

“Abriendo Caminos de Reflexión: Organizaciones Defensoras de Derechos Humanos, Gestión de Conflictos y Construcción de Paz”

Presentado por: Natalia Amaya Gómez

Director: Roberto Rodríguez

**Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Maestría en Estudios de Paz y Resolución de Conflictos
Bogotá D.C.**

18 de septiembre 2017

Tabla de Contenido

<u>Introducción</u>	4
<u>Planteamiento del Problema</u>	6
<u>Objetivo General</u>	11
<u>Objetivos Específicos</u>	11
<u>Justificación</u>	12
<u>Estado del Arte</u>	14
1. <u>Conflictos Organizacionales</u>	14
2. <u>Generadores de Conflictos Organizacionales</u>	15
3. <u>Manejo de Conflictos Organizacionales</u>	15
4. <u>Conflictos en organizaciones defensoras de Derechos Humanos</u>	16
5. <u>Violencia en el contexto organizacional</u>	17
<u>Marco Teórico</u>	18
1. <u>Sobre las ONG en Colombia</u>	18
2. <u>Conflicto</u>	19
3. <u>Conflicto organizacional</u>	20
4. <u>Gestión y Transformación de Conflictos</u>	20
5. <u>Construcción de paz</u>	21
6. <u>Violencia</u>	21
7. <u>Violencia Ocupacional o Violencia en el Trabajo</u>	22
8. <u>Comportamiento Ético en las Organizaciones</u>	25
9. <u>Clima y Cultura Organizacional</u>	26

<u>Metodología</u>	27
1. <u>Enfoque Metodológico</u>	27
2. <u>Técnicas de Recolección de Información</u>	28
3. <u>Caracterización de las Personas Entrevistadas</u>	28
4. <u>Caracterización de las Organizaciones Entrevistadas</u>	29
5. <u>Aclaraciones Finales</u>	32
<u>Capítulo I:</u> Hallazgos sobre conflictos al interior de las organizaciones defensoras de Derechos Humanos	33
<u>Capítulo II:</u> Hallazgos del análisis de los objetivos misionales vs. Las prácticas internas de las organizaciones defensoras de Derechos Humanos	39
<u>Capítulo III:</u> Hallazgos sobre los efectos de los conflictos internos en la labor de construcción de paz de las organizaciones defensoras de Derechos Humanos	42
<u>Capítulo IV:</u> Hallazgos sobre los impactos de la violencia Socio política en la vida organizacional	44
<u>Capítulo V:</u> Hallazgos sobre los efectos psicosociales en trabajadores/as de las organizaciones defensoras de Derechos Humanos y posibles manifestaciones violentas	47
<u>Capítulo VI:</u> Hallazgos sobre la gestión y transformación de conflictos al interior de las organizaciones defensoras de Derechos Humanos	51
<u>Capítulo VII:</u> Resultados de la aplicación de la	

Batería de Riesgo Psicosocial	55
<u>Capítulo VIII:</u> Teoría Organizacional aplicada a las organizaciones defensoras de Derechos Humanos y constructoras de paz en Colombia	64
<u>Conclusiones</u>	68
<u>Viejos</u> y nuevos desafíos para las organizaciones defensoras de DDHH	79
<u>Recomendaciones</u>	82
<u>Obstáculos en el desarrollo del proceso de investigación</u>	90
<u>Reacciones de las personas entrevistadas</u>	92
<u>Referencias Bibliográficas</u>	94
<u>Bibliografía</u>	100
<u>Anexos</u>	102

Introducción

Mi experiencia laboral, durante los últimos seis (6) años, con la Cooperación Internacional, me ha permitido aproximarme a diferentes organizaciones defensoras de Derechos Humanos y constructoras de paz en Colombia. Con base en lo anterior, y el acercamiento reciente que he tenido con estas organizaciones como con diferentes personas que han trabajado en este campo para realizar esta investigación, se evidencia que, en ocasiones, el discurso y la práctica de los Derechos Humanos se ejerce hacia afuera, más no hacia el interior de estas organizaciones; en este sentido se valoró la pertinencia de profundizar en los asuntos internos de estas ONG teniendo en cuenta que es un tema altamente sensible y, en el cual, el abordaje en la literatura científica es todavía incipiente y escaso al interior de estas organizaciones. En este marco, el objetivo de la investigación se orientó a identificar y comprender los conflictos que se presentan al interior de las organizaciones defensoras de Derechos Humanos en Colombia, sus causas subyacentes, los posibles efectos en la labor de construcción de paz y los efectos psicosociales en las personas que trabajan en este ámbito.

La presente investigación es cualitativa, inductiva y exploratoria con base en la metodología que se aplicó para la investigación. La recolección de los datos se hizo por medio de entrevistas con diferentes grupos entre los que se encuentran seis (6) organizaciones defensoras de Derechos Humanos. Con los/las trabajadoras se aplicó el instrumento Batería de Riesgo Psicosocial para medir este riesgo. A todas las personas entrevistadas se les garantizó confidencialidad; por tanto, no se hará mención de nombres de organizaciones o personas. No obstante, sí se aporta al relato una caracterización detallada de las organizaciones. Se presentarán los hallazgos en materia de conflictos internos, análisis sobre los objetivos misionales de las organizaciones vs sus prácticas internas, hallazgos sobre los efectos de los conflictos internos en la labor de construcción de paz de las organizaciones, impactos de la violencia socio política en la vida organizacional, efectos psicosociales en los/las trabajadoras y posibles manifestaciones violentas, hallazgos sobre la gestión y transformación de conflictos al

interior de estas organizaciones y, los resultados de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial.

Para enriquecer la discusión, ya que la documentación al respecto no es abundante, se planteó y se realizó un ejercicio de diálogo entre la teoría organizacional y los hallazgos que arrojaron las diferentes entrevistas. Con ello se pretende aplicar la teoría al mundo de las organizaciones colombianas defensoras de Derechos Humanos y, para ello se proyectaron escenarios en los cuales estas organizaciones tengan insumos para aportar, como se expone en las conclusiones y recomendaciones que se hacen, así como en las especificaciones relacionadas con los obstáculos que se presentaron en el proceso de la investigación.

En este orden de ideas, la presente investigación hace énfasis en la importancia de las reflexiones internas de las organizaciones acerca del ejercicio del poder, la forma en que este tiene efectos en los/las trabajadoras, en su labor de construcción de paz, en la importancia de la generación de acuerdos colectivos y resalta la forma en la que lo psicosocial está inmerso en lo político. Además, se elaboró un material pedagógico que servirá como memoria de la investigación y aporte a las organizaciones elementos de análisis para promover debates internos en materia de gestión de conflictos y medidas de Atención Psicosocial Integral, como mecanismo de resistencia, de fortalecimiento de la resiliencia y potenciador de la labor de construcción de paz de las organizaciones. Finalmente, se incluyeron las reacciones, comentarios y sugerencias por parte de algunas personas entrevistadas quienes tuvieron la oportunidad de acercarse al documento final.

Planteamiento del Problema

Durante los últimos 20 o 30 años en Colombia se observa un crecimiento exponencial de entidades sin ánimo de lucro dedicadas a diferentes actividades con enfoque social. El número de entidades sin ánimo de lucro creadas hasta ahora es considerable, (a nivel nacional se estiman unas 200.000 aproximadamente¹). La cifra en mención, se enmarca en el contexto del conflicto armado interno de más de 50 años que ha padecido el país (pero con una real posibilidad de llegar a su fin hoy con los acuerdos firmados entre el Gobierno Nacional y las ya desmovilizadas FARC) y, que ha dejado un aproximado de 220.000 muertes según el informe *Basta Ya* (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013, p. 31). En este espectro de entidades sin ánimo de lucro que conforman el tercer sector, esta investigación se enfocó en las organizaciones no gubernamentales defensoras de derechos humanos, las cuales orientan su trabajo al acompañamiento a comunidades y a organizaciones de base en la exigibilidad de sus derechos, en la defensa de la tierra y el territorio, en la formación y capacitación en temas de Derechos Humanos –DDHH- y de Derecho Internacional Humanitario - DIH, en la protección a defensores/as de DDHH, en la asesoría jurídica, la representación legal y el litigio estratégico a favor de las víctimas y, a la exigibilidad de los derechos de los pueblos afro e indígenas y los sectores LGBTI, entre otros.

No obstante, si bien el universo de entidades sin ánimo de lucro es amplio, el número de organizaciones defensoras de DDHH en las cuales esta investigación se enfoca, es escaso en relación al total de estas entidades. También cabe destacar que en el ejercicio de revisión literaria y documentación al respecto, no se encontraron datos estadísticos que precisen una cifra existente de organizaciones defensoras de Derechos Humanos; algunas aproximaciones se plantean con base en el análisis que se hace de algunas plataformas de DDHH como Techo Común, en la cual confluyen alrededor de 950 organizaciones pertenecientes a La Alianza de Organizaciones Sociales y Afines, a la Coordinación Colombia Europa Estados Unidos, a la Plataforma Colombiana de Derechos Humanos Democracia y Desarrollo y a la Asamblea Permanente de la

¹ Esta cifra proviene de un folleto elaborado por la Confederación Colombiana de ONG en el marco de su estrategia de incidencia sobre la Reforma Tributaria en el año 2016.

Sociedad Civil por la Paz. A esto se suman unas 850 ONG que hacen parte de la Confederación Colombiana de ONG y unas 100 aproximadas que conforman la Federación Antioqueña de ONG. Algunas de estas organizaciones participan simultáneamente en los espacios mencionados, pero la suma de organizaciones que se dedican a la defensa de los DDHH y a la construcción de la paz en el país, se acerca quizás a unas 2.000 organizaciones.

Aun en medio del conflicto armado y mucho antes de que iniciaran las negociaciones entre la guerrilla de las FARC-EP y el Gobierno Nacional, estas organizaciones le han apostado a la defensa de los DDHH y a la construcción de paz a pesar de las adversidades que se presentan de forma permanente en su ejercicio cotidiano, como lo exponen varios miembros de las organizaciones involucradas en la investigación y, que a su perspectiva han trabajado bajo el sueño de una Colombia diferente, donde se respeten las diferencias y donde se deslegitime el uso de la violencia, especialmente en el ejercicio de la política. En este sentido, las organizaciones en mención desarrollan sus actividades fundamentadas en la Declaración de Defensores de Derechos de Naciones Unidas (1998), la cual establece que toda persona tiene derecho, individual o colectivamente, a promover y procurar la protección y realización de los derechos humanos y las libertades fundamentales en los planos nacional e internacional (ONU, 1999).

Con base en lo anterior, las dinámicas propias del contexto han requerido de análisis profundos por parte de las organizaciones y las comunidades con las que trabajan, lo cual se ha convertido en un gran reto. Al respecto, algunas de estas organizaciones señalan que han enfrentado adversidades como las restricciones a la participación efectiva, los escasos recursos para la sociedad civil organizada y, el giro que ha tenido la Cooperación Internacional la cual se ha centrado en organizaciones grandes de DDHH, en Bogotá que hace que las pequeñas organizaciones en los territorios se debiliten o se acaben, la imposición de la Ley 80 (1993) sobre contratación pública y una reforma tributaria que impacta negativamente a este sector. De lo anterior se concluye, que para estas organizaciones es difícil mantenerse fuertes y estables, al contrario, se han debilitado en su interior y por tanto la defensa de los DDHH se ha visto limitada.

De otra parte, cabe resaltar que las organizaciones defensoras de DDHH en Colombia, si bien son uno de los movimientos fundamentales que le han apostado a la paz en medio de un conflicto de más de 50 años, no sólo han tenido que volcarse a las exigencias propias del contexto, sino que, además, históricamente han tenido que librar luchas de todo tipo. Respecto a lo anterior, estas organizaciones no sólo piensan en la implementación de los acuerdos pactados entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP vs la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 que busca consolidar un modelo de desarrollo basado en la extracción de recursos naturales sino que además han trabajado con una zozobra constante sobre los riesgos, las agresiones, amenazas individuales y colectivas, situaciones de criminalización, asesinatos políticos, entre muchas otras amenazas. Lo anterior, como indican la mayoría de estas organizaciones, les ha generado un profundo debilitamiento de sus procesos organizativos y comunitarios y ha tenido un efecto en las personas que trabajan en este ámbito, en las dinámicas organizacionales y en la lucha por la reivindicación de los derechos. Históricamente a estas organizaciones las han perseguido, discriminado, estigmatizado, silenciado, invisibilizado, controlado y en ocasiones destruido. Respecto a lo anterior, la Defensoría del Pueblo expone que el nivel de afectación sufrido por las organizaciones sociales y comunitarias en el marco del conflicto armado interno en las últimas décadas da cuenta de un ejercicio generalizado de la violencia contra este sector de la población, orientado a la desestructuración del tejido social a partir de la disolución de la capacidad de acción colectiva (Defensoría, 2017).

Un tema de igual forma preocupante que las organizaciones han tenido que enfrentar, y así lo plantean, es que en el año 2016 y en lo que va corrido del 2017, se dispararon los asesinatos contra personas del movimiento social, activistas y líderes sociales así como defensores y defensoras de DDHH, sobre todo en las regiones, a pesar del descenso histórico de homicidios y acciones violentas producto del cese al fuego entre las FARC-EP y el Gobierno de Colombia, como se expone en el informe del Programa Somos Defensores (2017). Esta situación ha sido reconocida por el Gobierno Nacional, por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y por diferentes organizaciones defensoras de DDHH según la Defensoría del Pueblo (2017). Lo anterior se evidencia en informes que dan cuenta de los hechos ocurridos entre el 1

de enero de 2016 y el 5 de marzo de 2017, periodo en el cual se han registrado 156 homicidios contra los líderes sociales, comunitarios y defensores/as de DDHH que se concentran en 98 municipios de 14 departamentos del país y 500 casos de amenazas de las cuales 61 corresponden a amenazas colectivas (Defensoría. 2017). En este caso, lo preocupante es la inacción por parte de las instancias del Estado por esclarecer estos hechos, hacer justicia y garantizar la no repetición, a pesar de que el gobierno ha tomado algunas medidas y, publicó la Directiva para la Protección de los Derechos de los Defensores/as de Derechos Humanos (Procuraduría General de la Nación, 2017) a mediados de junio del presente año.

Hoy Colombia vive dinámicas propias de un escenario de post acuerdo en el cual la recomposición del control territorial por parte de los grupos armados ilegales que aprovechan el tránsito a la vida civil de las FARC, hace que se generen nuevos contextos de violencia armada que impacta primordialmente a la población civil y en especial, a las organizaciones y personas que luchan por la defensa de la tierra y el territorio y a quienes trabajan para salvaguardar los acuerdos y la implementación de los mismos. En concordancia a lo anterior la Defensoría del Pueblo indica que la labor de estas personas y organizaciones, se constituye en uno de los pilares fundamentales para afianzar la paz a nivel nacional y regional (Defensoría 2017. p. 18).

Con base en lo anterior, las organizaciones sociales defensoras de DDHH han centrado su atención en la defensa de los derechos de la población con la cual interactúan y su labor de construcción de paz más que en su realidad interna en materia de conflictos, gestión de los mismos y, los posibles efectos en los trabajadores/as., así como en su labor de construcción de paz. A ello se suma la carencia de documentación sobre la situación interna de este tipo de organizaciones. Por lo anterior, la investigación se orientó en determinar hasta qué punto los conflictos identificados se podrían catalogar como conflictos organizacionales, o si dada su naturaleza y sus efectos en los/las trabajadoras deberían ser evidenciados como un acto violento, lo cual resultaría complejo, y hasta contradictorio, en la medida que las organizaciones sociales defensoras de DDHH son precisamente actores importantes en el contexto colombiano y son vistas como gestoras de una cultura de paz y como integrantes de una

infraestructura social de paz² que se han fortalecido y han capitalizado sus experiencias y saberes y además, se han posicionado a nivel local, nacional e internacional.

En este orden de ideas, la presente investigación tuvo como propósito identificar y comprender los conflictos que se presentan al interior de las organizaciones defensoras de DDHH, sus causas subyacentes y los efectos que estos tienen en las personas que trabajan con estas organizaciones, así como los efectos en su labor de construcción de paz.

² La Infraestructura Social de Paz es entendida según el CINEP (2008) como: “El conjunto de actores interrelacionados (organizaciones), procesos y resultados (alianzas, plataformas, espacios y políticas) los cuales le dan a la paz un sustento real y permiten que sean los actores no violentos (instituciones locales, organizaciones de base y actores de la sociedad civil) quienes direccionen su propia construcción de paz”.

Objetivo General

Analizar los conflictos al interior de cinco organizaciones sociales defensoras de derechos humanos, la forma cómo estos se gestionan y los posibles efectos en su labor de construcción de paz para poner en consideración los desafíos en materia de gestión de conflictos.

Objetivos Específicos

- Identificar los conflictos y el manejo de los mismos al interior de las organizaciones sociales defensoras de DDHH.
- Contrastar los objetivos misionales de las organizaciones de DDHH con sus prácticas.
- Analizar los efectos de dichos conflictos en los/las trabajadoras, valorar su impacto psicosocial y evidenciar algún tipo de violencia.
- Analizar los efectos de dichos conflictos en la labor de construcción de paz de las organizaciones defensoras de DDHH.
- Identificar los desafíos que enfrentan las distintas organizaciones sociales defensoras de DDHH en el manejo de sus conflictos y generar algunas recomendaciones al respecto.

Justificación

La pertinencia de este trabajo de investigación para el campo de los estudios de paz y la resolución de conflictos, gira en torno al hecho de que hay una escasa información sobre la situación interna de las organizaciones colombianas defensoras de derechos humanos en cuanto a los conflictos, su manejo, el efecto de estos conflictos en los/las trabajadoras y el efecto en su labor de construcción de paz, a pesar de que la existencia de estas organizaciones no es nueva y que aproximadamente desde los años 80, según Londoño (2002), las ONG han evolucionado de ser organizaciones dispersas con un alcance limitado, hasta llegar a ser un sector de alcance nacional con su propio sentido de identidad y una creciente legitimidad ante los ojos del gobierno nacional, de la sociedad y de la comunidad internacional.

En contraposición a lo anterior, existe una amplia literatura sobre los conflictos organizacionales y la violencia ocupacional, así como información sobre la larga trayectoria de las organizaciones defensoras de DDHH en Colombia, especialmente en el marco del conflicto armado, pero respecto a los asuntos internos en materia de gestión y resolución de conflictos en este tipo de organizaciones no se ha reconocido, ni valorado o priorizado y por lo tanto es invisibilizado, como se muestra de forma amplia en los resultados de esta investigación.

En relación a lo planteado anteriormente, el génesis y enfoque de estas organizaciones se orientan a ser actores que aportan al fortalecimiento de la democracia, a la mitigación de la crisis humanitaria, a la promoción de una cultura política activa y participativa, a la equidad de género, al desarrollo en los territorios, a la concientización sobre el uso sostenible del medio ambiente y de los recursos naturales y a la promoción de una cultura de paz y no violencia. Por lo anterior, según las políticas, la misión y filosofía de estas organizaciones, es importante que las mismas sean fuertes, congruentes desde su interior y que tengan siempre presente el espíritu de los derechos humanos y la construcción de la paz desde casa.

Tal y como lo afirma Salas (2008), ante la existencia de un Estado burocrático, clientelista, excluyente, jerárquico, represivo y unos partidos políticos con estructuras verticales, es precisamente dentro de las organizaciones sociales donde se ponen a prueba nuevas formas del ejercicio de la democracia, se discuten los problemas y se formulan alternativas de solución creativas. En este contexto, las organizaciones constituyen un enorme potencial para la acción, tanto social como política y por lo mismo, es pertinente prestar atención a los tipos de conflictos ocurridos al interior de estas organizaciones vistas como un referente de construcción de paz en la sociedad.

Estado del Arte

Hasta el momento, las investigaciones sobre los conflictos organizacionales y su gestión han aportado diferentes visiones sobre el conflicto y la violencia organizacional, pero no de manera integral en el marco de las organizaciones defensoras de DDHH en Colombia o al interior de las mismas. Por lo tanto, a continuación, se recogen algunas de estas visiones para efectos de la presente investigación.

1. Conflictos Organizacionales

Algunos autores afirman que a partir de la década de los 60, el conflicto surgió como un tema en la investigación organizacional, este dejó de verse desde una perspectiva disfuncional y pasó a percibirse como un proceso saludable que necesitaba ser manejado por medio de la negociación y la adaptación estructural (Kolb y Putnam, 1992, p. 311). La investigación en resolución de conflictos organizacionales ha estado marcada por dos (2) tradiciones: 1) la tradición racionalista o teoría organizacional clásica, en la cual se percibía que el conflicto amenazaba con la eficiencia de las organizaciones y, era o es indeseable; 2) la tradición cultural, que ha cobrado relevancia en las últimas décadas y hace énfasis en la construcción social de los significados y las formas de resolución de conflictos en las organizaciones (Morrill y Rudes, 2010, p. 628).

Bajo la misma idea, Spaho (2013) argumenta que es muy peligroso para las organizaciones o bien tener muchos conflictos, o no tener ninguno. Para este autor, el efecto positivo del conflicto es que da inicio a cambios necesarios, al desarrollo de ideas creativas e innovadoras, permite tomar decisiones de calidad, ayuda a solucionar los problemas, y orienta la acción a hacer una reingeniería de la organización y a desarrollar la solidaridad y la cohesión del grupo (Spaho, 2013, p. 109); sin duda, el conflicto está presente continuamente en la vida humana, así como en las colectividades y puede entenderse como una oportunidad de progreso.

2. Generadores de Conflictos Organizacionales

Para Litterer (1996) existen cuatro (4) tipos de generadores de conflictos organizacionales que se expresan en las siguientes situaciones: 1) situaciones de ganar-perder, que se dan cuando dos personas o dos unidades tienen objetivos que no pueden coexistir simultáneamente; 2) la competencia sobre los medios de utilización, aquí el conflicto no se produce por los objetivos, sino por las diferentes ideas sobre los medios de llevarlos a cabo; 3) incongruencia en el estatus, este es también un catalizador de conflictos, ya que la gente quiere tener claridad sobre hasta dónde va su estatus; 4) diferentes percepciones, ya se ha dicho que las personas que ven las cosas de diferente forma, usualmente entran en conflicto, dado que hay diversos puntos de vista sobre lo que es (o por lo menos así se considera) bueno para la organización y sobre lo que se debe hacer.

3. Manejo de Conflictos Organizacionales

Litterer (1996) propone tres (3) estrategias para manejar conflictos en las organizaciones: 1) hacer que el sistema funcione, el sistema en su esencia no va a cambiar, pero algunos de sus elementos pueden ser cambiados para que se pueda trabajar mejor; 2) desarrollar maquinaria adicional, agregar o reemplazar elementos y; 3) cambiar la estructura institucional para eliminar la causa del conflicto, por ejemplo, creando nuevas posiciones o departamentos.

Por su parte, Morrill y Rudes (2010) identifican cinco (5) métodos para resolver conflictos interpersonales en las organizaciones los cuales son: la retirada, el suavizar las diferencias, la coerción, el compromiso y la solución de problemas. El proceso más efectivo para reducir el conflicto en las organizaciones para estos autores, es la solución de problemas ya que, de manera simultánea, se dirige hacia los temas relacionados con el conflicto y, a su vez, intenta construir relaciones significativas entre las partes involucradas.

