el sector turismo?

Problema de investigación Alta rotación de personal del sector turismo

El argumento de investigación: establecer si las estrategias adoptadas por los directivos del sector turístico incluyen en el reclutamiento y vinculación de excombatientes.

Preguntas para la entrevista a empresarios Turismo.

Información previa:

Identificación:

Nombre

Edad

Años de Experiencia

Formación académica

Empresa

Cargo dentro de la organización

Preguntas

1. ¿Qué medios utilizan para divulgar las vacantes de trabajo que ofertan?

a. Referidos	b. Página web	c. Radio
d. Prensa	e. Agencias de empleo	f. Otro, cuál:

2. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal en la organización?
3. ¿Qué roles o perfiles requiere para atender a las necesidades operativas y/o estratégicas del ecoturismo?
4. ¿De qué manera determina los recursos de personal requeridos?
5. ¿Quién realiza las pruebas de selección y en qué consisten?

Director o Empresario

Jefe

Recursos Humanos

Agencia

Otro:

Las pruebas de selección consisten en: _____

6. ¿Cuáles son las principales competencias que requiere del personal? Ej: experiencia, conocimientos, habilidades, formación académica, responsabilidad y compromiso con la empresa, buena actitud, ética, moral y buenas costumbres: ¿por qué?

ENTREVISTA A EMPRESARIOS



7. Enumere los principales pasos del proceso de selección:
8. ¿Cuáles son las características del perfil(es) que busca contratar?
9. Qué criterios de selección tiene su organización para determinar la persona adecuada para ocupar los cargos que posee la empresa?
10. ¿Qué cargos tiene definidos para el desarrollo de las actividades o servicios que presta su organización?
11. Cuántos de estos cargos son: Fijos (), indefinidos (), obra labor () temporales ()
12. ¿Qué tipos de pruebas se utilizan en el proceso de selección?
13. En promedio, ¿cuál es la asignación salarial SMLV de sus trabajadores? *
1-2 SMLV
2-3 SMLV
3-4 SMLV
4-5 SMLV
5-6 SMLV
6 o más SMLV
14. ¿En el proceso de vinculación laboral realizan visita domiciliaria?, en caso de ser así cual es la importancia de esta dentro del proceso?
15. ¿Cuál es la intensidad horaria diaria de trabajo? *
4 h__ 6 h__ 8__ 10__ 12__ > 12 h__
16. ¿Cuál es su apreciación acerca del proceso de reintegración laboral al sector del ecoturismo de personas excombatientes?
17. ¿Qué estrategias considera usted que podría facilitar la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración?
18. ¿Cuáles cree usted que podrían ser las barreras o dificultades para la inclusión laboral de personas en proceso de reintegración?

ENTREVISTA A EMPRESARIOS

19. ¿Qué características o habilidades laborales considera deben tener los aspirantes para el desarrollo de su estrategia empresarial a la hora de contratarlos?

20. ¿Cuáles son los beneficios de bienestar laboral ofrece a sus empleados?

Ej:

Remuneración económica (primas, comisiones, extras)

Horarios flexibles, permisos

Capacitación laboral o académica

Planes complementarios de salud

Convenios

Otros:

¿Por qué los ofrece?

21. ¿Qué beneficios considera tendría para la empresa u organización contratar personas excombatientes?

¿Cuál es su opinión acerca del objetivo que pretende de esta investigación? *