4. Conflictos en Organizaciones Defensoras de DDHH en Colombia

El Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras de las Organizaciones No Gubernamentales y Sociales de Colombia – SINTRAONG, concibe que Colombia es un país donde todavía los/las trabajadoras de las organizaciones sociales no cuentan con una organización sindical representativa que los agrupe y reivindique sus derechos y donde incluso, en estas organizaciones se vulneran derechos establecidos en la ley, en la Constitución Nacional y en los convenios internacionales del trabajo (SINTRAONG, 2008). En el mismo sentido, Vásquez (2008) afirma que independientemente de la naturaleza y función social que desempeñen las organizaciones, dentro de ellas se desenvuelven relaciones de tipo laboral y de subordinación y, por ende, las personas que allí laboran son portadoras de unos derechos que es necesario reivindicar. Además, afirma que, “no puede ser que reivindiquemos la democracia para el país y no la implementemos en las relaciones de trabajo, ni en los procesos que definen la política y la orientación de nuestras instituciones” (Vásquez, 2008. Párr. 1).

Así mismo, Salas (2008) afirma que en Colombia ya se ha mencionado que la relación de autoridad empleado-patrón también se expresa frecuentemente en organizaciones de la sociedad civil: “esta es mi ONG, este es mi tema, este es mi proyecto”, etc. Así mismo, él observa que en muchas ONG hay una dependencia unipersonal en un líder interno, una escasa o casi nula capacidad para renovar sus autoridades e inexistentes mecanismos democráticos de elección y participación.

Según Salas (2008), otra crítica menos conocida al exterior de las ONG es la práctica de un concepto restringido del bienestar y la solidaridad, las cuales tienen validez si se realizan en los grupos meta, mas no se aplican con igual medida si se trata de mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los/las trabajadoras. En la mayoría de las ONG, especialmente las de menor tamaño, no existen políticas de bienestar laboral y social para los trabajadores y sus familias fuera de lo estrictamente legal. No hay posibilidades de préstamos para vivienda o calamidad doméstica, de subsidios educativos para la familia, de seguros colectivos de vida y amparos adicionales por enfermedad, accidente o muerte. La precariedad institucional y la incierta sostenibilidad impiden la estabilidad laboral y la contratación a término indefinido de la mayoría del

personal. Además, la “cultura de los proyectos” hace imposible garantizar la continuidad de un recurso humano cualificado y con experiencia. Para Salas, no cabe duda que este tipo de ONG enfrenta un cuestionamiento ético entre la misión y los principios institucionales hacia la sociedad y sus deberes de promoción de los satisfactores del personal a su servicio (Salas, 2008, p. 12).

5. Violencia en el Contexto Organizacional

El concepto de violencia ocupacional, ha tenido su mayor desarrollo en Australia y en otros lugares se habla de violencia en el trabajo. De hecho, los estudios sobre el tema de la violencia en el contexto organizacional han llegado incluso a extremos de violencia que incluyen asesinatos a miembros de las organizaciones. Específicamente en Colombia no se ha profundizado ampliamente sobre el concepto de violencia ocupacional y tampoco se han dado estos casos de violencia extrema, o al menos no han sido registrados. No obstante, este concepto tiene que ver con el ejercicio del poder mediante el empleo de la fuerza física, psicológica, emocional, económica y política.

Tal y como lo afirma Gimeno (2012), la violencia en el trabajo se ha convertido en un problema global que va creciendo. Los comportamientos violentos en las organizaciones afectan a tres (3) subsistemas interrelacionados: 1) la productividad y competitividad empresarial, 2) la salud y seguridad de los trabajadores, 3) el desarrollo de la comunidad. Este tipo de violencia implica el deterioro de las relaciones interpersonales, de la organización, del trabajo y del entorno laboral general. Además, genera disminución de la eficiencia y la productividad, deterioro de la calidad de los servicios prestados, dificultad de contratar o retener personal cualificado y pérdida de imagen de la organización. Por su parte, para la persona, supone falta de motivación, pérdida de confianza y de autoestima, enfermedades físicas y/o desórdenes psicológicos.

Marco Teórico

1. Sobre las ONG en Colombia

Para efectos de este trabajo investigativo se hace relevante mencionar la naturaleza de las ONG en Colombia ya que normalmente se da por hecho lo que estas representan. El antecedente directo de las modernas ONG en Colombia se encuentra en el Código Civil, que reconoce dos tipos de personas jurídicas sin ánimo de lucro: las corporaciones y las fundaciones (Londoño, 2002).

Para Salas, una ONG puede ser cualquier organización cívica voluntaria sin fines de lucro, lo que hace que dentro de esta definición también se comprendan organizaciones de base como Juntas de Acción Comunal, asociaciones de padres de familia, grupos juveniles, grupos de madres comunitarias, fondos de empleados, sindicatos, gremios, movimientos populares, cívicos, ecológicos y de derechos humanos (Salas 2007, p. 1). Tanto las ONG como las entidades sin ánimo de lucro anteriormente descritas, hacen parte del tercer sector o del sector social, a diferencia del sector gubernamental y del sector empresarial. Aquí es importante mencionar que no toda entidad sin ánimo de lucro es una ONG, pero si toda ONG debe ser sin ánimo de lucro. El concepto sin ánimo de lucro está relacionado con que la organización no está constituida para el beneficio individual y, por lo tanto, sus excedentes económicos y sus bienes nunca pueden ser repartidos entre los socios o empleados, ni aún en caso de disolución (Salas, 2007, p. 3).

Normalmente, en el objeto social de las ONG hay siempre una intención explícita de contribuir al desarrollo humano y social, estas comparten y creen en el cambio personal, familiar, social, político, económico y cultural del ser humano y, además, posibilitan los procesos de transformación. A las ONG les interesa, sobre todo, la realización plena de las capacidades humanas y el acompañamiento en la búsqueda de la felicidad individual y colectiva, aquí reside la especificidad de la misión de las ONG, lo que las diferencia de otras organizaciones y sectores (Salas, 2007, p. 6).

Para efectos de esta investigación, nos centraremos en las ONG con una amplia trayectoria de trabajo por la defensa de los DDHH, que cuentan generalmente con un

área jurídica a favor de las víctimas en el marco del conflicto armado, que hacen un trabajo comunitario en terreno y que tienen capacidad de incidencia política nacional o internacional.

Finalmente, es importante mencionar que en el modelo que brinda la Cámara de Comercio para la constitución de una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) no se encuentran planteados mecanismos de solución de conflictos de manera explícita. No obstante, los mecanismos de solución de conflictos que pueden acoger las ESAL, van desde la justicia no formal como el arreglo directo o la mediación, hasta los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, cuyo objetivo es lograr la solución pacífica de conflictos (Gaitán, 2014, p. 111).

2. Conflicto

Muñoz y López (2000) afirman que el conflicto forma parte del proceso de interacción social en el que los intereses de los individuos y grupos interaccionan, se transforman y se regulan. El conflicto también está relacionado con las percepciones y la forma en que cada persona percibe de maneras diferentes la existencia o no de un conflicto. Si bien en el Manual de Paz y Conflictos del Instituto de la Paz y los Conflictos de la Universidad de Granada se expresa que, aunque en el lenguaje común utilizamos el término conflicto para referirnos a algo que es negativo, en realidad los conflictos no hacen sino describir cómo los humanos, por el simple hecho de vivir, nos encontramos con ciertos problemas en nuestra relación con los demás, e incluso con nosotros mismos. De esta manera, conflicto es una palabra que podría ser sustituida por vida y es también una constante de la vida social en la que se comparten necesidades y expectativas. Así, las reacciones de mutua ayuda, cooperación, altruismo o agresiones, son manifestaciones de estos conflictos (Universidad de Granada, s.f. p. 151).

Para efectos de esta investigación se entiende que el conflicto es un proceso de interacción social donde los intereses de las partes son percibidos y confrontan o bloquean la realización de los objetivos de la otra parte y que, además, se tiene la posibilidad de obtener soluciones pacíficas o violentas dependiendo de la experiencia, el conocimiento, la conciencia, la cultura y el bienestar, y que las respuestas posibles al

conflicto son siempre múltiples y van desde la negociación con el adversario hasta su destrucción³. Esta visión sobre el conflicto puede ayudar a indagar cómo se concibe el conflicto al interior de organizaciones defensoras de DDHH y si este se aprovecha para cambios positivos, o si por el contrario no es gestionado de manera apropiada y puede resultar en posibles actos violentos.

3. Conflicto Organizacional

Hay un acuerdo común en que los conflictos organizacionales surgen debido a objetivos, valores, creencias y sentimientos incompatibles que interfieren con la efectividad y la eficiencia organizacional (Morrill y Rudes, 2010. p. 628). Algunos tipos de conflictos organizacionales son: conflictos verticales, horizontales, entre el personal y de roles (Spaho, 2013. p. 106). Este autor plantea que el conflicto es un proceso dinámico que no aparece de repente, sino que toma tiempo en desarrollarse y pasa por varias etapas. Por su parte, la resolución de conflictos organizacionales raramente proviene de una negociación formal y especializada, esta ocurre “detrás de cámaras” y está fuertemente influenciada por las relaciones informales (Morrill y Rudes, 2010. p. 633). Con base en este planteamiento, la presente investigación determina qué tipo de conflictos existen al interior de organizaciones defensoras de DDHH, cómo surgen éstos y qué mecanismos se usan para su gestión.

4. Gestión y Transformación de Conflictos

En este trabajo de investigación, se adopta la definición de gestión de conflictos del Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo en la cual se entiende la gestión de conflictos como una actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del conflicto. De esta manera, la gestión aminora el conflicto y lo reorienta hacia un escenario en el que se pueda encontrar una solución mediante un proceso que implica una transformación del mismo. Se habla de transformación en la medida en que los conflictos no se resuelven si no que se abordan de tal forma que se trabaje por la relación entre

³ Definiciones tomadas de Spaho, Fisas y del Manual de Paz y Conflictos.

quienes están en conflicto, tratando de restablecer el tejido social. En relación a ello, el diccionario en mención propone una serie de medidas y resalta tres (3) como aquellas que se emplean con mayor frecuencia en la gestión de conflictos: 1) la clarificación de las metas de cada una de las partes enfrentadas; 2) el establecimiento o mejora de los canales de comunicación entre ellas y 3) la promoción del diálogo en el cual se logra que las partes implicadas en un conflicto se reúnan para hablar y escucharse, junto a una tercera parte neutral que facilita el proceso con el objetivo de aumentar su entendimiento mutuo y en determinados casos, alcanzar soluciones conjuntas a problemas compartidos (Hegoa, 2005-2006).

5. Construcción de Paz

Para efectos de esta investigación se entiende la construcción de paz principalmente como todo aquello que conlleva hacia la paz. La “Escola de Cultura de Pau” de la Universidad Autónoma de Barcelona, la entiende como el conjunto de medidas, planteamientos y etapas necesarias encaminadas a transformar los conflictos violentos en relaciones más pacíficas y sostenibles. En general, la construcción de la paz se relaciona con la transformación de los conflictos sin recurrir a la violencia, al ser este un proceso transversal que atraviesa diferentes dimensiones desde lo personal, lo relacional, lo cultural hasta alcanzar el ámbito estructural.

6. Violencia

Hay muchas definiciones de violencia, tantas quizás como las diversas formas de verla y de comprenderla, lo que es problemático para efectos de esta investigación. Además, las numerosas explicaciones e interpretaciones sobre la violencia pueden variar en función de los patrones personales, culturales, ideológicos o simbólicos que se le apliquen. Se trata, pues, de una realidad muy compleja cuyo estudio se ha presentado desde diversos enfoques. No obstante, la violencia podría ser vivenciada como la ruptura de un orden establecido o de una armonía preexistente (Universidad de Granada, p. 224). A su vez, la violencia se puede manifestar por medio de acciones, emociones, pensamientos, ideas, creencias, actitudes, decisiones, palabras, discursos, gestos, símbolos, estructuras sociales, normas, leyes, regímenes políticos, etc. Lo problemático

es establecer qué hace que unas situaciones sean violencia y otras no (Universidad de Granada, p. 235).

Por lo tanto, para que haya violencia, debe previamente haber acuerdos intersubjetivos, posibilitados mediante el lenguaje, para reconocer que tal cosa es violencia para tal persona o grupo. Si no fuera así, no podríamos separar la violencia de lo que no es violencia. El Manual de Paz y Conflictos (Universidad de Granada, p. 235) identifica que el concepto de violencia se puede referir a las siguientes situaciones:

- Conductas que se caracterizan primordialmente porque causan daño, dolor y destrucción. Esta conducta tiene unas características: un génesis, una intencionalidad, una finalidad, una instrumentación, una incidencia mayor o menor en la víctima: puede ser una acción agresiva física y/o psicológica.
- Emociones y vivencias que, como causa o como efecto, producen o se reproducen en situaciones violentas: indignación, odio, venganza, rencor, culpa, crueldad, miedo, remordimiento, entre otras.
- Actitudes valorativas que, dada una situación de violencia llevan a juzgar, justificar y condenar; en suma, a valorar como bueno, malo, justo, injusto, legítimo, ilegítimo, útil, conveniente, necesario, etc.
- Palabras y actos de comunicación verbal y no verbal (gestos, actos de habla, expresiones, símbolos) que comportan violencia verbal, o reacciones verbales y no verbales a situaciones de violencia: insultar, provocar, deshonrar.

Con base en estas categorías se puede analizar si en las organizaciones defensoras de DDHH se manifiestan o no actos violentos.

7. Violencia Ocupacional o Violencia en el Trabajo

La violencia en el trabajo puede entenderse como una forma del ejercicio del poder mediante el empleo de la fuerza física y también psicológica, emocional, económica y política (Gimeno, 2012, p. 45). El autor citado anteriormente, considera que las organizaciones no reconocen la violencia, sino que la normalizan y naturalizan de forma que la gente espere y acepte cierta violencia como normal. Por lo tanto, para lograr un entorno de trabajo saludable, libre de violencias, se debe actuar sobre la propia

organización. En algunos estudios se ha observado que aquellas organizaciones con niveles elevados de prácticas saludables sufren menos conductas violentas que aquellas con niveles bajos de estas prácticas. En concreto, las prácticas que resultan fundamentales son las de apertura y apoyo, mejora de la comunicación, aumento en la participación, la igualdad, el trato justo y el trabajo en las relaciones interpersonales (Gimeno, 2012, p. 52).

Según Mayhew (2000), la violencia ocupacional es un problema con consecuencias legales, económicas y emocionales para los/las trabajadoras. Para que sea catalogada como violencia dentro de las organizaciones, esta debe ser cometida por personas que tienen o han tenido alguna relación laboral con la organización. Para este autor, los incidentes violentos que se pueden dar en una organización son: abuso verbal o físico, gritar, intimidar, amenazar, denigrar o criticar una persona constantemente, aislar a una persona, tomar crédito del trabajo de otra persona, hacer ver a empleado/as como personas incompetentes cuando en realidad no lo son, inducir una sobrecarga intencionada de trabajo, hacer rituales de iniciación en el trabajo, no permitir la promoción de una persona sin justificación, generar comportamientos que crean un ambiente de miedo o de terror.

Aquí es importante mencionar que la violencia ocupacional no debe ser confundida con comentarios legítimos y con consejos, incluyendo aquellos que son negativos o que están dirigidos hacia el planteamiento de una retroalimentación por parte de los/las empleadoras en relación con el desempeño laboral de una persona o de un grupo. Esto difiere de la violencia ocupacional porque la retroalimentación tiene la intención de ayudar a los/las trabajadoras a mejorar el desarrollo de su trabajo (Mayhew, 2000, p. 8). Por su parte, el estilo de la dirección y la cultura organizacional pueden influir tanto en la promoción como en la prevención de la violencia.

Las consecuencias de la violencia ocupacional pueden ser nefastas tanto para los/las trabajadoras, como para los/las empleadoras, así como para la misma organización. Entre los efectos de este tipo de violencia existen algunas enfermedades como el estrés, el síndrome de sobreuso ocupacional o el síndrome de *burnout*, que si no se reconocen ni se previenen, terminan generando impactos negativos en los/las trabajadoras. Se

pueden evidenciar también altísimos niveles de ansiedad, de depresión, improductividad y una disminución en el desempeño y la satisfacción del trabajo. Por lo anterior, fomentar un estilo de dirección más participativo, promover el trabajo en equipo, asegurar el debido proceso y mejorar la comunicación empleado/da – empleador/a, puede ayudar a reducir o a prevenir la violencia en las organizaciones (Mayhew, 2000, p. 5).

Específicamente en el caso colombiano es importante mencionar que uno de los desarrollos más importantes en esta materia, tiene que ver con la Ley 1010 del 2006, la Ley de acoso laboral por la cual “se definen, previenen, corrigen y sancionan las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades en el contexto de una relación laboral privada o pública”. En esta ley se establecen modalidades de acoso laboral tales como maltrato, persecución, discriminación, inequidad laboral, entorpecimiento laboral, desprotección laboral y actos de irrespeto a la dignidad humana, que pueden ser ejercidos tanto por directivos, por jefes directos, como entre trabajadores/as (Jaramillo. 2012).

Con esta tipología de incidentes violentos, sumado a las acepciones de violencia que se identificaron en el punto anterior y con base en la legislación colombiana frente a este tema, la presente investigación cuenta con contenidos suficientes para dar cuenta de la existencia o no de actos violentos al interior de organizaciones defensoras de DDHH. Ahora bien, en el desarrollo de esta investigación también se analiza si hay alguna posibilidad de que los/las trabajadoras de estas organizaciones hayan naturalizado actos violentos por diferentes causas entre las cuales se encuentra el hecho de trabajar en el marco de un conflicto armado y con población víctima de dicho conflicto; es decir, si la violencia política tiene efectos en este tipo de trabajo. Además, es relevante conocer si, en dado caso, la organización considera que trabajar sobre la estructura organizacional es pertinente o no para minimizar o eliminar actos violentos al interior de la misma. Finalmente, esta investigación examina el efecto psicosocial en los/las trabajadoras en caso de la existencia de manifestaciones violentas.

8. Comportamiento Ético en las Organizaciones

El comportamiento ético en las organizaciones hace referencia al estudio de las decisiones éticas, no éticas y al comportamiento en el contexto organizacional, específicamente en el contexto laboral (Treviño, 2014, p. 636). Una de las razones por las cuales estudiar el comportamiento ético en las organizaciones es significativo, es porque, según Treviño, las personas que toman decisiones en las organizaciones lo hacen dentro de estructuras de poder, de autoridad y bajo influencias organizacionales, de líderes o de compañeros y con restricciones. Además, porque hay personas que confían o se dejan llevar por otros cuando se piensa en un dilema ético o se trata del mismo. Cuando esta idea se aplica a las organizaciones, esta teoría explica la poderosa influencia de los/las compañeras, de los líderes, de las reglas, de los códigos y todo lo que puede guiar las decisiones y el comportamiento ético en los/las empleadas (Treviño, 2014, p. 637).

Para Treviño existen tres influencias interpersonales muy marcadas en el comportamiento ético en el contexto organizacional. La primera tiene que ver con el rol de los/las compañeras de trabajo quienes representan una influencia potencialmente poderosa mediante sus acciones o su inacción. La segunda influencia es la que ejerce el líder o el jefe directo en el contexto organizacional, los líderes son de gran importancia ya que juegan un rol clave como figuras de autoridad y tienen la capacidad de influenciar las actitudes y los comportamientos de los/las trabajadoras (Treviño, 2014, p. 643). La tercera y no menos importante, es la influencia que ejerce el tratamiento justo e injusto por parte de los empleadores. De manera general, los/las compañeras y los jefes directos tanto por sí mismos como una combinación de ellos, son influencias importantes en los/las trabajadoras. Para estos, es más probable que presenten comportamientos no éticos con la presencia de colegas no éticos, de jefes directos abusivos y de tratamientos injustos. Así mismo, tienden a ser éticos cuando cuentan con jefes directos o empleadores éticos, cuando se sienten apoyados por sus colegas y cuando son justamente tratados (Treviño, 2014, p. 645).

El comportamiento ético en las organizaciones defensoras de DDHH, es particularmente relevante en esta investigación ya que analizarlo puede aportar información sobre si la

práctica de la defensa de los DDHH se hace tanto hacia afuera, como hacia adentro de la organización misma.

9. Clima y Cultura Organizacional

Cuando se habla de clima organizacional se hace referencia al conjunto de percepciones que los/las trabajadoras tienen sobre la organización, que están mediadas por factores tanto internos (interacciones), como externos (contexto) y que tienen un impacto en su comportamiento. Para Gonçalves (2017) el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los/las trabajadoras que se desempeñan en ese medio ambiente. Por lo tanto, este tiene repercusiones en el comportamiento laboral y en la organización. A diferencia del clima organizacional, la cultura organizacional hace referencia al sistema de significados aceptados pública y colectivamente y que operan para un grupo determinado en un tiempo dado. La cultura organizacional también tiene que ver con los conceptos de símbolos, lenguajes, ideologías, creencias, rituales, mitos y expectativas compartidas (Pettigrew, 1979).

Para este trabajo investigativo, es pertinente abordar estos dos temas, no tanto para medir el clima organizacional en las organizaciones defensoras de DDHH y atribuir una cultura organizacional diferente, sino para identificar formas en las que prestar atención al clima organizacional, puede ser un mecanismo de gestión de conflictos a nivel interno.

Metodología

En este apartado se expone el enfoque metodológico, las técnicas de recolección de información para la elaboración del presente trabajo de investigación y algunas especificaciones relacionadas con el desarrollo del contenido.

1. Enfoque Metodológico

Con base en los enfoques que tiene la investigación científica en las ciencias sociales, la presente investigación es cualitativa, inductiva y exploratoria. Schutt (2004) define la investigación cualitativa como aquella que usa métodos tales como la observación participante, la entrevista y los grupos focales, que están diseñados para capturar la vida social que los participantes experimentan, en lugar de generar categorías predeterminadas por el investigador y donde los datos se expresan en su mayoría de manera escrita o hablada o por medio de observaciones que no tienen una interpretación numérica directa. Por su parte, es inductiva en la medida en que parte de datos para desarrollar comprensión, conceptos, o bien teoría; no para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas (Monje, 2011, p. 12).

Es también una investigación exploratoria en la medida en que, como lo afirma Schutt (2004), trata de averiguar cómo la gente se lleva con el tema en cuestión, qué significados le da a sus acciones y qué asuntos le afectan. El objetivo en una investigación exploratoria es aprender qué es lo que pasa en cierto asunto e investigar los fenómenos sociales sin expectativas explícitas. Además, es una investigación inductiva en la medida en que parte con una información inicial específica que después será usada para desarrollar o inducir una explicación o unas conclusiones generales. En últimas, la presente investigación es exploratoria e inductiva porque se sale a indagar y no es claro lo que se va a encontrar, pero con base en la información recolectada, se pueden encontrar patrones, generar conclusiones y recomendaciones.

2. Técnicas de Recolección de Información

Para la elaboración del presente trabajo, se rescata el uso de entrevistas semiestructuradas como el medio idóneo para la recolección de información de la siguiente forma:

- Entrevistas con terceros externos conocedores del mundo de las ONG defensoras de DDHH en Colombia, con el ánimo de tener una visión externa del panorama organizacional.
- Entrevistas con personas que trabajaron en este tipo de organizaciones, pero que ya no se encuentren vinculadas, con el ánimo de poder contar con su perspectiva y sus opiniones y así profundizar en el análisis de los resultados.
- Entrevistas en seis (6) organizaciones defensoras de derechos humanos y que aporten a la construcción de la paz en el país. Para esto, se entrevistó a directores/as y trabajadores/as y con estos últimos, se aplicó la Batería de Riesgo Psicosocial para valorar el impacto psicosocial. Es importante mencionar que inicialmente la intención era entrevistar a cinco (5) organizaciones, pero al final se incluyó una sexta.
- Al final, se analiza la información y se plantean unas conclusiones. A las organizaciones se les hará la devolución de los hallazgos para que tengan oportunidad de reaccionar y sea incluida su mirada. Finalmente se generan unas recomendaciones.

3. Caracterización de las Personas Entrevistadas

En relación con los terceros externos se entrevistaron cuatro (4) personas: un (1) hombre y tres (3) mujeres. Estas personas han tenido amplia experiencia en el mundo de las ONG colombianas, han tenido experiencias de trabajo en este tipo de organizaciones, han realizado actividades de consultoría, evaluaciones de medio término y externas, han participado en instancias donde confluye una gran cantidad de ONG, han tenido la oportunidad de trabajar en organizaciones tanto colombianas como organizaciones de la sociedad civil internacional y han desempeñado labores en las direcciones ejecutivas. La mirada de este conjunto de personas fue y es importante para profundizar en el mundo

de las ONG y para poder contar con insumos que permitan matizar la información y los posteriores resultados de la presente investigación.

También se realizaron entrevistas con personas no vinculadas a las organizaciones. La idea inicial con las entrevistas de este grupo de personas, era que fueran ex trabajadores/as de las organizaciones entrevistadas. No obstante, por temas logísticos, no fue posible contar con que se dieran estas condiciones. Por lo tanto, fueron entrevistadas personas que hubiesen tenido experiencias de trabajo en ONG defensoras de DDHH y constructoras de paz pero que ya no estuvieran vinculadas laboralmente. En total fueron entrevistadas cinco (5) mujeres. Las experiencias de este grupo de mujeres son valiosas para efectos de esta investigación en la medida en que proporcionan elementos de análisis con base en la práctica que logren ampliar las experiencias de las personas que aún están vinculadas.

4. Caracterización de las Organizaciones Entrevistadas

Todas las organizaciones entrevistadas son organizaciones defensoras de DDHH y han aportado a la construcción de la paz en el país bien sea de manera implícita o explícita. Sus oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, son de larga trayectoria y trabajan con diferentes grupos poblacionales. Debido a la garantía que se le dio a las organizaciones y a las personas que participaron en términos de confidencialidad, en la investigación no se hará mención a nombres de personas o nombres de organizaciones que participaron. No obstante, a continuación, se hará una caracterización de las organizaciones que aportaron a la investigación y se recuerda que a todos los/las trabajadoras, se les aplicó la batería de Riesgo Psicosocial. En total participaron seis (6) organizaciones. Fueron entrevistados seis (6) directores/as y 17 trabajadores/as tanto de las áreas programáticas como del área administrativa y financiera.

- **Organización No. 1:** Es una organización de origen religioso que ha trabajado con misioneros. Nació en 1996 por medio de un Comité de DDHH y fue creada formalmente en el año 2003. Su enfoque principal de trabajo es el marco de DDHH, derechos ambientales y los derechos de los pueblos como aporte a la paz. Específicamente trabajan acogiendo líderes sociales perseguidos y víctimas del

conflicto armado y además, hacen un trabajo en terreno con campesinos e indígenas empoderándolos y reivindicando sus derechos a la tierra y al territorio. Cuenta con un equipo de aproximadamente nueve (9) personas y diversos voluntarios. Fue entrevistado el director y tres (3) trabajadores, un hombre y una mujer del área programática y una mujer del área administrativa.

- **Organización No. 2:** Esta organización nace por un colectivo de estudiantes de derecho que se preocupan por el tema del desplazamiento forzado en medio de la grave crisis humanitaria. Fue creada en el año 2001. Trabajan principalmente con campesinos e indígenas en la defensa de sus derechos a la tierra. Son una organización de tipo jurídico y concentran su atención en la asistencia legal y jurídica a víctimas de desplazamiento forzado, despojo de tierras, exigibilidad para la restitución de tierras y para eso, cuentan con un equipo de aproximadamente ocho (8) personas y algunos voluntarios. Fue entrevistada la directora y tres (3) trabajadores, dos mujeres del área administrativa y un hombre del área programática.
- **Organización No. 3:** Esta es una organización que inicia con un colectivo juvenil en 1976 que se interesa por los estudios afrocolombianos en conmemoración a Mandela y los luchadores contra el Apartheid en Suráfrica. La organización nace en 1982 de manera formal. Principalmente trabaja con hombres y mujeres afrocolombianas en la lucha por sus derechos étnicos y humanos, luchan por la eliminación del racismo y la discriminación racial contra esta población, promueven la etnoeducación y los estudios afrocolombianos en el sistema escolar nacional y promueven los derechos, la organización y el empoderamiento de la mujer afrocolombiana. Tienen un equipo de aproximadamente ocho (8) personas. Fue entrevistado el director y cuatro (4) trabajadoras mujeres todas del área programática.
- **Organización No. 4:** Esta organización surge también por un colectivo de estudiantes en derecho, en ciencia política y algunos líderes sociales que habían

sido desplazados y llegaron a Bogotá, donde ven una oportunidad frente a la crisis humanitaria que se daba entonces sobre todo en las regiones y, así, aprovechan el contexto de la llegada de agencias de cooperación internacional para conformarse como un equipo humano que orientó su gestión en temas de asistencia social, DDHH y posteriormente se abrió un área de litigio al servicio del movimiento social. Surgen formalmente hacia el año 1991. Tienen un equipo de aproximadamente 18 personas. Fue entrevistada la directora y tres trabajadores dos mujeres del área administrativa y una del área programática.

- **Organización No. 5:** Esta organización surge como una iniciativa de diferentes profesionales en torno al tema de las comunicaciones y la importancia de generar información alternativa a la presentada en los medios comerciales tradicionales. Esta iniciativa empieza en el año 2002. Tuvieron la necesidad de conformarse formalmente como una organización hace dos (2) años, en 2015. Es una organización de tipo jurídico y hace litigio estratégico y trabaja principalmente con víctimas de crímenes de Estado y personas perseguidas por motivos políticos.
- **Organización No. 6:** Esta es una organización que defiende los derechos de los sectores LGBTI. Surge desde un colectivo de estudiantes activistas que, desde su orientación sexual, inicialmente gays, querían organizar la lucha en torno a sus derechos con un componente fuerte de incidencia política. La organización surge formalmente en el año 2007. Su trabajo se enfoca en incidir políticamente en las agendas públicas en temas de diversidad sexual y de género, así como en la promoción y participación de estos sectores por medio de escenarios de formación y de conocimiento de derechos. Cuentan con un equipo de aproximadamente seis (6) personas.

5. Aclaraciones Finales

Antes de iniciar con el detalle de los hallazgos de esta investigación, es importante mencionar la estructura y la organización de las siguientes páginas para efectos de facilitar la comprensión al lector. Los hallazgos están organizados por grandes temas establecidos en los objetivos, es decir, la identificación de conflictos en estas organizaciones, afectación en la labor de construcción de paz, efectos de la violencia política, desafíos en materia de gestión de conflictos, etc. Por cada uno de estos grandes temas, se proporcionan los hallazgos de todo el conjunto de las entrevistas (externos, no vinculados, directores y trabajadores).

Finalmente, a lo largo del texto, aparecerán párrafos en cursiva los cuales corresponden a extractos literales de las transcripciones de las entrevistas. No se hace mención a quién corresponde la afirmación debido a la confidencialidad que se garantizó y se tomó la decisión de no enumerar las entrevistas para que la lectura fluyera con mayor naturalidad. Las transcripciones de todo el conjunto de entrevistas reposan únicamente en los archivos de la investigadora y del director de trabajo de grado, para efectos de la elaboración de la presente investigación.

Capítulo I: Hallazgos sobre conflictos al interior de organizaciones defensoras de DDHH

“Para entender una organización hay que analizar tanto su mundo externo como su mundo interno. Por la propia dinámica del mundo de derechos humanos es más difícil dedicar tiempo y esfuerzos para revisar los mundos internos. Se sabe qué aspectos como la coordinación del trabajo, el manejo de la dinámica del equipo, el mejor aprovechamiento de las potencialidades de cada individuo y la toma de decisiones son fundamentales, pero no siempre se logran priorizar” (Colectivo ANSUR. P. 24).

Uno de los mayores generadores de conflictos en las organizaciones sociales defensoras de DDHH tiene que ver con un asunto de origen, muchas de estas organizaciones han nacido del acuerdo entre amigos y amigas que comparten ideales políticos y una manera particular de entender el mundo. Esto si bien es más que natural porque uno se conecta y se articula con personas afines, a largo plazo esto ha generado conflictos interpersonales, presentándose personalismos marcados donde hay personas que terminan por sentirse “dueñas” de las organizaciones, pues se convierte en su proyecto de vida y, otras personas que al no sentirse cómodas con esta situación y al ver que la relación afectiva se ve lesionada o fracturada, deciden apartarse y/o fundar otra organización.

Uno de los asuntos que afecta a estas organizaciones es que tanto por los fuertes lazos de afectividad que hacen que los procesos de toma de decisión sean muy lentos, como por la alta carga laboral, no se den las condiciones para separar lo personal de lo laboral. Es allí donde surgen una gran cantidad de conflictos interpersonales que son los que mayoritariamente aquejan a estas organizaciones y que se configuran como conflictos propios de los seres humanos. Sin embargo, la realidad es que también existen conflictos que se pueden evidenciar como ejercicios de abuso de poder y que no son congruentes con el discurso pro derechos humanos de las organizaciones. Una entrevistada externa expresó así esta situación: *“las organizaciones se auto proclaman como organizaciones defensoras de DDHH que quieren superar los problemas de inequidad y superar los problemas de vulnerabilidad de la gente, pero con prácticas internas desconocen a sus equipos de trabajadores y hay relaciones de abuso de poder”.*

Algunas personas entrevistadas mencionaron que el ejercicio del poder en estas organizaciones en ocasiones era autoritario, lo que conllevaba necesariamente a que no se dieran las condiciones para un ejercicio real de democracia al interior de las mismas. Una entrevistada no vinculada mencionaba que: *“de un lado el discurso de la organización es un poco de horizontalidad, de utilizar métodos participativos y todo eso y adentro pues hay patrones de poder, hay relaciones de poder... Tú dices entonces, esto es un poco una farsa”*. Si bien este es definitivamente un factor que genera malestar al interior de organizaciones defensoras de DDHH entre los/las trabajadoras, una entrevistada mencionó de manera acertada lo siguiente: *“Hay egos y hay competencia y pues somos seres humanos, mejor dicho: la condición humana no desaparece por ser defensora de DDHH”*. Este es un factor determinante para ampliar el análisis en el mundo de las organizaciones defensoras de derechos humanos.

Otro tema que genera conflictos y que está relacionado con el ejercicio del poder, es el hecho de que las organizaciones no llevan a cabo procesos de relevos generacionales. Los/las directivas, se perpetúan en el poder y eso genera inconformidades. Frente a esto una entrevistada externa manifestaba que: *“no es excusable que se reproduzcan prácticas que nosotros mismos criticamos”*.

Ligado a este tema del ejercicio del poder, hubo otro muy importante que surgió en algunas entrevistas y fue la generación de conflictos por asuntos relacionados con el género y el debate de hasta dónde se respeta y se valora la voz de las mujeres en las instancias de toma de decisión. Sumado a esto, el debate es más profundo y tiene que ver con la forma en que el sistema patriarcal también permea a las organizaciones defensoras de DDHH y en general, no es un tema que este tipo de organizaciones realmente lo asuma. Principalmente se trata de cómo se ejerce el poder para realmente generar transformaciones. Esto teniendo en cuenta que, aunque sean las mujeres las que asumen cargos de dirección, ejercen el poder de la misma forma que lo han hecho históricamente los hombres; por lo tanto, tiene que ver con cómo se relacionan hombres y mujeres y hasta dónde se tienen en cuenta y se valoran o no las opiniones de las mujeres en estas organizaciones.

Otro generador de conflictos bastante claro es la búsqueda permanente de recursos económicos. Un entrevistado externo ilustró esta situación de la siguiente manera: *“no*

hay que olvidar que este tipo de organizaciones viven bajo una gran presión, debido a la lucha y la búsqueda constante por recursos y por la competencia que se ha generado por la reducción de los mismos a nivel internacional. La competencia y el mercado hacen que las más fuertes sean las que siguen existiendo”.

Otro asunto que genera conflictos tiene que ver con temas subjetivos como los egos, los prejuicios y las percepciones. Una entrevistada externa se refería al respecto de la siguiente forma: *“hay egos que cada quien alimenta de sí mismo y que a veces es alimentado por su clientela, suena un poquito duro, pero es que a veces uno ve que el director o la directora tienen todo un club de adoración contratados y no contratados y entonces eso ayuda mucho a los egos. Pero también hay un tema de muchos prejuicios. Yo creo que algunos conflictos se han generado por prejuicios que no necesariamente corresponden a la verdad, por percepciones de actitudes o posiciones públicas que hay en determinados temas, pero dan muestra de que hacen falta mecanismos de tramitación de los conflictos”.*

De manera general, en relación con los conflictos internos, los/las entrevistadas preferían hablar de situaciones de tensión, tanto por factores internos como por factores externos. Entre los factores internos se identificaron conflictos por el origen de la amistad y la fraternidad de las organizaciones, lo cual se mencionó anteriormente. Así mismo, el tema de las relaciones interpersonales también se cruza con la cotidianidad de muchos defensores y defensoras de DDHH que afrontan amenazas directas o bien, indirectas. *“Cuando una persona está amenazada en su integridad se vuelve recelosa con el mundo... tiene niveles muy grandes de desconfianza con el mundo”*, señaló una mujer entrevistada de un área programática. Afrontar este tipo de situaciones, marcan la vida de la persona, su estado de ánimo influye en la vida y en las dinámicas organizacionales.

Otro factor interno, es el que tiene que ver con las fallas en la comunicación al interior de las organizaciones. En varias entrevistas surgió que, en ocasiones, las personas no se comunican o se comunican de forma inadecuada sin tener un real cuidado por el otro, situación que se presta para malos entendidos, percepciones y conflictos. Sumado a este, dos personas mencionaron que el tema de la falta de planeación o de no lograr cumplir con lo planeado, es un generador de conflictos en la medida en que los cambios constantes de enfoques o metodologías generan desgaste físico y emocional, aunque la necesidad de la flexibilidad es propia de este tipo de organizaciones en la medida en que

se acomodan al contexto. Por su parte, la carencia de espacios distintos al del trabajo, también es identificado como un generador de conflictos.

Otro factor interno gira en torno al hecho de que, en algunas ocasiones, se generan conflictos entre las áreas programáticas y las administrativas. No siempre hay una conexión entre estas áreas y hay ocasiones en las que las personas de administración y contabilidad no están al tanto de las discusiones y decisiones de las personas de las áreas programáticas. Se evidenciaron conflictos dado que no siempre hay un proceso de sensibilización para que las personas de administración conciban las lógicas y las dinámicas de los proyectos y exista cierta armonía entre estas dos importantes áreas y viceversa. Esto se podía sentir desde el momento de hacer la entrevista, las personas del área administrativa estaban muy asombradas de que se les hiciera una entrevista a ellas y en la gran mayoría de las ocasiones, mencionaban que no sabían si podían responder a todo. Allí se nota la brecha entre lo programático y lo administrativo y financiero.

En el caso de una organización se mencionó que se han presentado conflictos interpersonales en los cuales interviene el director, pero esto en la práctica no ayuda a transformar la relación. Se alcanzan unos acuerdos, que al final no se cumplen y la relación permanece afectada.

Sumado a lo anterior, las tensiones por diferencias ideológicas y políticas fueron elementos frecuentes en las entrevistas y sobre esto mencionó una directora entrevistada: *“los seres humanos somos muy complejos y los colombianos tenemos una patología, nosotros somos una sociedad enferma... no sé cuántos años vamos a durar para superar todo eso, y eso pasa por gestionar el dolor y los traumas y también algunas patologías de egolatría, de individualismos, de personalismos que son muy propias de los seres humanos y que no queremos dejar, entonces no somos humildes, no somos reflexivos, no reconocemos al otro, carecemos de otredad... todo eso, pasa por las organizaciones, nosotros somos producto también de eso, así que por eso es frecuente tantas rupturas, tantas divisiones, tantas fragmentaciones”*. No obstante, tanto trabajadores/as como directores/as mencionaron tener la capacidad de establecer límites para que las situaciones no escalaran al punto de llegar a ejercer la violencia.

Cabe rescatar el tipo de conflictos que surgen en la organización que defiende derechos de los sectores LGBTI. Estos tienen otras particularidades, aunque al final también se dan por factores internos y políticos. Se presentan principalmente por las diferentes historias, necesidades y agendas que tiene cada sector. Por ejemplo, en la actualidad se adelanta un debate para cambiar la sigla LGBTI por TLGBI, teniendo en cuenta que las afectaciones que tienen las mujeres trans son mucho más profundas que las de los hombres gay, por ejemplo. Si bien esto puede ayudar a visibilizarlas, estructuralmente y en su cotidianidad, esto no sería garantía de mejora de su situación. La dificultad radica en que estos sectores no son homogéneos y cada uno tiene diferentes características y necesidades. *“Hay un gay que es de closet, hay un gay que va al bar Theatron en Chapinero, hay un gay que va a rumbear a la Primera de Mayo... no se pueden entender como masas únicas”*, mencionaba una entrevistada de un área programática.

En relación con los conflictos internos generados por factores externos, se identificó que la escasez de los recursos hace que exista un nivel muy alto de carga laboral y muy poco personal contratado. Al respecto, un director mencionaba: *“hay un desbordamiento de trabajo y de tareas que genera acumulados de trabajo, de cansancio y de desgaste que muchas veces se reflejan en contradicciones y roces que pueden llegar a presentarse internamente”*. A su vez, una organización mencionó conflictos con la institucionalidad en la medida en que la financiación por parte del Estado, genera cuestionamientos de hasta qué punto se puede ejercer presión o no e incidir políticamente ante este actor.

En este orden de ideas, es importante rescatar que a pesar de los conflictos existentes y de que las organizaciones entrevistadas no contaban con políticas de bienestar para sus trabajadores/as, se mencionaron diferentes aspectos positivos en estas. Por una parte, no sólo fueron una gran escuela de formación, de experiencias y de aprendizajes en donde las personas se han desarrollado personal y profesionalmente, sino que también en materia laboral existe cierta flexibilidad en cuanto al horario de trabajo. Se intentan respetar los espacios de los/las trabajadoras cuando se presentaban situaciones de calamidad doméstica, citas médicas, asuntos personales y familiares o cuando la sobre carga de trabajo es desproporcionada. Todo esto lo rescataron como positivo los/las entrevistadas. Al respecto, unas entrevistadas mencionaron: *“todo el que ha pasado*

por estas organizaciones, a mi parecer, se forma en valores de la solidaridad, en el compromiso político, en el conocimiento de la realidad del país desde una óptica más sensible, humanista". "Yo aprendí bastante, aprendí de todo, de lo bueno, de lo malo, aprendí de todo. A pesar de todo, fue una experiencia de vida bonita".

Capítulo II: Hallazgos del análisis de los objetivos misionales vs las prácticas internas de las organizaciones defensoras de DDHH

“Yo estoy convencida que, si no comenzamos a incorporar cambios en la cotidianidad, lo demás son discursos vacíos”.

(Extracto literal de una entrevista con una mujer externa).

Para el conjunto de personas entrevistadas, los objetivos misionales de las organizaciones se enfocan principalmente en la defensa de los derechos de las comunidades y en el bienestar de las personas más necesitadas. En relación con estos objetivos, un acuerdo entre las personas entrevistadas es que las prácticas externas de las organizaciones, aunque no sean perfectas, son armónicas y si se quiere, coherentes. No obstante, las organizaciones no cuentan con objetivos misionales enfocadas hacia el trabajo y al bienestar desde lo interno. En este orden de ideas, se podría afirmar que los objetivos misionales y el trabajo de las organizaciones son coherentes con su quehacer.

No obstante, para algunas personas entrevistadas, a pesar de que no existiesen objetivos misionales hacia el interior de las organizaciones, sí existen dificultades para lograr cierto grado de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Sobre esto, una entrevistada no vinculada afirmó: *“todo lo que está escrito, la misión, la visión y sus objetivos específicos y todo, todo está ahí escrito. Pero en la realidad cambia. No hay coherencia. Porque si yo soy una organización defensora de DDHH no puedo estar abusando del otro”*. Otra entrevistada no vinculada afirmaba que para ella tampoco había congruencia entre el objetivo y la misión de la organización con sus prácticas internas y afirmaba: *“en el tema del poder, no. Porque la organización tiene ese discurso de horizontalidad de participación, pero al final hay unas personas que toman las decisiones sin necesariamente tomar en cuenta a las demás personas del equipo”*. A pesar de las anteriores afirmaciones, puede llegar a ser injusto afirmar que una organización es incoherente cuando de antemano se sabe de la sobrecarga emocional y física que genera en la vida de las personas el trabajar por la defensa de los DDHH.

Con respecto a lo anterior, una entrevistada no vinculada sostenía lo siguiente: *“aunque personas muy cercanas a mí salieron muy mal de la organización y afectadas por que decían que no había congruencia que es una organización que habla de los DDHH, pero no me respeta los DDHH, yo creo que eso no era así. Cuando uno madura con el paso del tiempo empieza a entender algunas cosas, por*

ejemplo, que ser congruente o coherente no siempre es tan sencillo, es lo más difícil... No se puede juzgar a una organización por una persona". Es importante rescatar esta reflexión porque es necesario matizar las prácticas internas de las organizaciones vs sus objetivos misionales y vs la realidad que viven en su cotidianidad.

Otro asunto a destacar y que una entrevistada mencionó fue una posible contradicción a nivel de derechos laborales. Ella ponía el ejemplo que en la organización donde trabajó los salarios entre las personas de limpieza y las administrativas en comparación con las direcciones eran bastante inequitativos y para ella, eso no iba acorde con un discurso de defensa de los DDHH. Quizás este sea un debate necesario al interior de estas organizaciones, si se tiene en cuenta que la profesionalización o no de las personas que trabajan o hacen parte de las ONG no debe llevar a fomentar la inequidad en la vida organizacional.

Por su parte, una de las entrevistadas mencionó que si bien lograr que las organizaciones generen procesos de relevos generacionales no es sencillo, lo incoherente es que no se busquen las formas o no se tenga la voluntad de hacerlo. Sobre esta materia la entrevistada no vinculada reiteraba: *"en las organizaciones hay podercitos también como en la vida real, y si no somos capaces de conversar sobre eso para ver qué es lo más coherente, por lo menos estrellarnos entre nosotros y ver que sería lo más coherente"*.

De manera general y como se mencionó, los objetivos misionales de estas organizaciones no se enfocan hacia el interior de las mismas, sino que dichos objetivos se volcan hacia el trabajo por la sociedad. Por esta razón, no sería acertado establecer armonía y/o coherencia entre los objetivos misionales de las organizaciones y sus prácticas internas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no se trata de generar una visión romántica del quehacer de estas organizaciones, es importante mencionar que, a nivel interno, como en la vida propia, siempre hay asuntos que se pueden mejorar. Frente a esto una directora mencionó: *"estamos al servicio de procesos; de otros y de otras y no tanto de nosotros. Entonces nos olvidamos de esa parte institucional y organizativa"*. Es necesario no perder de vista el factor humano que siempre prima al interior de estas organizaciones.

En todo caso, y con base en los resultados de las entrevistas con las organizaciones, si hay prácticas internas que merecen ser visibilizadas tales como el ejercicio del poder, la

equidad, el reconocimiento de la diferencia y el cuidado por el otro. Un director mencionaba lo siguiente: *“el barco debe tener un capitán eso es triste y no debería ser así, pero toca. Hay que hacerlo. Las lógicas más horizontales en las decisiones no funcionaron, eso casi nos rompe. De hecho, nos rompió. Yo entendí y aprendí muchas cosas...”*. Esta afirmación ilustra los retos de las organizaciones en el logro de la armonía interna y la coherencia.

Es interesante rescatar la apreciación de una mujer de un área programática que está relacionada con el tema de las prácticas internas: *“todas las organizaciones sociales creen que como funcionan es como está bien y que nunca deben tener en cuenta cuestiones de personal, de motivación e incentivos porque no son una empresa. No se pueden equiparar a ese nivel, eso es como un antagonismo, pero la realidad es que funcionan como una empresa estructuralmente... no nos resta lo político. Si hacemos estructuralmente las cosas bien, vamos a tener gente que trabaja mejor, que está más tranquila, que tiene jornadas equitativas, que tiene una compensación laboral equitativa, etc.”* Está muy bien que intenten ser alternativas a un modelo que impera y así debe ser; quizás, hay que tomar los aspectos positivos que tiene ese modelo y aplicarlo en beneficio de los/las trabajadoras y de la vida organizacional misma, con el ánimo de generar prácticas internas que aporten al bienestar de quienes hacen parte de la misma.

Finalmente, es fundamental mencionar que, si bien las organizaciones entrevistadas no contaban con objetivos misionales hacia el interior, varias de estas organizaciones han venido adelantando esfuerzos importantes a favor de la estabilidad de sus trabajadores/as. Por diferentes motivos, las organizaciones defensoras de DDHH no siempre cuentan con la posibilidad de ofrecer contratos laborales, por ejemplo. Pero fue una grata sorpresa saber que, de las 23 personas entrevistadas, únicamente ocho (8) no contaban con este tipo de contrato. Este hecho se podría evidenciar como una señal de que las organizaciones se están pensando de manera más integral y se preocupan por el bienestar de sus equipos de trabajo.

Capítulo III: Hallazgos sobre los efectos de los conflictos internos en la labor de construcción de paz de las organizaciones

“A veces estamos inmersos cada quien en su trabajo que no hay muchas veces diálogos distintos a la coordinación del trabajo, eso puede generar muchísimas distancias entre lo personal con personas que comparten 12 horas diarias”.

(Extracto literal de una entrevista con una directora).

Algunas personas entrevistadas mencionaron que definitivamente la situación interna de las organizaciones en materia de conflictos, no tenía afectación alguna en su labor de construcción de paz. Esta declaración de una entrevistada externa refleja lo anterior: *“hace unos años una organización tuvo un conflicto por abuso de poder con mujeres directamente. Pero eso ellos lo manejaron internamente, muy pocas personas se enteraron y hacia afuera, su imagen no se afectó. Algunos de nosotros hemos tomado distancia de estas personas profesionalmente porque es muy difícil volverlos a mirar a los ojos, pero yo creería que no han tenido mayores inconvenientes, están administrando recursos del postconflicto y no se ha visto afectada su labor de construcción de paz”.*

Por su parte, otro grupo de entrevistados/as manifestaron que los conflictos si tenían una afectación en la labor de construcción de paz de las organizaciones en la medida en que cuando se daban conflictos al interior de las organizaciones y no se hacía una labor institucional por gestionarlos, se generaban tensiones o bien con las comunidades con las que trabajaban, o bien con otras organizaciones y esto inevitablemente afecta la labor. Las siguientes dos afirmaciones argumentan este planteamiento:

1. *“Yo creo que de lo que nos perdemos es de tener avances en decir, sí es posible. Al final la democracia se tiene que construir y eso va de la mano de la paz, mejor dicho, la forma en la que nos relacionamos es importante para construir. Si las organizaciones no nos pensamos formas más democráticas, nos perdemos de tener ejemplos de esas formas democráticas de actuar y al perdemos esa oportunidad, pues no sabemos hacerlo”.*
2. *“El riesgo para la organización es que ellos tuvieron un equipo para pensarse en un relevo generacional, no sé cómo está ahora, pero hay gente que está cansada y que se quiere ir y si encuentran algo interesante se van a ir. Las personas que pudieron haber sido las personas para relevar, si se van, pues para la organización es muy mal”.*

Estos son argumentos oportunos para avanzar en la reflexión de la importancia de construir paz hacia adentro de la organización y continuar con una labor sólida de construcción de paz hacia afuera con las comunidades que trabajan.

En general, se percibió que los conflictos afectan la labor de construcción de paz ya que, si los equipos no funcionan bien, no pueden hacer el trabajo que tienen como objetivo. Frente a esto se mencionó lo siguiente: *“para desarrollar una buena labor, tú tienes que garantizar que están bien dentro y que tu personal está estable y tiene las capacidades. Y si tú no puedes garantizar que tu gente esté bien, difícilmente podrás hacerlo con la comunidad”*.

Por su parte, las personas que mencionaron el tema de la falta de planeación como un generador de conflictos, igualmente mencionaron que estas dificultades tenían una afectación en la labor de construcción de paz de la organización, en la medida en que, al no contar con rutas claras de trabajo, difícilmente se podía apostar a un proceso real de construcción de paz.

Capítulo IV: Hallazgos sobre los impactos de la violencia socio política en la vida organizacional

“Resistimos todo y hacemos un caparazón para que no nos haga daño todo, aunque nos duela y a no manifestar el dolor muchas veces, aunque nos duela, ni las emociones, aunque nos duela, porque el enemigo es muy poderoso y frío y no tiene piedad de nada”.

(Extracto literal de una entrevista con un director)

Ciertamente quedan secuelas en la vida de las personas que han trabajado en la defensa de los DDHH; asuntos como controlar los movimientos que se hacen, avisar donde se está, con quién se está, ser precavidas con la información que se transmite, o también por el hecho de haber tenido información detallada sobre la realidad, ya no se vuelve a ver el mundo con los mismos ojos; por ejemplo, a una entrevistada le quedó una sensación de que ya no disfrutaba de la misma manera sus paseos porque cuando llegaba a un terreno, empezaba a pensar que probablemente había personas que habían sido despojadas, etc. Una de las entrevistadas no vinculadas en medio del diálogo entró en una pequeña crisis y con dificultad para hablar, comentó que el trabajo con víctimas que había desarrollado en esa organización le había dejado traumas profundos que ahora manejaba por medio de terapias ya que presentaba un cuadro de “Trauma Vicario”. Este es un tipo de trauma que se puede presentar en defensores/as de DDHH que no han recibido ataques directos, pero que, por la cercanía con la realidad violenta, se empieza a manifestar con sentimientos de frustración o de impotencia y tiene efectos en el cuerpo y en la psique de la persona, haciendo que tenga pesadillas donde la amenazan, la persiguen o la asesinan. Existe la probabilidad que se tenga este trauma y la persona no lo sepa.

Sumado a lo anterior, una entrevistada de un área programática comentaba: *“es una carga afectiva bestial y hay un desgaste emocional muy fuerte que también hay que trabajarlo y que durante muchos años en este país las organizaciones trataron violencias todos los días del año, entonces, pensar en sí mismos era imposible”.* En teoría, esta situación tendría que empezar a cambiar si nos proyectamos hacia un escenario de postconflicto armado. No obstante, el panorama en la implementación de los acuerdos es bastante difuso y el ataque sistemático contra

líderes, lideresas, defensores y defensoras de DDHH, es contundente y los aparatos criminales organizados continúan ejerciendo control y violencia en los territorios.

Este tipo de violencia afecta de manera individual, colectiva, organizacional y a la sociedad en su conjunto. A nivel individual, las personas se pueden llegar a sentir preocupadas, desconfiadas y aisladas. A nivel colectivo también se pueden dar sentimientos de frustración y de impotencia, a nivel organizacional esto puede generar ambientes tensos de trabajo o dependiendo de la situación, ambientes de solidaridad. Un director mencionaba: *“Las manifestaciones de la violencia no son ajenas a lo que nosotros hacemos. Esas manifestaciones de violencia y de represión o nos han afectado directamente o han afectado personas cercanas también... asimismo hay un punto donde se llega a elevados niveles de acumulación de duelo que afectan necesariamente la tranquilidad para desarrollar el trabajo”*. A nivel de la sociedad, hay quienes afirman que esta es una sociedad enferma. Frente a esta situación una directora afirmó: *“nuestra sociedad está muy afectada psicosocialmente. Tenemos muy metido dentro de nuestra vida el miedo, la agresividad y el resolver los conflictos a los madrazos. Eso es complicado, creo que si estamos muy afectados. La violencia política nos ha afectado a la sociedad completa. Cero tolerancia, cero respeto, cero cuidado por el otro. Eso sí es una afectación producida por la violencia política en nuestro país. Somos una sociedad enferma”*.

De manera general, para el conjunto de entrevistados/as no hubo duda sobre la afectación de la violencia política en la vida organizacional. Este ha sido un elemento que realmente ha marcado las dinámicas organizacionales y la vida de la gente que trabaja en la defensa de los DDHH. Una entrevistada mencionó haber conocido colegas que terminaron con la necesidad de tratamientos psiquiátricos tanto por las presiones al interior de la organización, como por las presiones externas propias del contexto social y político.

Frente a esta realidad, lo que se puede afirmar, es que no se trata de que la violencia socio política haya permeado tanto las organizaciones que estas se comporten de manera violenta en su interior. Al contrario, las personas que trabajan por la defensa de los DDHH, han logrado estados de resiliencia muy elevados a pesar de las adversidades, aun cuando la afectación física, emocional y en la vida organizacional es significativa. Un director afirmaba: *“uno se va volviendo duro, es una forma de resistir porque el sistema es*

supremamente duro. Lo que nosotros hacemos y eso tiene que quedar claro, nosotros sólo atendemos dificultades, todo lo que atendemos son dificultades, no hay nada fácil acá”.

Por su parte, unas trabajadoras de un área programática afirmaban enérgicamente que ellas veían que por más de que a los/las defensoras las amenazaban, seguían en la lucha y decían: *“no nos está afectando psicológicamente o moralmente porque cuando a uno le gusta esto uno sigue donde quiera que vaya... porque es algo que a uno le apasiona, así tenga un sueldo o no lo tenga, es mi pasión. Es más, cuando uno se apasiona con esto, hasta se sueña con esto”.* La compañera aseguraba: *“desde que uno ande con Dios... Y para morir nacimos... para mí, mi vida entera ya es el liderazgo y el trabajo con la comunidad”.* No se cuentan con muchas herramientas para establecer si realmente esto se podría leer o no como una afectación que no es identificada por la persona o como un ejemplo puro y duro del significado de la convicción y el compromiso con la causa. Lo cierto es que otra compañera estableció un polo a tierra y complementó: *“eso tiene sus pros y sus contras. En el sentido que nos apasionamos tanto en esto que nos olvidamos de nuestros hogares, nos olvidamos de nuestra familia... cuando una lo analiza, dice, pero ¡caramba, ¡qué estoy haciendo con mi vida! Mientras una hace el bien en la calle, nadie le presta atención a su hogar”.* Frente a esta afirmación las dos primeras asintieron y no replicaron.

Capítulo V: Hallazgos sobre los efectos psicosociales de los conflictos en trabajadores/as de organizaciones defensoras de DDHH y posibles manifestaciones violentas

“Hay una conciencia de que trabajar con personas en riesgo genera impactos. Pero falta siempre tomar el tiempo para hacer esas cosas de cuidado emocional o de tener un espacio para hablar del impacto del trabajo en la vida de uno”.
(Extracto literal de una entrevista con una mujer de un área programática).

Es importante mencionar que el término psicosocial en este contexto se refiere a la parte psíquica del individuo (psico) en relación con su entorno (social) que hace visibles las interconexiones (Berghof Foundation. 2016). En este aspecto, se ha adelantado trabajo para reconocer que uno de los problemas más frecuentes en los miembros de las organizaciones defensoras de DDHH, son los problemas de salud relacionados con el estrés. Por lo tanto, es significativo entender que lo físico se relaciona con el desgaste emocional (Colectivo ANSUR, s.f).

Sobre la importancia de las medidas de atención psicosocial integral⁴, las organizaciones han avanzado, aunque muy poco. Al respecto una directora afirmaba: *“eso no nos lo pensamos, no tomamos el tiempo para hacerlo, pero por supuesto que, si se necesita porque todos/as de manera individual tenemos procesos de cansancio y de agotamiento hasta de depresión, pero cada quien lo maneja de manera individual, institucionalmente no lo hacemos. Aquí cada quien se litiga ese caso”.* Algunas organizaciones hacen una o dos reuniones al año, unas abren espacios de oración, actividades fuera de Bogotá, celebran los cumpleaños de los/las trabajadoras en la oficina, una organización se toma las vacaciones legales más dos periodos adicionales como compensación al trabajo en región que normalmente se hace los fines de semana y otras son más alternativas y prefieren que los permisos sean permanentes y que se tomen dependiendo de la necesidad de cada persona. En general hay un

⁴ Con Atención Psicosocial Integral me refiero a medidas tanto individuales como a la terapia psicológica estricta, la terapia alternativa por medio de la medicina China, entre otras, así como medidas colectivas donde se promuevan espacios, actividades y salidas de equipo fuera del ámbito del trabajo o medidas mixtas donde se practique yoga, meditación, reiki, ejercicios de respiración, masajes y en general, espacios donde se active el deporte y el crecimiento espiritual como mecanismos de resistencia.

acuerdo de que en estas organizaciones hay mucha flexibilidad para atender asuntos familiares y personales en horas laborales, lo cual es positivo.

No obstante, en ninguna organización se evidenciaron políticas concretas de bienestar para los trabajadores o políticas anti estrés de manera formal como una política, pero existen prácticas informales como las anteriores, que al interior de las organizaciones se promueven como medidas de bienestar. En ocasiones, por la misma carga laboral, las exigencias laborales como hacer pausas activas no siempre se cumplen en este tipo de organizaciones. Frente a lo anterior, una empleada mencionaba: *“el masaje no se disfruta por pensar en que debería hacer lo que tengo pendiente”*.

Por su parte, dos de las seis organizaciones manifestaron contar con espacios de atención psicosocial muy bien pensados e integrales, pero específicamente para la atención a víctimas. Estos espacios no están pensados para las personas que trabajan en estas organizaciones y se podrían pensar en escenarios de aprovechamiento de estos espacios que beneficien a los equipos.

Una de las seis organizaciones entrevistadas incluía en sus presupuestos presentados a agencias internacionales, medidas de atención psicosocial integrales para el equipo, así lo plantea al respecto una entrevistada de un área programática: *“he tenido la posibilidad de formular proyectos, entonces yo meto en los proyectos los temas de autocuidado. Siempre tratando de meter esa línea el tema del autocuidado que me parece súper importante porque si estamos bien, pues podemos hacer nuestro trabajo en las comunidades bien. Porque uno se carga terrible”*. Teniendo en cuenta que uno de los obstáculos para poner en práctica estas medidas es que no hay presupuesto para ello, esta es una excelente medida para contar con el recurso. En general, las Agencias de Cooperación Internacional ven esto como una medida positiva ya que de alguna manera garantiza la calidad del trabajo. Lo importante es siempre enmarcarlo como una medida de fortalecimiento institucional, que tiene como objetivo generar condiciones de bienestar interno que permitan hacer resistencia frente a las adversidades del contexto.

En términos generales, a pesar de que el tema no es transversal en las organizaciones, todas las personas manifestaron la importancia de prestarle atención a este asunto. Un director afirmaba: *“la cultura organizacional hay que instalarla, a propósito, esto (el proyecto de*

investigación) me sirve para eso, para recordar eso e instaurar en el semestre por lo menos unos dos días de desprendernos de todo porque nunca nos desprendemos de nada". Una trabajadora de un área administrativa y financiera concluía: "finalmente eso es lo que hace el ambiente y la armonía laboral y es aquí donde uno pasa la mayor parte del día más que con la familia. Yo siempre he pensado que eso es importante porque o si no uno resulta en conflicto con todo el mundo". Sin duda, estas medidas permiten que las personas se encuentren de una manera diferente y se generen dinámicas organizativas diferentes, frente a esto una entrevistada de un área programática mencionó: "tenemos tensiones por visiones y por posturas en lo político. Pero creo que algunos ejercicios de encuentro y de integración nos han servido para vernos más como compañeros amigos que como rivales políticos, eso ayuda bastante".

No obstante, hubo un entrevistado de un área programática que manifestó poco interés en este tema y argumentó: *"esta es una profesión de 24/7... yo lo sé y lo acepto. Pasan cosas y hay que trabajar fines de semana o en región con la gente, yo creo que se pierde esa línea entre lo que es el trabajo y la vida de uno, se mezcla bastante".* Frente a la necesidad o no de medidas de atención psicosocial integral dijo: *"No sé si hagan falta por que las mismas dinámicas de trabajo permiten que uno también como que se acomode. Para mi es una cosa muy individual y no hace falta lo colectivo. Uno mismo mira como lo soluciona".* Se considera válida su apreciación y es importante rescatarla. No obstante, esto no anula la necesidad de contar con medidas colectivas. En todo caso, la realidad es que el trabajo en la defensa de los DDHH es un trabajo que requiere de elevados niveles de compromiso y de cariño por lo que se hace. Sin embargo, para nadie es un secreto que *"el mundo de las ONG y el mundo del movimiento social es muy auto esclavista y auto explotador"*, tal y como lo afirmaba una directora.

Al respecto una directora mencionaba: *"terminamos siendo instrumentalizadores del discurso de los DDHH, pero no lo ejercitamos, entonces terminamos siendo más anti demócratas, más autoritarios, esclavistas de nuestras propias organizaciones y eso termina desvirtuando la razón de ser".* En este orden de ideas, mantenerse como organizaciones fuertes en su interior, les permite generar procesos de transformación de conflictos al interior y hacer resistencia frente al contexto, generando un acto subversivo y político de auto preservación (Holistic Security, 2017). Frente a lo anterior, un director afirmaba: *"Creo que las risas son un mecanismo de resistencia. El humor negro también va apareciendo y va aflorando, pero yo creo que el mantener espacios de risa y de alegría también es un escenario de resistencia".*

En este punto de efectos psicosociales, es importante mencionar que dos organizaciones compartieron evaluaciones externas de sus proyectos. Si bien estas evaluaciones daban cuenta de los alcances de los proyectos específicamente, se podrían resaltar un par de cuestiones que son de interés para esta investigación. Primero es el asunto de la sobrecarga de trabajo, en las evaluaciones se mencionaba la necesidad de priorizar temas, actividades o la participación en otros espacios, ya que en ocasiones la capacidad en las organizaciones es desbordante. Otro asunto era pensar en tener convenios con organizaciones expertas en el manejo psicosocial y que se permita al equipo contar con sesiones mensuales para descargar la ansiedad, la angustia y los temores que genera el trabajo con víctimas. Finalmente, se rescata la dificultad en las organizaciones de decir no y todo lo que esto puede conllevar en términos de desgaste tanto físico como emocional.

Finalmente, en relación con las posibles manifestaciones de violencia y teniendo en cuenta que muchos de los conflictos identificados se dan más en el marco de lo afectivo y de las tensiones políticas propias de las dinámicas de este tipo de organizaciones, algunas personas entrevistadas sobre todo los terceros externos y las personas no vinculadas expresaron abiertamente la existencia de malos tratos, gritos y por ende, manifestaciones de violencia al interior de organizaciones defensoras de DDHH. No obstante, esta percepción no se evidenció en las entrevistas con las organizaciones. Frente a este asunto, una entrevistada externa afirmó: *“hay violencia al interior de organizaciones defensoras de DDHH. Y hay violación de DDHH en estas organizaciones, las hay. Esto es muy doloroso, reconocerlo y saber que hay... por eso estamos todavía tan lejos de la paz”*.

Desde su experiencia personal, una entrevistada no vinculada afirmaba que en la organización donde trabajó si experimentó manifestaciones violentas y comentaba: *“a pesar de que es una organización defensora de DDHH también se violan los derechos humanos, porque es que nosotros somos seres humanos y no somos perfectos, entonces claro, la gente tiene una visión tan bonita de afuera y tan bonita hacia las ONG por todas las cosas que hacen pero lo que la gente no se imagina es la lucha que uno lleva interna y de resistir tanta cosa y eso la gente no lo sabe”*.

Capítulo VI: Hallazgos sobre la gestión y la transformación de conflictos al interior de las organizaciones defensoras de DDHH

“Falta la comunicación y el diálogo. Como todo, todo en la vida, nosotros lo podemos mejorar, pero es que cuando las personas ya están contaminadas es complicado. Es necesaria la comunicación, la retroalimentación, el respeto por la autonomía, respeto por el otro”.

(Extracto literal de una entrevista con una directora).

Si tenemos en cuenta que muchas de las organizaciones sociales defensoras de DDHH en Colombia nacen en un contexto político y social adverso de grave crisis humanitaria y muchas de ellas bajo una ideología política de izquierda, es natural que no se detuvieran o se detengan en temas como la cultura y el clima organizacional, la gerencia humana o las medidas de autocuidado, porque sencillamente la causa, el compromiso y la convicción iban o van por encima de todo. Además, porque estos temas les resultan un poco burgueses, occidentales o hasta empresariales y si algo era o es claro, es que estas organizaciones son parte del tercer sector: el sector social. Otro factor determinante es que, por el mismo contexto político y de violencia en el país, no muchos defensores y defensoras pensaron que iban a llegar a viejos, porque podían salir de una reunión y no sabían realmente si llegarían a sus casas. Muchos de hecho, lastimosamente fueron asesinados o desaparecidos. Por lo mismo, pensar en temas organizacionales y en mecanismos para gestionar sus conflictos, no ha sido, hasta ahora, la prioridad.

Lo que surge de las entrevistas es que, sin temor a equivocarnos, la comunicación es un tema que hace falta trabajar al interior de las organizaciones defensoras de DDHH que por la sobre carga laboral, sumado a la carga emocional se pasan por alto, y se ha generado un ambiente más propenso a conflictos, sobre todo interpersonales.

Quizás otro de los desafíos que tienen estas organizaciones para la gestión de los conflictos relacionados con temas estrictamente laborales, puede ser generar el espacio para debatir sobre las escalas salariales y hacer una búsqueda sobre la forma en que opera el mercado laboral en este tipo de organizaciones. Una entrevistada no vinculada compartió su visión sobre el porqué, según su criterio, este tema no ha tenido el lugar

que merece: *“en algunas organizaciones puede ser falta de conocimiento, en otras hay un discurso político que puede diluir el tema de la equidad salarial y es que como hay tanto compromiso con la causa, como que los salarios no son tan buenos, estás toteado de trabajo y está mal exigir una nivelación salarial”*.

No obstante, se percibe en las entrevistas que las opiniones frente a este tema son muy disímiles. Mientras la anterior entrevistada opinó que el trabajo en lo social es una labor que debería ser bien valorada y remunerada, precisamente por lo arduo, por la sobrecarga laboral y por el compromiso con la causa, hubo otra entrevistada no vinculada también, que se situó al lado contrario y afirmó que: *“el trabajo en estas organizaciones, no es un trabajo. Porque es como la vida entera... está en juego una apuesta y creo que la gente que entra en una organización que defiende DDHH no entra porque le vayan a pagar bien, de entrada, uno ya sabe que así no es y que esa no puede ser la razón”*. Más allá de afirmar que una postura sea correcta o incorrecta, lo importante es que exista equidad salarial al interior de las organizaciones y que primen condiciones de bienestar en materia laboral y emocional, con el ánimo de contar con herramientas para tramitar este tipo de conflictos.

A lo largo de las entrevistas, lo que se evidencia es que al interior de las organizaciones defensoras de DDHH, realmente si existe una apertura al diálogo, lo cual se valora como altamente positivo. Esto se pudo evidenciar al contrastar las entrevistas tanto con directores/as como con trabajadores/as. Se rescata, además, el uso de instancias como las juntas directivas y las asambleas generales como mecanismo para gestionar los conflictos internos sensibles. Una de las seis organizaciones creó su propio comité de resolución de conflictos, el cual ha usado una vez y tuvieron un resultado positivo para mantener la relación y buscar soluciones conjuntas.

Varias organizaciones mencionaron contar con espacios para llevar a cabo reuniones semanales, quincenales o mensuales de equipo para planear el trabajo. Esto se ve como una práctica que fomenta el diálogo, la confianza, el trabajo en equipo y como mecanismo de gestión de conflictos, en la medida en que hay una claridad sobre los roles, las decisiones y las acciones a seguir. No obstante, los espacios generados para conversar temas como la salud y el bienestar emocional de las personas, socializar abiertamente lo que gusta y lo que no, y cómo se podría mejorar y buscar momentos para valorar el trabajo del otro no eran o no son muy frecuentes en estas organizaciones, hasta ahora.

Dos hallazgos que surgieron en las entrevistas y que están relacionados con los desafíos de las organizaciones defensoras de DDHH en materia de gestión y transformación de conflictos, tiene que ver tanto con la importancia de la generación de relevos generacionales, como con prestar atención al clima organizacional.

Frente a los relevos generacionales, se evidenció que este es un tema sobre el que no hay mucha preocupación al interior de las organizaciones. Si bien unas lo piensan, la verdad es que no es un asunto que prioricen. Una organización manifestó que la falta de recursos es un factor que no permite la persistencia de equipos de trabajo sólidos. Muchos llegan y luego se van dependiendo de las dinámicas de los proyectos. Además, un director afirmó que: *“hay una actitud general de que esos cargos no gustan hay un repeler eso; creo que también tiene que ver con una lógica del poder. Yo siempre he entendido el espacio de las ONG como un instrumento y no un fin. Es un medio para hacer cosas, pero la finalidad no es la ONG. Desafortunadamente dentro el movimiento de DDHH muchos han convertido eso en un fin, incluso casi uno logra percibir que hay ONG con dueños”*.

La directora de una organización mencionó que este tema es muy complejo en la medida en que los perfiles que se requieren para las direcciones, son bastante exigentes e integrales. Ella mencionaba: *“hay que hacer escuela. No sirve solamente gente puramente académica, no sirve solamente activista, no sirve gente despolitizada, pero tampoco ideologizada. Entonces, cuando no se consigue, hay que construirlo”*. Esto sin duda es un proceso y por lo mismo, las organizaciones están llamadas a pensarse internamente y a fomentar la preparación para que las personas puedan asumir roles en la dirección. La directora mencionaba: *“Nosotros en las direcciones nos vamos enquistando como una caries y cuando la sacan, es problemático...el reto es cómo perfilar personas de aquí del mismo equipo que sean la próxima dirección”*.

Por su parte, una organización mencionó que efectivamente se encontraban en ese proceso y que ya cuentan con dos personas nuevas en la junta directiva. Lo importante es tener la voluntad, empezar y hacerlo en la medida de las dinámicas organizativas.

En relación con el tema del clima organizacional, de las entrevistas se rescata que en varias ocasiones se mencionó la existencia de un clima organizacional bueno en donde había disposición para apoyarse entre los equipos y confianza en el trabajo que cada

quien adelantaba. Si bien se señaló la existencia de choques interpersonales que se generan porque cada quien tiene su carácter, eso no es exclusivo del mundo de las ONG, sobre esto un entrevistado de un área programática mencionó: *“como en todos los lugares hay diferencias entre las personas, pero yo creo que en las diferencias también se construye esa diversidad que, además, tanto promovemos porque ninguno somos iguales”*.

Quizás, la sobre carga de trabajo es una de las mayores problemáticas que afecta el clima laboral, teniendo en cuenta que la escases de recursos hace que muy pocas personas deban trabajar en muchas cosas, hasta en asuntos para los que no están capacitados.

De cualquier forma, lo más interesante de rescatar es que más allá que en las organizaciones defensoras de DDHH exista un buen o un mal clima laboral, lo que hay es un clima permeado por lo humano. Al respecto se comentó: *“porque nos queremos y somos amigos, nosotros somos profundamente humanos, o sea, aquí nosotros ponemos nuestro trabajo, pero también planteamos nuestras propias lógicas de vida, nuestras propias frustraciones, nuestras angustias y de una u otra manera, como es un espacio tan vital, vital en el sentido de lo humano, a veces, lo que tú llamas clima organizacional, es muy atravesado por el cómo están las personas”*.

Capítulo VII: Resultados de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial

Con el ánimo de obtener resultados cuantificables en relación con los factores de riesgo psicosocial a los cuales pueden llegar a estar expuestos los/las trabajadoras de las seis (6) organizaciones entrevistadas y entender que el trabajo en la defensa de los DDHH, sin duda, tiene impactos emocionales, físicos y psicológicos en quienes trabajan por esta causa, se aplicó la Batería de Riesgo Psicosocial la cual es un instrumento para la evaluación del riesgo psicosocial, creada por el Ministerio de la Protección Social, actualmente Ministerio del Trabajo. Esta herramienta consta de una serie de preguntas relacionadas con los aspectos intra-laborales y extra-laborales. A continuación, se presentan los resultados de dicha Batería.

Descripción de la Aplicación

La aplicación de la Batería Instrumento para la Evaluación del Riesgo Psicosocial se realizó entre los meses de marzo, abril y mayo de 2017, en ella participaron diecisiete (17) trabajadores/as de las seis (6) organizaciones entrevistadas. A todos los/las participantes se les indicó que la información recogida es de carácter confidencial, y su finalidad es exclusivamente investigativa y académica.

Características Socio demográficas

- **Género:** El 76.5 % de los/las participantes corresponde al género femenino y el 23.5 % al género masculino.
- **Edad:** El 35.3% de /las trabajadoras se encuentra en el rango de edad entre los 24 a 35 años, el 47% se encuentra entre los 36 a 45 años; el 17.7% entre el rango de edad de 46 a 54 años.
- **Antigüedad en la organización:** El 64.7% de los/las trabajadoras llevan trabajando de 1 a 5 años en este tipo de organizaciones; el 23.6% llevan de 6 a 10 años, el 11.7 % labora hace menos de un año.

Resultados de las Condiciones de Riesgo Intra-laborales

Los factores que generan un mayor impacto en cuanto al riesgo intra-laboral son los siguientes:

1. Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo

El 63% de los/las trabajadoras tienen una percepción de riesgo medio, alto y muy alto en el factor de liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo. Por su parte, las dimensiones que generan una mayor percepción de riesgo en este factor son: características del liderazgo, retroalimentación del desempeño y relaciones sociales en el trabajo.

- El 58.8% de los/las trabajadoras percibe riesgo medio, alto y muy alto frente a las “características del liderazgo”, sienten que la gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas. Evalúan que el jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente. De los anteriores, los aspectos que se pueden contrastar con los resultados de las entrevistas con las organizaciones, son el tema de las dificultades de la planificación, la solución de problemas y los inconvenientes en la comunicación.
- Con relación a la “retroalimentación del desempeño”, el 64.7% de los/las trabajadoras perciben riesgo medio, alto y muy alto; sienten que no existe retroalimentación o esta no es clara ni oportuna, si reciben retroalimentación esta es vista como un elemento poco útil para el desarrollo o mejoramiento del trabajo, lo cual no le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño. Este es un aspecto sobre el cual las organizaciones pueden mejorar.
- El 58.8% de los/las trabajadoras perciben riesgo medio, alto y muy alto, frente a las “relaciones sociales en el trabajo”, su percepción, es que en el trabajo existen pocas posibilidades de contacto con otras personas, sienten que se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza, por parte de compañeros, lo que genera

un ambiente deficiente de relaciones. Evalúan que se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz y que existen dificultades para desarrollar trabajo en equipo. El grado de cohesión e integración del grupo es percibido como escaso o inexistente. En realidad, este resultado no coincide con los hallazgos de las entrevistas en materia de clima organizacional. Quizás lo que si es necesario es fortalecer la cohesión y la integración de los equipos.

2. Control Sobre el Trabajo

El 29.4% de los/las trabajadoras tienen una percepción de riesgo medio, alto y muy alto, mientras que el 70.6% refieren riesgo bajo frente al factor del control sobre el trabajo. Las dimensiones que generan una mayor percepción de riesgo para este factor son: la claridad del rol y la capacitación.

- El 64,7% de los/las trabajadoras evaluadas tienen una percepción de riesgo alto y muy alto relacionado con la “claridad de rol”. Perciben que la organización no les ha proporcionado información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía y los resultados. Este es un dato interesante y en parte coincide con las entrevistas en la medida en que el trabajo en y con las organizaciones defensoras de DDHH es demandante y las personas son contratadas para unas tareas, pero por la exigencia del contexto terminan desarrollando actividades adicionales. En las entrevistas también se indagó acerca de la autonomía y si bien hay cierto grado de la misma, la toma de decisiones en ocasiones se centraliza en las direcciones.
- Con relación a la dimensión de “capacitación” se identificó que el 41.2% de los/las participantes refieren una percepción de riesgo medio, alto y muy alto y que los accesos a las actividades de capacitación son inexistentes o limitadas, o no responden a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo. Perciben que las actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización le brinda no contribuyen al desarrollo y al fortalecimiento de sus

conocimientos y habilidades. Sobre este punto es importante mencionar que en las entrevistas no se profundizó sobre este tema, pero que es un dato interesante para que las organizaciones lo tengan en cuenta.

3. Demandas del Trabajo

El 29.4% de los/las trabajadoras tienen una percepción de riesgo medio, muy alto y alto en las “demandas del trabajo” el 70.5% refiere una percepción de riesgo bajo. Los factores que generan un impacto más elevado de riesgo son: demandas ambientales y de esfuerzo físico, demandas de carga mental, demandas cuantitativas y demandas emocionales.

- El 52.9% de los/las participantes refieren una percepción de riesgo, medio alto y muy alto, con relación a las demandas de carga mental, sienten que su trabajo exige un importante esfuerzo de memoria, atención, concentración, información detallada o que puede provenir de diversas fuentes; la información es percibida como excesiva, compleja o detallada para realizar el trabajo o debe utilizarse de manera simultánea o bajo presión de tiempo. Teniendo en cuenta que los factores anteriores corresponden en gran medida a la realidad, es importante el despliegue de medidas de atención psicosocial integral para sobrellevar las cargas laborales y emocionales.
- Frente a las “demandas emocionales”, apenas el 11.8 % de los/las trabajadoras tienen una percepción de riesgo medio, alto y muy alto, evalúan que las condiciones laborales, les exigen realizar esfuerzo emocional o adaptativo que le genera fatiga o preocupación, o que afecta negativamente su desempeño del trabajo. Se considera que este bajo porcentaje de riesgo está relacionado no solo con el compromiso que las personas tienen en el trabajo por la defensa de los DDHH y la construcción de la paz, sino que también se puede concebir como una señal de la capacidad de resiliencia que existe en el capital humano de este tipo de organizaciones.

- Frente a las “demandas de la jornada de trabajo”, sólo el 17.6 % de los/las trabajadoras tienen una percepción de riesgo medio, alto y muy alto, consideran que las condiciones laborales, les exigen realizar esfuerzo excesivo y prolongado que les generan importantes molestias, fatigas o preocupaciones, o que afecta negativamente su desempeño del trabajo. En las entrevistas se evidenció que muchas de las personas que trabajan en el área programática tienen jornadas de trabajo extensas sobre todo en las visitas a terreno, pero en realidad es el trabajo que más satisfacciones les generan. Quizás este porcentaje de personas corresponde a la realidad de quienes trabajan en el área programática y que, por temas administrativos, financieros, contables y por las exigencias de por ejemplo auditorías externas, deben invertir más tiempo del previsto en sus oficinas.
- Frente a las “demandas de influencia laboral en el entorno extra laboral”, el 64.7% de los/las trabajadoras perciben riesgo medio, alto y muy alto. Para ellos/as las condiciones laborales les exigen realizar esfuerzo y tareas en su entorno extra laboral, lo que, evidentemente, les genera molestia, fatiga o preocupación, y afecta negativamente su desempeño del trabajo. Probablemente este alto porcentaje esté dando cuenta de los síntomas de auto explotación laboral y de las dificultades de separar lo laboral de lo personal.
- El 82.3% de los/las participantes tienen una percepción de riesgo medio, alto y muy alto, con relación a las “demandas cuantitativas”, el tiempo del que disponen para ejecutar el trabajo es percibido como insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, por lo tanto, requieren trabajar a un ritmo rápido (bajo presión de tiempo), limitar el número y la duración de las pausas o trabajar tiempo adicional a la jornada para cumplir con los resultados esperados. Sin duda, esta elevada cifra da cuenta de lo demandante que es o puede llegar a ser el trabajo por la defensa de los DDHH y la construcción de la paz en el país. Además, sugiere los motivos por los cuales las medidas de atención psicosocial integral son tan poco populares y poco interiorizadas en los equipos. No obstante, este

alto porcentaje podría prender las luces sobre la importancia de poner en práctica estas estrategias.

4. Recompensas

Los resultados mostraron que el 29.4% de los/las trabajadoras tienen una percepción de riesgo medio y alto en el factor recompensas, mientras que un 70.6% tiene una percepción de riesgo baja. El tema de las recompensas está relacionado con la retribución que el/la trabajadora obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales y comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo.

Resultados de las Condiciones de Riesgo Extra-laborales

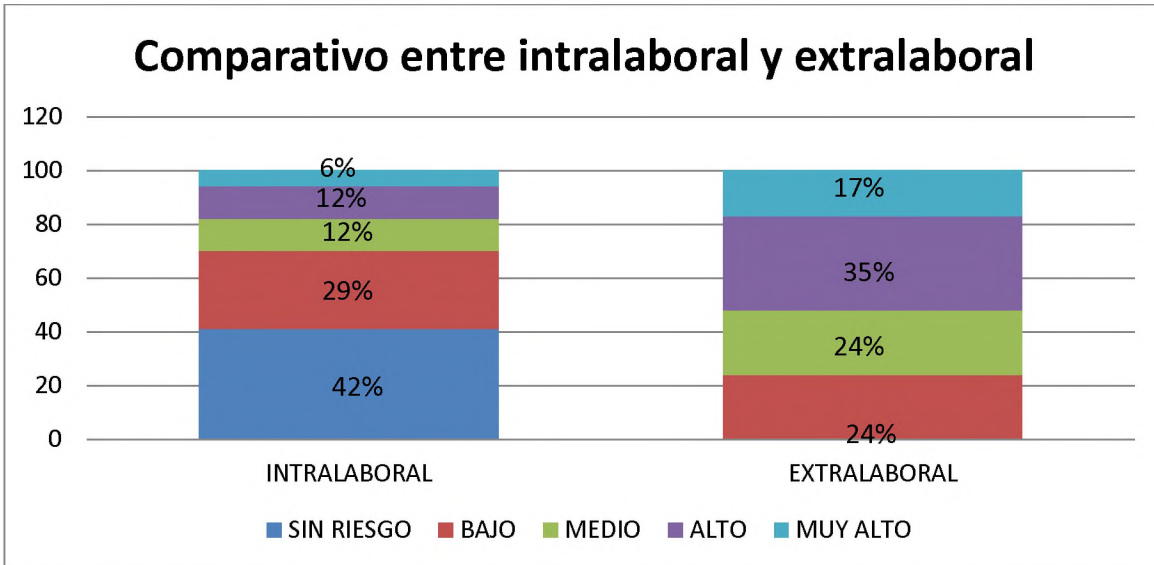
Por medio de la batería, se evaluaron factores externos al medio laboral que están relacionados con el entorno familiar, social y económico de el/la trabajadora. Adicional se evaluaron las condiciones del lugar de vivienda que pueden influir en la salud y bienestar de las personas. Se identificó que los factores que generan un mayor impacto en el área extra laboral son: influencia del entorno extra laboral sobre el trabajo, desplazamiento vivienda al trabajo y viceversa, tiempo fuera del trabajo, comunicación y relaciones interpersonales, situación económica del grupo familiar y características de vivienda.

- En relación con la “influencia del entorno extra laboral sobre el trabajo” el 70.6% de los/las trabajadoras perciben riesgo medio, alto y muy alto en relación con las situaciones de la vida familiar o personal que sin duda afectan su bienestar, su rendimiento o sus relaciones con otras personas en el trabajo. Esta cifra es bastante alta, pero se considera que en el fondo refleja la forma en la que la condición humana prima, aun en las organizaciones defensoras de DDHH.

- El 52.9% de los/las trabajadoras tiene una percepción de riesgo medio, alto y muy alto con relación al “tiempo fuera del trabajo”, sienten que la cantidad de tiempo destinado al descanso y recreación para compartir con la familia o amigos como para atender asuntos personales o domésticos es limitada o insuficiente.
- El 76.5% de los/las trabajadoras perciben un riesgo medio, alto y muy alto en el desplazamiento vivienda trabajo, evalúan que el transporte para acudir al trabajo es difícil o incómodo y la duración del desplazamiento entre la vivienda y el trabajo es prolongada. Si bien algo que se rescató en las entrevistas es que en las organizaciones hay flexibilidad de horario, lo cual se resalta como positivo, esta cifra puede ser un factor de análisis por ejemplo para fomentar el teletrabajo u otras medidas que brinden bienestar a sus trabajadores/as de manera diferencial.
- El 35.3% de los/las trabajadoras perciben riesgo medio, alto y muy alto relacionado con la “comunicación y relaciones interpersonales”, evalúan que la comunicación con los/las integrantes del entorno social es escasa o deficiente. El apoyo social que el trabajador recibe de sus amigos o allegados es escaso. Esta es una cifra significativa y da cuenta de las dificultades que presentan las personas que trabajan en estas organizaciones de socializar con quienes les rodean. Probablemente esta cifra aplica a personas que han sufrido de ataques contra su vida, su integridad y sugiere lo complejo que puede llegar a ser compartirlo con personas que no son del mundo de las ONG.
- El 35.3% de los/las trabajadoras perciben riesgo medio, alto y muy alto relacionado con la preocupación por la “situación económica del grupo familiar”, consideran que los ingresos familiares son insuficientes para costear las necesidades básicas del grupo familiar, pues, han adquirido deudas económicas difíciles de solventar. De igual manera este mismo porcentaje de trabajadores/as consideran que las condiciones de su vivienda o su entorno desfavorecen el descanso y la comodidad del individuo y su grupo familiar, por ejemplo, la ubicación de la vivienda dificulta el acceso a vías transitables, a medios de

transporte o a servicios de salud. Frente a este importante tema, es necesario promover las discusiones sobre las escalas salariales e indagar sobre posibilidades de fondos de empleados.

Comparación entre los factores de riesgo Intra Laboral y Extra Laboral



Gráfica No. 1. Comparación factores de riesgo Intra Laboral y Extra Laboral. Fuente: elaboración propia.

Según la gráfica No. 1, un 30% del grupo encuestado percibe las condiciones intra laborales en conjunto como factor de riesgo medio, alto y muy alto. En cuanto a las condiciones extra laborales, un 76% percibe estas condiciones como factor de riesgo medio, alto y muy alto. Este último porcentaje es interesante principalmente porque da cuenta que los factores intra laborales quizás sean factores sobre los que los/las trabajadoras tienen cierta posibilidad de acción y/o control. Mientras que los factores extra laborales presentan un riesgo elevado poniendo en evidencia que no sólo las personas dedican menos tiempo para sí mismos y para sus familias, sino que su naturaleza humana prevalece aun cuando se trabaje por la defensa de los DDHH y la construcción de la paz. Finalmente, es importante resaltar que según los resultados más del 70% de las personas encuestadas evidenció una posible sintomatología de estrés.

Con el ánimo de adelantar un ejercicio de articulación de los temas que anteriormente se han abordado, es importante resaltar algunos de los resultados de esta Batería. En

un primer momento podríamos afirmar que tanto las características del liderazgo que perciben los/las trabajadoras, la escasa retroalimentación sobre el desempeño que no permite identificar aspectos fuertes y otros a mejorar, las relaciones sociales que evidencian ciertos conflictos o tensiones interpersonales y la falta en ocasiones de la claridad sobre el rol a desempeñar son aspectos directamente relacionados con dificultades en torno a la comunicación que generan ambientes propensos para los conflictos y hasta para tratos agresivos o irrespetuosos. Por lo tanto, al interior de estas organizaciones, la comunicación interpersonal se convierte en una herramienta de transformación de conflictos.

De otro lado, las fuertes demandas mentales y emocionales que implica el trabajo en el campo de la defensa de los DDHH, la carga extra laboral que impide a los/las trabajadoras tener más tiempo personal y un 70% de personas que presentan síntomas de estrés son indicadores que sin duda generan alertas sobre la importancia de adelantar acciones encaminadas a fortalecer el trabajo psicosocial en las organizaciones defensoras de DDHH.

Capítulo VIII: Teoría Organizacional Aplicada a las Organizaciones Defensoras de DDHH y Constructoras de Paz en Colombia

“Los seres humanos tenemos la capacidad de empatizar con alguien y empatizamos en lo bueno y en lo malo. Si una persona te resulta agradable, si es fácil comunicarse con ella, pues tu trabajo va a fluir más. Cuando hay una persona con un comportamiento agresivo que se cierra la comunicación, que es autoritario, eso se refleja en la relación y también afecta la forma en la que se trabaja”.

(Extracto literal de una entrevista con una persona no vinculada)

El objetivo principal de este capítulo es generar un diálogo entre el estado del arte, presentado al inicio de la investigación, los hallazgos y, las conclusiones. En este orden de ideas, se contrastaron los estudios e investigaciones sobre los conflictos en contextos organizacionales, con los conflictos identificados en organizaciones defensoras de DDHH y constructoras de paz, de lo cual se puede concluir lo siguiente:

1. Así como en la vida de los seres humanos, el conflicto también es inherente a las organizaciones y estos se dan por que están compuestas por individuos que piensan y sienten de diferentes maneras y porque en ocasiones, tienen objetivos incompatibles.
2. Los resultados de la investigación dejan la impresión que las organizaciones defensoras de DDHH tienen un camino por recorrer hacia el tránsito de la tradición racionalista o la teoría organizacional clásica, la cual percibe que el conflicto amenaza con la eficiencia de las organizaciones, y es indeseable, a la tradición cultural donde hay una construcción social de significados, resignificados y formas de gestionar conflictos en/o con organizaciones, los cuales no son vistos como perjudiciales y por el contrario, son inevitables y necesarios para que se generen cambios al interior de las organizaciones. Esta percepción surge en la medida en que no todas las personas entrevistadas identificaron de manera concreta conflictos internos, estos no eran reconocidos como tal y de esta forma se pierde el potencial transformador que tienen cuando se gestionan.

- 3.** La teoría sobre conflictos organizacionales afirma que algunas de las causas más comunes por las cuales se dan conflictos al interior de las organizaciones, son porque se dan situaciones de ganar-perder, por la competencia sobre los medios, por una incongruencia en el status, por diferencias de percepción, por el diseño o la estructura organizacional, por compartir recursos limitados, por la toma de decisiones, la planeación, los presupuestos, entre otros. En el caso específico de las organizaciones defensoras de DDHH y constructoras de paz, se pudo evidenciar que un generador de conflictos es el uso del poder cuando no se maneja de la manera más democrática, lo que se puede asemejar a situaciones de ganar-perder o la toma de decisiones. Otro causante de conflictos al interior de este tipo de organizaciones tiene que ver con las fallas en la comunicación al interior de los equipos donde entran a jugar variables de percepciones diferentes y de prejuicios establecidos. Sin duda, la escases de los recursos y la competencia por los mismos genera estrés en los directivos e inestabilidad laboral en los/las trabajadoras.
- 4.** Si partimos del hecho de que las organizaciones enfrentan retos para identificar sus conflictos internos y por ende para gestionarlos, transformarlos y ver su potencial de cambio, muy difícilmente se han podido identificar mecanismos concretos de gestión de conflictos al interior de este tipo de organizaciones, a excepción de la organización que conformó su comité de resolución de conflictos y en general, las que mencionaron hacer uso de las juntas directivas o de las asambleas, para tramitar conflictos.
- 5.** Para la teoría organizacional, es necesario prestarle atención a la comunicación organizacional, como herramienta para prevenir y gestionar conflictos. En el caso de las organizaciones defensoras de DDHH esta situación es evidente y este tipo de organizaciones pueden hacer un esfuerzo adicional por prestarle atención a la comunicación como mecanismo de transformación de conflictos y como una forma de construir paz desde el interior.

6. En las entrevistas se pudo evidenciar la forma en la que efectivamente influyen en los/las trabajadoras tanto el comportamiento de los demás colegas, como el de los directivos, así como los tratos injustos. Una entrevistada no vinculada mencionó lo siguiente: *“en la dirección se permea toda la organización. Si hay un director que es extremadamente autoritario, o un cuerpo directivo extremadamente autoritario, la organización se vuelve vertical y por ende, las relaciones en los equipos también se vuelven verticales”*. Esta afirmación ilustra la forma en que las prácticas de la dirección se ven reflejadas en las dinámicas de las organizaciones. Así mismo, la importancia que las organizaciones se hagan cuestionamientos éticos frente a su funcionamiento y sus prácticas internas.
7. Frente a los conflictos en organizaciones sociales defensoras de DDHH identificados en el estado del arte, hay una coincidencia con los resultados de las entrevistas. Efectivamente se puede verificar la existencia de conflictos interpersonales, personalismos marcados, falta de procesos de relevo generacional sobre todo en las direcciones, desafíos en los procesos de democracia interna y participación, ausencia de políticas de bienestar que mejoren la calidad de vida de los/las trabajadoras, los conflictos relacionados con la búsqueda de recursos que generan inestabilidad e incertidumbre y una cultura de proyectos.
8. En relación con la violencia ocupacional o en el contexto organizacional, no se profundizó sobre este asunto con las organizaciones, pero tanto trabajadores/as como directores/as, manifestaron apertura al diálogo y al respeto. Por su parte, de las entrevistas con personas no vinculadas, se pudo evidenciar que por lo menos dos habían vivido situaciones violentas, específicamente gritos.
9. Según la teoría mencionada, trabajar en la organización temas como la apertura y el apoyo, la mejora en la comunicación, el aumento de la participación, la igualdad, el trato justo y las relaciones interpersonales, puede llegar a generar ambientes libres de violencia. En el caso específico de las organizaciones defensoras de DDHH, más allá de trabajar porque no se presenten situaciones

violentas, estas áreas de trabajo son importantes como mecanismo de gestión y transformación de conflictos al interior de las mismas.

Conclusiones

A continuación, se exponen las conclusiones en relación con cada uno de los temas vitales de la investigación. Se hace referencia al proceso de obtención de los resultados, a los principales hallazgos, se muestran los vacíos y dificultades del proceso de investigación y finalmente se resalta el aporte al campo de los estudios de la paz y la resolución de conflictos.

- El proceso de **obtención de los resultados** fue esencialmente por medio de entrevistas a directores/as, trabajadores/as, personas no vinculadas a estas organizaciones, pero con experiencia de trabajo en ellas y finalmente con terceros externos que conocen del mundo de las ONG en Colombia. La Batería de Riesgo Psicosocial también fue una fuente de obtención de resultados para medir dicho riesgo en trabajadores/as de este tipo de organizaciones. Todo el conjunto de entrevistados/as fue de 33 personas en total y a 17 trabajadores/as se les aplicó la batería.

- Antes de mencionar los hallazgos sobre los **conflictos al interior de organizaciones defensoras de DDHH**, es importante indicar que uno (1) de seis (6) directores/as y siete (7) de 17 trabajadores/as no identificaron de manera concreta conflictos específicos al interior de estas organizaciones. Según mi criterio, diferentes razones pueden dar respuesta a esta situación:
 1. Porque las mismas exigencias de la labor de la defensa de los DDHH no permiten echar un vistazo a la situación interna de la organización.
 2. Porque las personas entrevistadas no tenían confianza con esta investigación y no estaban interesados/as en que la información saliera a la luz pública.
 3. Probablemente el grupo de trabajadores/as sentía algún tipo de temor o de desconfianza de manifestar situaciones conflictivas o contradictorias al interior de su organización.

4. Se percibió que el grupo de trabajadores/as más jóvenes sentía un gran compromiso, una gran motivación por el trabajo que realizaban y no percibían situaciones complejas en su entorno de trabajo.
5. Posiblemente para estas personas el conflicto aún no es visto como una oportunidad de cambio, sino más bien como algo indeseable que es necesario eliminar y/o invisibilizar.
6. Es factible que no se hayan identificado tensiones mayores porque en realidad viven un buen ambiente de trabajo al interior de la organización, con base en la solidaridad, la amistad, la hermandad, la confianza y el respeto.
7. Existe la posibilidad que actualmente, las organizaciones atraviesen momentos de incertidumbre ya que tras los resultados del plebiscito y las dificultades de la implementación del acuerdo entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP, sus agendas estén frenadas y existan ambientes de preocupación que centren su atención.

A pesar de lo anterior, se lograron evidenciar algunos conflictos que se dan al interior de estas organizaciones defensoras de DDHH. Así, los conflictos más destacados están relacionados con factores internos como los personalismos, los egos, los prejuicios, las percepciones, el no separar lo personal de lo laboral, problemas interpersonales, fallas en la comunicación, tensiones por posturas políticas, discusiones sobre el ejercicio del poder y, éste relacionado con el tema de género, inequidades en materia de derechos laborales y la falta de procesos de relevos generacionales. También surgieron algunos factores externos relacionados con tensiones generadas por la implacable lucha por los recursos económicos, inquietudes con la institucionalidad y el contexto violento y adverso que genera cargas emocionales en las personas que trabajan por la defensa de los DDHH.

- Frente a los hallazgos sobre el análisis de los **objetivos misionales vs prácticas internas de las organizaciones** no se observó ningún objetivo misional que estuviera enfocado hacia el interior de la organización en beneficio de los/las

trabajadoras; por lo tanto, no fue posible establecer prácticas incoherentes entre objetivos misionales y situaciones internas. Lo que también se evidencia, de acuerdo al trabajo de campo en la investigación, es que, en materia de construcción de paz hacia el ámbito doméstico, las organizaciones tienen trabajo por adelantar.

- Frente a los hallazgos sobre los **efectos de los conflictos en la labor de construcción de paz de las organizaciones** no hubo un acuerdo. Para un grupo de entrevistados/as, los conflictos internos no han tenido una afectación en la labor de construcción de paz en la medida en que las organizaciones son coherentes con sus objetivos y sus prácticas hacia afuera, aun cuando se han presentado inconvenientes con los grupos meta o bien entre organizaciones. El tema es que se trata de asuntos que manejan internamente y lo hacen “detrás de cámaras”, de manera muy informal. Lo cierto es que, si han existido casos en los que algunos conflictos han salido de las organizaciones hasta instancias como el Ministerio del Trabajo como demandas, pero se trata de conflictos sensibles que desbordan la capacidad organizacional y sobre los cuales esta investigación no obtuvo evidencias en las organizaciones entrevistadas.

Sin embargo, para otro grupo de entrevistados/as si hay una afectación y reconocen que las organizaciones están desaprovechando oportunidades para evidenciar que si es posible un ejercicio de la democracia real, participativo, incluyente y que si es posible ejercer el poder de manera responsable y diferente. Sumado a esto, algunos trabajadores/as mencionaron que los conflictos internos si afectan la labor de construcción de paz en la medida en que los equipos deben sentirse bien para funcionar bien; en otras palabras, si no hay bienestar al interior del equipo, difícilmente se puede hacer un trabajo de calidad con las víctimas, las comunidades y las organizaciones de base.

Según mi criterio, lo que se puede concluir es que los conflictos internos si afectan la labor de construcción de paz, pero no la anulan. Es por eso que, a pesar de la

existencia de estos conflictos, las organizaciones han continuado en su labor de defensa de DDHH y de construcción de paz. Sumado a esto, quizás las afectaciones no se evidencian hacia afuera, sino que afectan de manera interna y en diferentes niveles; en otras palabras, el conflicto interno es una cosa y la imagen institucional que proyectan, es otra.

- En los hallazgos de los **impactos de la violencia socio política en la vida organizacional**, hubo un acuerdo general del impacto negativo de este tipo de violencia tanto en las dinámicas organizacionales, como en la vida de las personas que trabajan en la defensa de los DDHH. De ahí, que las medidas de atención psicosocial integrales sean valoradas positivamente aun cuando no se cuenta con los fondos, ni con el tiempo, ni con un liderazgo para llevarlas a cabo.
- En relación con los hallazgos sobre los **efectos psicosociales de los conflictos en los trabajadores/as**, lo que se pudo percibir, es que afectan la vida organizacional y las relaciones interpersonales principalmente, pues no se trata únicamente de la afectación de los conflictos internos, sino que mayoritariamente las afectaciones provienen del contexto, todo el conjunto de entrevistados/as mencionó la necesidad y la importancia de contar con medidas de atención psicosocial integral, excepto uno. Se puede concluir que las medidas psicosociales integrales se convierten en un mecanismo de gestión de conflictos, en una herramienta para la resiliencia, en un escenario de resistencia y en un dispositivo que puede potenciar la labor de construcción de paz de las organizaciones. Se hace urgente el trabajo psicosocial al interior de las organizaciones defensoras de DDHH, no sólo para no dejar la humanidad de lado sino para tener herramientas que les permitan gestionar las cargas emocionales, y de esta manera tener mayor capacidad de generar prácticas coherentes al interior y continuar haciendo un trabajo cualificado.
- Frente al tema de **posibles manifestaciones violentas**, lo que se puede concluir es que las entrevistas con terceros externos y con personas no vinculadas

sugirieron que, en ocasiones, en algunas organizaciones, se han presentado manifestaciones violentas e incluso situaciones de violación a los DDHH, principalmente gritos y malos tratos. Varias de las entrevistadas mencionaron tener conocimiento sobre situaciones violentas en contra de las mujeres. No obstante, dada la sensibilidad de estas afirmaciones sobre este asunto no se logró profundizar. Si bien existe una línea muy fina entre lo que son conflictos organizacionales y posibles manifestaciones de violencia, en el grupo de personas no vinculadas, únicamente una entrevistada afirmó haber experimentado esta realidad. Para las demás, se trataba más bien de asuntos que ellas consideraban injustos, incoherentes y contradictorios. En cuanto a si hay violencia o no al interior de las organizaciones sociales defensoras de DDHH, esta investigación ha corroborado que definitivamente no es posible hablar que estas organizaciones sean violentas en su interior; por lo menos no con la muestra que se tuvo. Lo que se percibió es que en ocasiones existen conflictos que eventualmente son mal manejados y que crean malestar en los/ las trabajadoras.

- Teniendo en cuenta que no todos los entrevistados/as mencionaron de manera específica conflictos concretos, fue complejo identificar **mecanismos de gestión y transformación de conflictos internos**. Algunos de los conflictos que han surgido en la organizaciones entrevistadas, han sido manejados por medio del diálogo y con intervención o mediación por parte de jefes directos y si escalan o son sensibles, se ha solicitado el apoyo de las juntas o las asambleas. Muchos otros conflictos, sencillamente no han sido manejados y entre los equipos se ha aprendido a convivir con los malestares. Cabe resaltar que una organización creó su propio Comité de Resolución de Conflictos como mecanismo de gestión y transformación de los mismos.
- Uno de los principales **desafíos en materia de gestión de conflictos** en las organizaciones defensoras de DDHH, es mirar hacia el interior mismo de la organización e identificar formas de salvaguardar el recurso humano para continuar la ardua labor de defensa de los DDHH y la construcción de la paz. Para

esto es importante que las organizaciones incorporen debates sobre escalas salariales, bienestar laboral y medidas de atención psicosocial integral. Todo esto teniendo en cuenta que la relación laboral se debe respetar.

- Frente a los **resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial** se puede concluir que fueron encuestados 17 trabajadores/as de las seis (6) organizaciones involucradas en la investigación. De estos resultados se dieron hallazgos de riesgo frente a las condiciones intra laborales, como a las extra laborales. En relación con las primeras, se evidenció que casi el 60% de las personas encuestadas, tienen una percepción que se presentan dificultades en aspectos como la planificación, la solución de problemas y la comunicación. El 70% consideró que no había un ejercicio claro sobre retroalimentación al desempeño, lo cual no les permitía identificar sus fortalezas y sus aspectos a mejorar. Casi el 60% señalaron que se pueden mejorar aspectos como la cohesión del grupo al interior de las organizaciones. Por su parte, un 65% de las personas encuestadas sentía que no había claridad sobre los roles, los objetivos, las funciones y el margen de autonomía. Alrededor del 40% manifestó vacíos en relación con los procesos de capacitación y formación, aspectos que contribuyen al fortalecimiento de sus capacidades. Más del 60% expresaron que adelantaban trabajo en su entorno extra laboral y eso les generaba cierta molestia. Finalmente, más del 80% consideró que el tiempo del que disponen para hacer su trabajo es insuficiente para atender el volumen de tareas y deben trabajar a un ritmo más rápido, bajo presión, limitar las pausas o trabajar tiempo adicional para cumplir sus tareas.

En relación con los factores extra laborales, se destaca que el 70% de las personas encuestadas considera que sus situaciones personales afectan su desempeño en el trabajo y que más del 50% sienten que la cantidad de tiempo dedicada a ellos/as y a sus familias, es limitado. En este orden de ideas, al comparar los factores de riesgo intra laborales como los extra laborales, se puede afirmar que el 30% de las condiciones intra laborales presentan un factor de riesgo medio, alto y muy alto, mientras que el 76% de las condiciones extra laborales

presentan un factor de riesgo medio alto y muy alto. Finalmente, más del 70% de las personas encuestadas evidenció una posible sintomatología de estrés.

- Según mi criterio, una importante conclusión de esta investigación es que las organizaciones sociales defensoras de DDHH se permitan espacios de autocrítica, reflexión interna y acción a favor de la **construcción de paz desde el interior** con el objetivo de dar paso a formas más democráticas, participativas e incluyentes, en especial en el ejercicio del poder. Así mismo, posibilitar escenarios de transformación de conflictos donde no se recurra a la violencia y por ende, lograr mayor bienestar laboral en los/las trabajadoras y generar ambientes de trabajo en organizaciones defensoras de DDHH menos proclives a los conflictos sobre todo interpersonales. Principalmente es importante prestar atención a la dimensión relacional en la labor de construcción de paz al interior de estas organizaciones. Algunas de las razones por las cuales se considera importante construir paz desde el interior pueden ser:
 - Porque es importante devolver o retribuir a los/las trabajadoras todo el compromiso, la convicción, el cariño y la entrega con que han hecho su trabajo por la defensa de los DDHH y la construcción de la paz.
 - Para fortalecer su labor de construcción de paz hacia afuera.
 - Para mejorar la calidad y los resultados esperados en pro del beneficio de las comunidades con las cuales trabajan.
 - Para que los/las trabajadoras tengan la oportunidad de potenciar sus habilidades y desarrollar sus capacidades.
 - Para tener la satisfacción que lo que se predica, se aplica. Sobre todo, en materia de uso responsable del poder y de democratización de las instancias de toma de decisiones.
- Otra conclusión a destacar es que como parte de la cualificación y la maduración de las organizaciones, estas se han apropiado de temas como el de protección – autoprotección, lo cual es muy positivo, esta investigación extiende la invitación a

las organizaciones defensoras de DDHH a que la **gestión y transformación de conflictos**, así como la importancia del abordaje de asuntos como el clima y la cultura organizacional, sean aspectos tomados en cuenta como parte de esa misma maduración y cualificación y como factores determinantes que aportarán a la transformación de los conflictos al interior de organizaciones defensoras de DDHH y así, contar con organizaciones fortalecidas y congruentes que tengan la capacidad de generar nuevos pactos colectivos de convivencia y nuevas formas de relacionamiento.

- El tema de **género** hay que seguir trabajándolo al interior de estas organizaciones, sobre todo en lo relacionado con las nuevas formas de ejercer el poder y los liderazgos y, permitirse espacios para la construcción colectiva en donde se formen nuevas generaciones de lideresas que tengan la capacidad no sólo de asumir tareas de dirección, sino que sus voces sean valoradas.
- En relación con el tema del **clima y la cultura organizacional**, lo que se pudo evidenciar es que realmente no es un tema en el que este tipo de organizaciones reflexionen a profundidad. De la investigación se concluye que no es un tema que sea relevante para las organizaciones en la medida en que los equipos están volcados hacia su trabajo, la causa y el compromiso; además, lo ven como un asunto burgués, occidental y empresarial. Por lo tanto, las organizaciones defensoras de DDHH y constructoras de paz aún tienen camino por recorrer en este asunto, con el ánimo de que puedan generar mayores niveles de bienestar laboral, físico y emocional para sus trabajadores/as. No hay que olvidar que, si bien este tema está relacionado con el aumento de la productividad en el campo laboral, en el mundo de las ONG se podría relacionar con la posibilidad de brindar un mejor acompañamiento. De cualquier forma, no es conveniente centrarse únicamente en lo programático, lo administrativo y financiero y dejar de lado el valioso mundo de las emociones.

- De manera general es necesario mencionar que, si bien este tipo de organizaciones son un referente de construcción de paz y en ocasiones se espera mucho de ellas, están conformadas por seres humanos y **la naturaleza humana prevalece** y permea la vida organizacional. A pesar de lo anterior, la posibilidad de cualquier acto violento no tendría justificación alguna.
- Para finalizar, es importante **no caer en la trampa de idealizar a las organizaciones** ya que ellas están compuestas por seres humanos con sus debilidades y fortalezas. Lo cierto es que, en la construcción de paz hacia el interior de las organizaciones, hay trabajo por adelantar. La realidad es que la coherencia es lo más difícil de lograr y las organizaciones defensoras de DDHH no se escapan de ello, pero es importante visibilizarlo para tomar acciones.
- De las entrevistas con las organizaciones, resultó interesante reafirmar que la finalidad de estas organizaciones ha sido acoger, atender, acompañar y representar a las víctimas del conflicto, a líderes sociales perseguidos, a fortalecer las comunidades indígenas y campesinas en defensa de los DDHH y los derechos ambientales. Históricamente han tenido relaciones muy cercanas con las comunidades y las organizaciones con las que trabajan de muchos años, casi décadas. Han hecho un trabajo dedicado a los más pobres y los más excluidos, han contribuido a la superación de la grave situación de DDHH del país, buscando la adecuación del marco normativo, incidiendo en la política pública y mejorando los procesos de implementación de dicha política para que el Estado cumpla mejor su función de garantizar los derechos de las víctimas.

Han trabajado en la superación de la pobreza, la superación de la impunidad, al fortalecimiento de la democracia, a la incidencia en los procesos de democratización del país. Han trabajado al servicio del movimiento social, por medio de la construcción de sujetos políticos y de derechos, y han trabajado con ellos planes de vida, en la recuperación de la memoria histórica, los impactos del extractivismo de recursos naturales en el territorio, en la paz, los acuerdos y la

implementación de los mismos. Realmente las organizaciones han movido cielo y tierra para estar ahí en los territorios, con las organizaciones de base y con las comunidades, trabajando con las uñas y en medio de un contexto adverso donde su seguridad y su integridad física y emocional, se han visto comprometidas. Todo lo anterior se concibe como **el gran aporte que han hecho las organizaciones defensoras de DDHH a la construcción de la paz en el país**, aun en medio del conflicto armado.

- Se considera que, si bien se trata de una **muestra reducida** frente al mundo de ONG en Colombia, es un tema que suena tanto en los/las directivas, como en los/las trabajadoras y eso se considera como un avance significativo que aporta a la reflexión y ojalá a la acción.
- Uno de los mayores **desafíos para la elaboración de esta** investigación tuvo que ver con la naturaleza misma del tema. Para muchas organizaciones era un tema sensible del cual no querían pronunciarse; tenían temor que la información fuera pública y algunas mencionaron directamente no contar con mecanismos para gestionar los conflictos internos. Unas organizaciones decidieron no participar. Por otra parte, dependía totalmente de las agendas personales de las personas, que en este ámbito son desbordantes.
- Finalmente, se considera que uno de los mayores **aportes a esta Maestría y a la disciplina marco de estudio**, tiene que ver con la oportunidad de profundizar en el mundo de las ONG defensoras de DDHH en materia de conflictos internos, gestión y transformación, efectos en trabajadores/as y efectos en la labor de construcción de paz; esta situación interna no está realmente documentada. Por otra parte, esta investigación contribuye con insumos que dan cuenta del aporte a la construcción de la paz en el país por parte de estas organizaciones que le han apostado a la paz en medio de la guerra y durante décadas, así como los desafíos que tienen por delante. Se trata de un aporte importante para ampliar el análisis en el campo de los conflictos organizacionales, específicamente en el

campo de los derechos humanos, y como estas reflexiones aportan a la construcción de la paz en el país.

Viejos y Nuevos Desafíos para las Organizaciones Defensoras de DDHH

Después del desarrollo de esta investigación, resulta interesante proyectar algunos escenarios en los cuales las organizaciones puedan trabajar en el marco de la defensa de los DDHH y la construcción de la paz en Colombia. El propósito de este breve apartado, es que amplíen sus reflexiones y prevean cómo construir paz al interior y, en medio de un contexto exigente, confuso, complejo e incluso peligroso.

Escenarios Nuevos y Futuros

Las organizaciones defensoras de DDHH que se han dedicado a la construcción de la paz en el país, quizás intuían que la implementación del Acuerdo de Paz⁵ (Presidencia de la República –Colombia, 2017) entre el Gobierno Nacional y la guerrilla de las FARC-EP sería menos compleja de lo que realmente ha sido, pero los vericuetos de la justicia social avicinan luchas ya conocidas que hoy afloran, y otras desconocidas que emergen. En este orden de ideas, este tipo de organizaciones impulsan procesos que generan movilizaciones, masa crítica, fortalecen y empoderan a los más excluidos y apuestan a la construcción de la paz con justicia social. No sólo continuarán en la dinámica de tratar de comprender el contexto que las rodea, sino que deberán seguir en la desesperada lucha por la gestión de los recursos en lógicas de alta competencia para sobrevivir organizacionalmente.

Tanto las luchas para proteger el medio ambiente y los recursos naturales, así como el reconocimiento de sectores campesinos e indígenas como sujetos políticos y colectivos, serán escenarios propios del post acuerdo. Además, los aportes en la construcción de agendas para la paz desde los territorios, como los insumos para la construcción de políticas públicas por parte de las organizaciones, serán relevantes y necesarios de cara a un escenario de posconflicto. Sumado a esto, las organizaciones defensoras de DDHH y constructoras de paz ejercerán un papel fundamental para que la Cooperación Internacional apoye técnica y financieramente, pero además, con apoyo para la

⁵ Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (2016), firmado por Juan Manuel Santos, presidente de la República y Timoleón Jiménez, Comandante del Estado Mayor Central de las FARC-EP.

mediación, la negociación y el trabajo en alianzas. Además de afianzar el respaldo político para las negociaciones con el ELN que, hasta el momento, no avanzan como se esperaba o avanza de acuerdo a las dinámicas de todo proceso, a ritmos lentos o con avances significativos.

Por otro lado, es necesario aprovechar que este tipo de organizaciones son expertas en hacer lecturas profundas sobre las realidades y las problemáticas sociales, a las que este sector se enfrentará como el tema de los desmovilizados, las estructuras criminales, la escasa oferta institucional en los territorios, los problemas propios del modelo de desarrollo extractivista y explotación de los recursos naturales, la recomposición del Estado y de la sociedad de cara a la reconciliación, la reconstrucción del tejido social, la corrupción y todo lo anterior en medio de un ambiente político hostil, polarizado y en algunos casos radicalizado en sus viejas o emergentes posturas y estructuras. Sin duda, la violencia y la pobreza estructural serán temas en los que las organizaciones centren su atención.

Finalmente, el gran reto de la implementación de los acuerdos entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP está por ser analizado, vigilado, controlado, apoyado, verificado y por supuesto, materializado, con todo lo que ello implica: la Jurisdicción Especial para la Paz, la puesta en marcha por primera vez en la historia colombiana de una Comisión de la Verdad, los conflictos en las zonas donde anteriormente ejercía control las FARC, las Zonas Veredales de Transición que se extenderán en el tiempo, los conflictos que se generarán en las regiones donde habrá circunscripciones especiales de paz, la escasa y débil presencia del Estado en las diferentes regiones vs el creciente control y presencia paramilitar, la falta de voluntad política y de garantías de seguridad para ejercer la labor de defensa de los DDHH y la construcción de la paz, la seguridad de ex combatientes, la participación de la sociedad civil y un sinnúmero de etcéteras. Bajo este panorama, es estratégico trabajar de manera colectiva, generar sinergias y alianzas para potenciar el alcance y el impacto del trabajo de las organizaciones.

Para todo lo anterior, es importante que prime la resiliencia, la tolerancia, la paciencia, la energía, la creatividad y la entrega con las comunidades, como la participación activa de las mismas; pero también que se reflexione a favor del bienestar de todas las personas

quienes finalmente concretan la labor de defensa de los derechos humanos y de la construcción de la paz en nuestro país.

Recomendaciones

A lo largo de esta investigación y producto de las entrevistas al conjunto de entrevistados/as, se formulan las siguientes recomendaciones generales con algunas especificaciones. No se pretende que las recomendaciones sean el camino a seguir, lo que se busca con este documento es ampliar el espectro de posibilidades sobre las herramientas, actividades y mecanismos que algunas organizaciones ya tienen y que de esta manera puedan identificar las estrategias que les resulten novedosas, relevantes, realistas y cuáles definitivamente no. El fin último es contar con ideas que les permita a las organizaciones construir paz desde adentro y avanzar hacia una cultura organizacional que tenga presente el bienestar y la atención psicosocial integral de quienes trabajan en medio de la complejidad de la defensa de los DDHH y la construcción de la paz y que el producto sirva como fuente de inspiración para las organizaciones.

- Frente al tema de los **conflictos internos**, se plantea a que las organizaciones den un debate ético y político que gire en torno a la rotación y la alternancia en el poder, las instancias para dirimir conflictos y la superación de los personalismos. Todo esto para rescatar la esencia y la razón de ser de estas organizaciones que tienen como fin último la defensa de los DDHH, la construcción de la paz y la dignidad humana. Adicionalmente, es oportuno que las organizaciones adelanten la reflexión interna de si realmente existe o no una situación de auto explotación en nombre de la convicción, de la causa, del compromiso, de la entrega y del amor. Quizás ni los/las trabajadoras ni los directivos son conscientes de esta situación; por esto se les invita a permitirse límites para salvaguardar el tiempo y los espacios privados, a pesar de los desafíos que implica la atención directa a población víctima en el marco del conflicto y posconflicto armado. Por supuesto sí hay que trabajar con mucho compromiso y convicción, pero con límites, en la medida de lo posible. Quizás, podría ser útil e interesante hacer breves jornadas de capacitación a los equipos de trabajo sobre las modalidades de conflictos y la forma de gestionarlos para saber que ruta tomar cuando se presenta un conflicto.
- Para abordar el tema de la **gestión y la transformación de conflictos**, es importante tener en cuenta el valor de mantener un equilibrio entre la misión de la

organización, la calidad de vida de los/las trabajadoras y la sostenibilidad administrativa. Además, debe haber una conciliación o un equilibrio entre lo personal, lo familiar y lo laboral, para que las organizaciones funcionen de manera adecuada. Si esto no se da, puede generarse un ambiente más propenso a conflictos o incluso a hechos violentos; por lo tanto, existe el desafío de poner en práctica rutas más humanas y constructivas de gestión de conflictos al interior de las organizaciones defensoras de DDHH. Por su parte, los/las directivas deben prestar atención a los asuntos éticos en su organización, es decir, tener en cuenta las implicaciones de acciones u omisiones en materia de la gestión de conflictos al interior de la organización y en materia de bienestar laboral. Para esto es importante generar climas de trabajo menos estresantes, proveer espacios para tomar quizás siestas, pausas activas, capacitar a los/las trabajadoras en temas como el manejo de las emociones, reducir las demandas de trabajo que puedan llegar a interferir con horas de descanso, ofrecer espacios fuera del contexto laboral para fortalecer el trabajo en equipo, habilitar espacios para dialogar sobre lo que funciona y lo que podría mejorar en el contexto laboral, etc.

También es importante ampliar o mantener los espacios de participación interna como un ejercicio real de la democracia y propiciar esa participación en las instancias de toma de decisión. Así mismo, enfocar el esfuerzo en concretar políticas de bienestar laboral con un enfoque diferencial, o simplemente formalizar las prácticas que ya se vienen adelantando de manera natural.

Poner en marcha un ejercicio de retroalimentación sobre el trabajo es uno de los mecanismos que pueden fomentar los/las directivas en sus organizaciones, que no implica recursos adicionales, pero si permite un acercamiento mayor con los/las trabajadoras y aporta a la gestión de los conflictos internos, y que de hecho fue un factor de riesgo en la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial. Lo anterior implica elaborar planes de fortalecimiento de habilidades y verificar/ajustar objetivos programáticos. Así mismo, incluir un espacio para indagar sobre cómo se siente el/la trabajadora en relación con la organización,

con el equipo de trabajo, con el contexto, sobre su bienestar físico y emocional, sobre qué obstáculos/temores se tienen, y de esta manera reflexionar conjuntamente sobre escenarios posibles y reales donde se logre un mayor bienestar. Esto podría llegar a ser útil si y sólo si se hace en un tono pacífico, positivo, constructivo y no evaluativo, crítico o estigmatizador. Se puede pensar en hacerlo por escrito, una o dos veces por año. Esta es una práctica de una organización internacional que ha tenido resultados positivos. No obstante, para lograr buenos resultados en este tipo de actividades, se requiere de un fortalecimiento de la confianza y la generación de diálogos abiertos y horizontales, ya que es muy difícil hablar de temas personales como el bienestar emocional cuando no hay ese tipo de apertura.

Como medida de **fomento del bienestar laboral** y, por ende, como herramienta para gestionar conflictos internos, se sugiere poner en práctica algunos elementos que provienen del concepto de “Salario Emocional” el cual se trata de una retribución de beneficios no monetarios a los/las trabajadoras, con el fin de fomentar su bienestar. Así, adoptar las medidas que más se acomoden a las dinámicas y necesidades de los equipos, dentro de las cuales se proponen: fomentar la capacitación y verla como una inversión que beneficia a los/las trabajadoras y a la organización, permitir tiempo a los/las trabajadoras para actividades relacionadas con idiomas, artes o deporte por ejemplo una hora a la semana, adecuar lugares de relajación en las oficinas, permitir el teletrabajo para actividades que así lo permitan y promover reconocimientos al trabajo bien hecho, no necesariamente con un aporte monetario, pueden ser palabras, gestos o detalles que valoren e incentiven a la persona. Hay que saber que estas medidas en el fondo también han sido pensadas para que los/las trabajadoras sean más productivas y son medidas que son consecuencia de lógicas capitalistas de alta productividad y por ende de ganancias. Sin embargo, algunas de estas medidas en el marco del trabajo de organizaciones defensoras de DDHH pueden resultar en beneficios concretos para trabajadores/as de este sector y así aportar a la construcción de paz desde el interior.

Incluso, algunas de las medidas establecidas en el Pacto Colectivo de la Escuela Nacional Sindical (ENS, 2008. Párr. 8), que las organizaciones podrían analizar si son viables o no son: contar con un Fondo de solidaridad, generar una remuneración por el trabajo dominical y festivo, facilitar periodos de vacaciones fuera de lo legal, crear un Fondo de apoyo para la educación de los hijos y los trabajadores, apoyo al plan complementario de salud, auxilio óptico, bonificaciones por desempeño y por niveles de responsabilidad.

Teniendo en cuenta que una de las realidades que viven las organizaciones defensoras de DDHH y constructoras de paz, es que no cuentan con políticas de bienestar económico para sus trabajadores/as, por lo tanto, se pone en consideración la posibilidad que se unan al Fondo de Empleados de organizaciones sociales, el cual fue creado por la Fundación Bien Humano, Conciudadanía Corporación Región y otras organizaciones en Antioquia. Este Fondo, cuenta con 11 años de experiencia y en la actualidad cuenta con 260 asociados. Principalmente se trata de un Fondo que permite a los/las trabajadoras mantener un ahorro de entre el 3 y el 10% del salario y posteriormente cuenta con la posibilidad de adquirir créditos de libre inversión. Este es un modelo único en el sector de las ONG el cual debería ser más aprovechado y surge como una forma de atender las necesidades de los/las trabajadoras en casos urgentes o de calamidades domésticas, así como para generar mayores niveles de bienestar.

En general, la invitación a las organizaciones es a que no posterguen más la inclusión de estas medidas como parte de una cultura organizacional, aunque sea de manera lenta, pero segura. No hace falta incluir todo un paquete de medidas que al final les resultan innecesarias. Escojan medidas realistas y proporcionadas con las dinámicas de la organización y los gustos de los/las integrantes de los equipos. Con esto, poco a poco se logrará que mejore el clima organizacional y por ende el bienestar físico y emocional de todo el equipo.

Adicionalmente, es importante ver el valor agregado al hecho de trabajar la escucha activa y el fortalecimiento del equipo. Las organizaciones no tendrán la oportunidad de ver estos beneficios si no adelantan pequeñas acciones a favor de la puesta en marcha de estas estrategias y de la generación de espacios tanto individuales como colectivos. La comunicación activa y por supuesto la escucha activa es uno de los grandes temas de transformación de conflictos. Trabajar en la comunicación es clave porque ésta, dependiendo del manejo que se le dé, se presta para malos entendidos o también para la gestión y la transformación de conflictos dado el caso que éstos se presenten.

Ante el escenario de escasez de recursos, se invita a las organizaciones a ensayar incluir en los presupuestos, por ejemplo, los presentados a Agencias de Cooperación Internacional, rubros de fortalecimiento organizacional enmarcados en objetivos para mejorar la calidad de los productos y de los resultados esperados de los proyectos. De algunas conversaciones con personas con experiencia en el campo de la Cooperación Internacional, se reafirma que es posible y de hecho es bien visto que las organizaciones se preocupen por la situación interna en materia de gestión de conflictos y por promover espacios de fortalecimiento organizacional que apunten al logro de resultados. De hecho, una organización mencionó que ya adelantaban este tipo de acciones que, sin duda, fortalecerán el trabajo en los equipos, lo cual es clave en este contexto.

La realidad es que para promover espacios y hacer que los equipos saquen tiempo para el tema de la puesta en marcha de estrategias de atención psicosocial integral, es absolutamente necesario que se den dos condiciones: 1) que los/las directivas tengan la voluntad de darle cabida al tema y la intención de aplicarlo poco a poco para generar una cultura organizacional y; 2) que exista alguien quien lidere el proceso. Este segundo aspecto es en ocasiones, el más complicado, para esto se sugiere hacer uso de los comités de convivencia de salud ocupacional que dicta la ley laboral colombiana para dinamizar dichas estrategias, pues no se trata de crear mayor carga, sino que se inicie con los espacios ya creados.

Al interior de las organizaciones también se pueden proponer medidas como generar espacios colectivos o individuales para descargar las emociones, respetar las pausas activas que por ley laboral colombiana deben ser practicadas, elaborar planeaciones mensuales y definir los días de descanso y de vacaciones y que se respeten los días compensatorios, generar conciencia sobre el respeto del tiempo privado al interior del equipo, estar abiertos para escuchar al otro, entrar en un diálogo para encontrar soluciones conjuntas, dialogar abiertamente con los/las directivas, que los ciclos de los proyectos incluyan los espacios de autocuidado bien sea semanal, mensual o trimestralmente, proponer salidas de equipo para fortalecer lazos de confianza.

- Frente al tema de los **objetivos misionales vs las prácticas internas**, quizás pueda resultar interesante y valorado el que se discuta en las organizaciones sobre la relevancia o no de contar con un objetivo misional hacia adentro, como una forma de construir paz desde el interior; un objetivo misional que esté relacionado con la promoción de prácticas de bienestar laboral o de crecimiento organizacional. Este ejercicio se podría concebir como un valor agregado de la organización, a la hora de llevar a cabo los procesos de rendición de cuentas.
- En relación con los **efectos psicosociales de los conflictos internos**, se valora que en estas organizaciones hay apertura al diálogo por lo cual es importante mantener, ampliar y crear estos espacios para conversar no sólo lo relacionado con el trabajo, sino también para que se socialice acerca del bienestar de las personas que allí trabajan. Es decir, transversalizar el tema humano al interior de las organizaciones, reflexionar sobre los límites y tomar decisiones frente a cuál es el lugar que cada quien le da al trabajo en su vida y a sus asuntos personales.
- Teniendo en cuenta que uno de los resultados de la investigación es proponer a las organizaciones que tomen acciones a favor de la **construcción de paz desde el interior**, es fundamental que las organizaciones se permitan tanto ser

autocríticas como desarrollar actitudes empáticas, de cuidado por el otro y de los afectos. Actuar bajo un principio de humanidad en el cual todas las personas deben ser tratadas dignamente, y pensar en su bienestar es algo que las organizaciones saben hacer muy bien con las comunidades con las cuales trabajan, la idea es que apliquen los mismos principios en y desde su interior. Por lo anterior, es preciso empezar a incorporar pequeños cambios en la cotidianidad organizacional para que los discursos no sean vacíos. No es posible reproducir lo que se critica, por tanto, hay que reflexionar si se está abusando en ocasiones del poder que nos otorgan, si hay inequidades o injusticias al interior de la organización o si en ocasiones, los conflictos existentes se tornan hacia prácticas violentas. En general, hay una percepción de que con pequeños cambios se logra mucho, así que no hay tiempo que perder para hacer análisis con los equipos y emprender acciones. Si realmente se quiere cambiar las estructuras de un país, se puede empezar con las estructuras internas y desde lo tangible. Además, si se ve como algo necesario, es saludable hacer resistencia y reivindicar espacios de reflexión; paulatinamente estos pequeños cambios crean cultura organizacional y, por ende, paz al interior de las organizaciones defensoras de DDHH.

- **Los impactos de la violencia socio política en las organizaciones** son innegables y afectan la salud física, psicológica, emocional y organizacional, por lo tanto se invita a las organizaciones a priorizar momentos a solas, dedicar tiempo para la familia, hacer ejercicio para activarse y cuidar de la salud, a controlar el celular en horas no laborales quizás apagarlo en la medida de las posibilidades o desconectar el correo institucional, oír su cuerpo, concientizarse de cuándo es demasiado, reflexionar y analizar con otras personas como amigos y familiares sobre las emociones que genera el trabajo, quizás ellos desde una visión externa tengan ideas de cómo manejarlas, no auto explotarnos, aprender a decir no, tener espacios de contacto con la naturaleza, practicar yoga, meditación, reiki y ejercicios de respiración, definir, informar y cumplir con los espacios de descanso y privacidad, fortalecer el ámbito espiritual, en general auto cuidarse y tener respeto propio.

- Frente a los resultados de la **Batería de Riesgo Psicosocial**, es pertinente que las directivas adelanten acciones orientadas a la prevención y atención del riesgo psicosocial y; que esta intervención se dirija a fortalecer los procesos de gestión humana: revisión de los manuales de funciones para la definición de las competencias laborales que se requieran para cada cargo, que se ajusten a las tareas para alcanzar el desempeño de los/las trabajadoras, definir las competencias para cada cargo y facilitar la evaluación del desempeño, organización de jornadas y tiempos de trabajo, distribución de cargas laborales para evitar cuadros de estrés y en general, fomentar la motivación laboral y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Para la prevención del estrés laboral se recomienda fortalecer el liderazgo, la comunicación organizacional, los procesos de toma de decisión, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el manejo del conflicto y la negociación, así como la capacidad para conectar emocionalmente con los/las trabajadoras.

Con el fin de optimizar el talento humano en las organizaciones es necesario promover programas de capacitación que se ajuste a las necesidades de cada cargo y, por ejemplo, hacer uso de las ofertas del SENA o de la ARL y la caja de compensación. Lo anterior se plantea ya que la gran mayoría de las organizaciones entrevistadas cuentan con contratos laborales en los cuales se puede hacer uso de estos beneficios.

Se sugiere, además poner en práctica actividades dirigidas al fomento de estilos de vida saludables, donde se fomente el ejercicio físico, el crecimiento espiritual y el manejo de las emociones.

Obstáculos en el Desarrollo del Proceso de Investigación

Para finalizar, considero pertinente referirme de manera puntual a los obstáculos que se presentaron a lo largo de esta investigación.

Es importante mencionar que, evidentemente el tema de investigación escogido es un tema altamente sensible. Es natural que a nadie le guste que “se le metan al rancho”, como se dice coloquialmente. Si bien a lo largo de mi experiencia profesional de los últimos seis (6) años en el campo de la Cooperación Internacional, contaba con la ventaja de tener cercanía con varias organizaciones defensoras de DDHH y constructoras de paz, fue sustancialmente distinto aproximarme a las mismas con la intención de profundizar sobre sus asuntos internos.

Contacté alrededor de 15 organizaciones de las cuales con seis (6) realicé la investigación, una más de las que propuse en el anteproyecto; de las quince (15), tres (3) me dijeron abiertamente que no querían participar en la investigación principalmente porque no querían que ese tema fuera público o porque en la actualidad no contaban con mecanismos de gestión de conflictos o simplemente porque no contaban con el tiempo; de las seis restantes no tuve respuesta alguna. Desafortunadamente en la muestra no logré entrevistar a ninguna organización de mujeres. Inicialmente consideré que iba a ser más sencillo reunirme con las organizaciones, pero el proceso fue bastante lento, dependía de las agendas de las personas y me reprogramaron citas en diversas ocasiones.

Varias organizaciones contactadas me dijeron abiertamente que no querían participar de la investigación en general porque consideraban que había temas “top secret” al interior de las organizaciones. Considero que este síntoma da a entender que hay cosas que suceden las cuales sólo deben ser manejadas internamente. Sin embargo, considero que esta situación puede llegar a ser perjudicial en la medida en que si no hay posibilidad de visibilizarlas, tampoco hay posibilidad de cambio o bien de transformación.

En resumen, logré entrevistas con cinco (5) organizaciones, más una sexta que al final fue importante para diversificar la muestra, en la medida en que los grupos meta de las

organizaciones que habían aceptado participar eran similares (víctimas, campesinos, indígenas y afros) y esta sexta trabaja con sectores LGBTI. En general, existen menos organizaciones que trabajan por la defensa de los derechos de estos sectores.

Si bien en el proceso inicial de acercamiento a las organizaciones se percibió cierta reticencia a participar, esta situación se asumió como una oportunidad para profundizar en la forma en que las medidas de atención psicosocial integral son necesarias y surgen como una respuesta y una alternativa de gestión y transformación de conflictos, como una estrategia de resistencia frente a un contexto político adverso que tiene efectos tanto en las personas como en las dinámicas organizacionales y como un instrumento que fortalece la resiliencia y potencia la labor de construcción de paz de las organizaciones.

De manera preliminar hubo una percepción que esta investigación se acercaba al campo de la psicología, más que al de la ciencia política. No obstante, el trabajo investigativo hace énfasis en la importancia de las reflexiones internas de las organizaciones acerca del ejercicio del poder, la forma en que este tiene efectos en los/las trabajadoras, en su labor de construcción de paz, en la importancia de la generación de acuerdos colectivos y resalta la forma en la que lo psicosocial está inmerso dentro de lo político. Igualmente, merece ser destacado el valor agregado de la interdisciplinariedad en los estudios de paz y resolución de conflictos.

Para concluir, es fundamental mencionar la posibilidad que los hallazgos puedan llegar a generar molestias, interpretaciones o percepciones negativas. Así mismo, hay la probabilidad que las reflexiones y recomendaciones propuestas no se tengan en cuenta y se continúe sin la oportunidad de realizar cambios o transformaciones al interior de las organizaciones defensoras de DDHH, que aporten a la construcción de paz desde el interior.

Reacciones de las Personas Entrevistadas

Uno de los compromisos adquiridos en el marco de esta investigación fue compartir con las personas entrevistadas los hallazgos, así como las conclusiones y las recomendaciones antes de la entrega final, con el objetivo de que tuviesen la posibilidad de reaccionar frente al documento y expresar sus opiniones. A cada una de las personas entrevistadas se le envió el documento completo con un plazo de recibo de comentarios de una semana. Si bien las agendas de los/las entrevistadas son apretadas, se les invitó a que se enfocaran en las conclusiones y las recomendaciones. A continuación, se presentan algunas de las reacciones.

- *“Muchas gracias por compartir el trabajo y muchas felicidades por el documento. Le he puesto una ojeada”. (Mensaje de un director).*
- *“Muy interesantes las recomendaciones. Includí algunas sugerencias directamente en el texto. Me queda la sensación que falta algo referido por ejemplo al tema de la inequidad salarial por ejemplo entre hombres y mujeres (pero bueno quizás no hacía parte de la investigación) pues eso en mi opinión es otro generador de tensiones internas. En fin me hubiera gustado tener más tiempo para hacerte aportes más profundos pero no alcanzo... Muchas gracias por permitirme leer este importantísimo aporte que haces al debate sobre el clima organizacional y el trámite de conflictos internos en a las ONG defensoras de DDHH”. (Aportes de una persona externa).*
- *“Dos cosas de recomendaciones... Una. Hay que hablar del ODS 8 en lo que respecta al “Trabajo Decente” para todos y para todas, incluidas las personas que trabajan en el sector social,... esto es importante ya que la cooperación internacional y la contratación con recursos públicos están negando recursos para el fortalecimiento de las instituciones, y es necesario que existan ya que están de acuerdo con la Agenda de Desarrollo son “corresponsables” en el desarrollo de las sociedades. Otra, en las conclusiones es muy importante revisar el rol de las OSC y sus profesionales en la construcción de paz... te recomiendo mirar el documento de la CCONG en ese sentido.... ya que se está dispuesto a poner todo el potencial y el conocimiento y la experticia que se tiene.... a pesar de los*

costos en temas de seguridad, criminalización y persecución...”
http://cconq.org.co/files/640_at_El%20rol%20de%20las%20organizaciones%20de%20la%20sociedad%20civil%20-OSC-.Territorios%20con%20paz%20sostenible.pdf (Aportes de una persona externa).

- *“Terminé de leer las recomendaciones y conclusiones, personalmente tengo que felicitarla porque me sentí identificada con los planteamientos allí escritos creo que le sacaste provecho a nuestra conversación. De igual manera espero que este proyecto de investigación junto con la cartilla pueda llegar a todas aquellas organizaciones defensoras de derechos humanos que quieran darle un giro a la labor que realmente se desempeña, si somos defensores de DDHH no se puede descuidar aquella persona que entrega sus conocimientos y hasta su vida, el auto cuidado es fundamental para proyectar cambios en un proceso de convivencia y de justicia social. Finalmente te cuento que he visto varias convocatorias de ONGS y es vergonzoso que uno de los requerimientos es saber si la persona está dispuesta a TRABAJAR BAJO PRESIÓN, o el de retener un SALARIO porque no se entregó a tiempo un informe, estas son causales de violación de derechos laborales. Realmente me gustó y sacaré el tiempo para leer completamente este proyecto de investigación que es muy importante para nosotros los Defensores de Derechos Humanos”. (Apreciación de una persona no vinculada).*
- *“¡Muchas gracias por compartirme la investigación, resultó muy interesante, felicitaciones!! La hojeé - ojeé toda, deteniéndome en las conclusiones y recomendaciones. No tengo mayores observaciones, solamente lamentar que ninguna organización de mujeres haya querido participar, eso hubiera alimentado el análisis y otras posibles ideas para recomendaciones”. (Comentario de una persona externa).*
- *“Desafortunadamente me encuentro fuera y con poca disponibilidad para revisar y hacer aportes. Confío en tu buen criterio y espero poder revisarlo a fin de enriquecer la discusión interna en la organización sobre este tema”. (Comentario de una directora).*
- *“Confirmando el recibido del documento, gracias por compartirlo, considero que es muy valiosa la construcción que has hecho sobre este tema no muy tocado en las organizaciones”.*

Referencias Bibliográficas

- Berghof Foundation. (2016). Organizaciones amenazadas, pero fuertes. Un enfoque psicosocial en el manejo integral de las amenazas. Berlín, diciembre.
- Casasbuenas, C. (1989). Las ONG y los Movimientos Sociales en Colombia. Revista Foro No. 8 febrero de 1989. Páginas 32 – 41. <http://famiyaiotros.blogspot.com.co/2015/03/>
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2013). Informe Basta Ya. Colombia: memorias de Guerra y dignidad. Recuperado de: <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/informeGeneral/descargas.html>
- CINEP/Programa por la Paz. (2016). Informe Especial. Movilización por la paz en Colombia: Una infraestructura social clave para el postacuerdo. Marzo. Disponible en Línea en: http://www.cinep.org.co/images/iniciativas_paz/Informe_Datapaz_2.pdf
- CINEP. (2008). Noche y Niebla. Marco Conceptual. Banco de datos de Derechos Humanos y Violencia Política.
- Código Civil Colombiano. Título XXXVI. De las personas Jurídicas. Disponible en línea en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39535#>
- Colectivo ANSUR. (s.f.) Tejidos de Protección.
- Confederación Colombiana de ONG – CCONG. (2016) Infografía elaborada en el marco de su estrategia de incidencia por la Reforma Tributaria.
- Defensoría del Pueblo de Colombia. (2017). Informe de Riesgo 010-17 A.I. 30 de Marzo. Código: PP-P01-F04. Prevención y Protección.
- Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. “Gestión de Conflictos” Irantzu Mendia y Marta Areizaga. HEGOIA. 2005 – 2006. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko

Unibertsitatea. Disponible en línea en:
<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/118>

Escola de Cultura de Pau. Universidad Autónoma de Barcelona. Construcción de Paz.
Disponible en línea en:
http://escolapau.uab.es/index.php?option=com_content&view=article&id=196%3Aconstruccion-de-paz&catid=70&Itemid=93&lang=es#

Fisas, V. (1998). De qué hablamos cuando hablamos de paz y conflictos. En Cultura de paz y gestión de conflictos. Icaria- Antrazyt-UNESCO. Barcelona.

Gaitán Sánchez, O.M. (2014). Guía Práctica de las Entidades Sin ánimo de Lucro y del Sector Solidario. Cámara de Comercio de Bogotá.

Gimeno Navarro, M. A., Grandío Botella, A., y Marqués Marzal, A. I. (2012). Prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo. Estudio de su incidencia. Contabilidad y Negocios. Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas. Volumen 7, No. 13. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.

Gonçalves A. P. (2017). Dimensiones del Clima Organizacional. Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Disponible en línea en:
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Holistic Security. (2017). Integrated Security Approach Manual. Disponible en línea en:
<https://holistic-security.tacticaltech.org/introduction>

Jaramillo, H. J. (2012). Acoso Laboral y Comités de Convivencia. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Charlas Cámara, Hablemos de Negocios. Disponible en línea en:
http://fup.edu.co/web_2014/wp-content/uploads/2016/03/acoso-laboral-ley-1010-2006-camara-comercio-medellin.pdf

Kolb, D. M., & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. Journal of Organizational Behavior, 13(3), 311-324.

Ley 1010 del 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Disponible en línea en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Disponible en línea en: http://www.educacionbogota.edu.co/archivos/Temas%20estrategicos/FSE/2014/Normograma/Leyes/Ley_80_1993_Estatuto_General_Contratacion_Administracion_Publica.pdf

Litterer, J. A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. *The Academy of Management Journal*, 9(3), 178-186.

Londoño Toro, B. (2002). Organizaciones no gubernamentales y derechos humanos. Retos para construir una sociedad civil en Colombia. *Revista Credencial Historia*. Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango Edición 156. Diciembre. Disponible en línea en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/diciembre2002/organizaciones.htm>

Manual de Paz y Conflictos. (S.f) Historia de la paz. (Francisco A. Muñoz, Mario López Martínez) Universidad de Granada. Disponible en línea en: http://www.ugr.es/~eirene/publicaciones/eirene_manual.html

Mayhew, C. (2000). Preventing Violence within organizations: A practical Handbook. Australian Institute of Criminology Research and Public Policy Series. No. 29.

Ministerio de Salud y Protección Social. Aseguramientos en Riesgos Laborales. (S.f). Disponible en línea en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/Aseguramiento%20en%20riesgos%20laborales.pdf>

Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa Guía Didáctica. Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Comunicación Social y Periodismo. Neiva.

Morrill, C., & Rudes, D. S. (2010). Conflict resolution in organizations. *Annual Review of Law and Social Science*, 6(1), 627-651. doi:10.1146/annurev.lawsocsci.3.081806.112717

Muñoz, F. A. y López, M. (2000). "El re-conocimiento de la historia de la paz" en *Historia de la paz, tiempos, espacios y actores*. Francisco A. Muñoz y Mario López Editores. Editorial Universidad de Granada, Colección Eirene, No. 12. Disponible en línea en: <http://www.ugr.es/~eirene/eirene/eirene12cap1.pdf>

Muñoz, F. A. y Rodríguez, F. J. (2000). Una agenda de la investigación para la paz. En *Cultivar la Paz, perspectivas desde la Universidad de Granada*, Colección Eirene.

Naciones Unidas. Asamblea General. 1999. Declaración 53/144. Sobre el derecho y el deber de los individuos, los grupos y las instituciones de promover y proteger los derechos humanos y las libertades fundamentales universalmente reconocidos.

Pensamiento y Acción Social PAS y Protection International (2016) Manual para prevenir la criminalización de los defensores del derecho a la tierra y el territorio. Bogotá Octubre 2016.

Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology. pp. 570-581. URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28197912%2924%3A4%3C570%3AOSOC%3E2.0.CO%3B2-Q>

Presidencia de la República. (2017). Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (2016), firmado por Juan Manuel Santos, presidente de la República y Timoleón Jiménez, Comandante del Estado Mayor Central de las FARC-EP. Colombia. Disponible en línea en: <http://www.acuerdodepaz.gov.co/acuerdos/acuerdo-final>

Procuraduría General de la Nación. (2017). Directiva para la Protección de los Derechos de los Defensores de Derechos Humanos. Colombia. Disponible en línea en: http://jyp.megadatesystem.com/IMG/pdf/directiva_procuraduria.pdf

- Programa Somos Defensores (2016). El Cambio. Informe Anual SIADDHH 2015 sobre agresiones contra defensores y defensoras de derechos humanos en Colombia. Recuperado de: <http://somosdefensores.org/attachments/article/137/el-cambio-informe-somosdefensores-2015.pdf>
- Salas, L. J. (2008). El mundo de las ONG. Vivencias Reflexiones y Aprendizajes del Ejercicio Profesional. Fundación Bienestar Humano. Medellín.
- Salas, L. J. (2015). “Un rápido vistazo a la situación de las ONG y las familias colombianas”. Disponible en línea en: <http://famiyaiotros.blogspot.com.co/2015/03/>
- Schutt, R. K. (2004). Investigating the social world. The process and practice of research. 4th Edition. University of Massachusetts, Boston. Pine Forge Press.
- Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras de las Organizaciones No Gubernamentales y Sociales de Colombia – Sintraong. (2008). Primer Convenio Colectivo de Trabajo. Página web: <http://sintraongcolombia.blogspot.com.co/2008/07/primer-convenio-colectivo-de-trabajo-en.html>
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. Management, 18(1), 103-118. Doi:<http://www.efst.hr/management/issues.html>
- Satterthwaite, M. (2017). Evidencia de trauma: el impacto del trabajo de derechos humanos en los defensores. Open Society. Artículo en línea disponible en: <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/meg-satterthwaite/evidencia-de-trauma-el-impacto-del-trabajo-de-derechos-humanos-en>
- Sindicato de trabajadores y trabajadoras de las organizaciones no gubernamentales y sociales de Colombia SINTRAONG. (2008). Primer Convenio Colectivo de Trabajo en una ONG. Disponible en línea en: <http://sintraongcolombia.blogspot.com.co/2008/07/primer-convenio-colectivo-de-trabajo-en.html>

Treviño, Keble L. Niki, A. den Nieuwenboer & Jennifer J. Kish-Gephart. (2014). (Un) Ethical Behavior in organizations. *The Annual Review of Psychology*.

Vásquez Fernández, H. (2008) ¿Para qué un sindicato en las organizaciones sociales? Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras de las Organizaciones No Gubernamentales y Sociales de Colombia – Sintraong. Artículo disponible en línea en: <http://sintraongcolombia.blogspot.com.co/2008/07/para-qu-un-sindicato-en-las.html>

Bibliografía

Bolaños, J. y Acosta, A. (2009). Una teoría de los conflictos basada en la Complejidad. Pax Orbis. Complejidad y conflictividad de la paz. Instituto de la paz y los conflictos Universidad de Granada.

Constitución Política de Colombia de 1991. Tomada de Procuraduría General de la Nación. Recuperado de: [http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion Política de Colombia.htm](http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion%20Politica%20de%20Colombia.htm)

Corporación Humanas. (2012). Cronología sobre los diálogos de paz. Cronología recuperada el 16 de Agosto de 2016 en: http://www.humanas.org.co/pagina.php?p_a=82&privado=

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 459-488. Doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233

Galtung, J.(2003). Violencia Cultural Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización, Bakeaz – Guernika Gogoratuz, Bilbao.

Galtung, J. (1968). Violence, Peace and peace research. International Peace Research Institute, Oslo. Disponible en línea en: <http://academic.regis.edu/bplumley/Galtung1969JPRViolencePeacePeaceResearch.pdf>

Gandarillas, B., & Briñol, P. (2010). El cambio de actitudes hacia uno mismo en el contexto organizacional: El efecto del formato de pensamiento. (Spanish). Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones, 26(1), 19-34.

La Silla Vacía. (2011) “¡Aprobada la Ley de Víctimas!”. Recuperado el 16 de Agosto de 2016 en: <http://lasillavacia.com/historia/aprobada-la-ley-de-victimas-24894>

Fontanela, M. (2008). Mujeres en Red el Periódico Feminista. ¿Qué es el patriarcado? Este artículo ha sido publicado en el "Diccionario de estudios de Género y

Feminismos". Editorial Biblos. Artículo recuperado el 9 de septiembre de 2016 en: <http://www.mujaresenred.net/spip.php?article1396>

Parvelviet, M. (2002). "Bridging the divide: Exploring the relationship between human rights and conflict management". Centre for Conflict Resolution, Cape Town.

Presidencia de la República (2012). Acto Legislativo 01 del 2012 "Por medio del cual se establecen instrumentos jurídicos de justicia transicional en el marco del artículo 22 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones". Acto Legislativo recuperado el 16 de Agosto del 2016 en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/actos-legislativos/Documents/2012/ACTO%20LEGISLATIVO%20N%C2%B0%2001%20DEL%2031%20DE%20JULIO%20DE%202012.pdf>

Programa Somos Defensores. (2016). ¿Este es el fin? Informe semestral SIADDHH 2016 sobre agresiones contra defensores y defensoras de derechos humanos. Recuperado de: <http://somosdefensores.org/attachments/article/140/este-es-el-fin-informe-semestral-2016.pdf>

Programa Somos Defensores. (2017). "Contra las Cuerdas". Recuperado de: <https://somosdefensores.org/attachments/article/144/Contra%20las%20cuerdas.%20Informe%20Anual%20Espan%CC%83ol%20220217227p.pdf>

Perrone, S. (1999). Violence in the workplace. Australian Institute of Criminology Research and Public Policy Series No. 22. Disponible en línea en: http://www.aic.gov.au/media_library/publications/rpp/22/rpp022.pdf

Unidad de Víctimas del Gobierno Nacional. Registro Único de Víctimas. (2016). Recuperado en línea: <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>

Anexos

Entrevistas a Terceros Externos

Nombre: _____ Entidad: _____

Cargo: _____ Fecha: _____ Tel o E-mail: _____

Proyecto: “Abriendo caminos de reflexión: las organizaciones colombianas defensoras de DDHH, la gestión de conflictos y la construcción de paz”

La presente entrevista se encuentra en el marco de un proyecto de investigación sobre las organizaciones sociales defensoras de DDHH, sus conflictos internos, su gestión y sus efectos en su labor de construcción de paz. Dado que se trata de un ejercicio meramente investigativo y académico, se guardarán todas las medidas de discrecionalidad y confidencialidad que sean necesarias.

Objetivos de la Entrevista:

Indagar con terceros que cuenten con experiencia y conocimientos relacionados con el mundo de las ONG y explorar los conflictos existentes al interior de la organización, la forma en que estos son gestionados, sus impactos psicosociales y el efecto en la labor de construcción de paz de la organización.

Preguntas Orientadoras:

- ¿Tiene algún conocimiento sobre la historia de las ONG defensoras de Derechos Humanos en Colombia?
- ¿Qué tipo de conflictos identifica en ONG defensoras de Derechos Humanos?
- ¿Qué tipo de mecanismos de solución de conflictos tienen?
- Las ONG no cuentan con un mecanismo de inspección vigilancia y control como otras instancias del tercer sector. ¿Quién rige a las ONG en términos económicos y en caso de algún conflicto al interior?
- ¿Tienen demandas de tipo laboral?
- ¿Cómo ve el tema de la rendición social de cuentas y la transparencia por parte de las ONG?
- ¿Las modalidades de acoso laboral establecidas en la ley 1010 se pueden considerar como formas del ejercicio de la violencia? Tales como maltrato, persecución, discriminación, inequidad laboral, entorpecimiento laboral, desprotección laboral y actos de irrespeto a la dignidad humana. ¿Identifica algunas de ellas al interior de este tipo de organizaciones?
- ¿Usted podría identificar algún tipo de violencia al interior de organizaciones defensoras de DDHH?

- ¿Considera que los conflictos y la situación interna en estas organizaciones afecta la labor de construcción de paz de las mismas?

Cierre de la Entrevista

En las próximas semanas se hará la transcripción de la entrevista, guardando confidencialidad del nombre. La idea es generar una serie de conclusiones y recomendaciones y devolverlas para que estas sean compartidas, valoradas y aprobadas.

Gracias!!!

Entrevistas a Personas NO vinculadas a ONG

Nombre: _____ Fecha: _____

Proyecto: “Abriendo Caminos de Reflexión: Las Organizaciones Colombianas Defensoras de DDHH, la Gestión de Conflictos y la Construcción de Paz”

La presente entrevista se encuentra en el marco de un proyecto de investigación sobre las organizaciones sociales defensoras de DDHH, sus conflictos internos, su gestión y sus efectos en su labor de construcción de paz. Dado que se trata de un ejercicio meramente investigativo y académico, se guardarán todas las medidas de discrecionalidad que sean necesarias y se aporta un consentimiento informado.

Objetivos de la Entrevista:

Indagar con ex - empleados y empleadas de ONG acerca de los conflictos existentes al interior de la organización en que trabajaron, la forma en que estos fueron gestionados, sus impactos psicosociales y el efecto en la labor de construcción de paz de dicha organización.

Preguntas Orientadoras:

- ¿Cómo llegó a esta organización?
- ¿Cuánto tiempo duró en la organización? ¿Qué cargo desempeñó? ¿Qué actividades realizó?
- ¿Cómo define a la organización y el trabajo que hace?
- ¿El trabajo en una ONG en que se diferencia de otro tipo de trabajos?
- ¿Tuvo amenazas, problemas de seguridad? ¿Cómo afectaron estos a la organización?
- ¿Cómo describiría el clima laboral de la organización?
- ¿Había políticas de salud y bienestar para los y las trabajadoras? ¿Se tenían en cuenta diferencias entre hombres y mujeres?
- ¿Cómo era el proceso de toma de decisiones, liderazgos en esa organización?
- ¿Cuál fue su experiencia en esta organización?
- ¿Usted tuvo la suficiente autonomía y pudo desarrollarse como persona en ese trabajo?
- ¿Qué conflictos identifican al interior de esa organización?
- ¿Cómo se podrían manejar mejor los conflictos que se presentan al interior de esa organización?
- ¿Siente que en dicha organización hay políticas de igualdad entre hombres y mujeres que promuevan la participación, toma de decisiones y oportunidades igualitarias? ¿Había políticas de salud y bienestar diferenciales?
- ¿Considera que el comportamiento de los/las colegas influye en el comportamiento propio?

- ¿Considera que el comportamiento de los directivos influye en el comportamiento propio?
- ¿Qué sucedía cuando se sentía desmotivado, tratado injustamente, agotado, que efecto tuvo esto en tu trabajo?
- ¿Había mecanismos de quejas establecidos, eran sencillos y accesibles y promovían la no discriminación contra hombres o mujeres?
- ¿Hay políticas, acciones contra el estrés?
- ¿En alguna ocasión se sintió vulnerado o violentado?
- ¿Considera que esta organización es congruente entre su misión y objetivos y sus prácticas al interior?
- ¿Considera que los impactos en los/las empleadas tienen un efecto en la labor de construcción de paz de la organización?
- ¿Conocen los MASC y los usaron?
- ¿Conoce algo acerca de la Inteligencia Emocional? En dado caso, ¿considera que esto pudo haber aportado en la gestión de conflictos organizacionales?
- ¿Para ir cerrando la entrevista qué aspectos a mejorar en cuanto a la gestión de conflictos cree que esa organización y el mundo de las ONG deben desarrollar?
- ¿Quiere aportar algo más?

Cierre de la Entrevista

En las próximas semanas se hará la transcripción de la entrevista, guardando confidencialidad del nombre. La idea es generar una serie de conclusiones y recomendaciones y devolverlas para que estas sean compartidas, valoradas y aprobadas.

Gracias!!!

Entrevistas a Directivos de ONG Defensoras de Derechos Humanos

Nombre: _____ Entidad: _____

Cargo: _____ Fecha: _____ Tel o E-mail: _____

Proyecto: “Abriendo Caminos de Reflexión: Organizaciones Defensoras de Derechos Humanos, Gestión de Conflictos y Construcción de Paz”

La presente entrevista se encuentra en el marco de un proyecto de investigación sobre las organizaciones sociales defensoras de DDHH, sus conflictos internos, su gestión y sus efectos en su labor de construcción de paz. Dado que se trata de un ejercicio meramente investigativo, se guardarán todas las medidas de discrecionalidad y confidencialidad que sean necesarias.

Objetivos de la Entrevista:

Indagar con directivos de ONG acerca de los conflictos existentes al interior de la organización, la forma en que estos son gestionados y el efecto en la labor de construcción de paz de la organización.

Preguntas Orientadoras:

- De manera breve relate la historia de la organización que representa.
- ¿Cuál es el objetivo misional de la organización?
- ¿Cómo entienden desde la organización la construcción de la paz y como aportan a la construcción de la misma?
- ¿La misión de la organización conlleva implícita o explícitamente a acciones para construir paz?
- ¿Qué conflictos identifica al interior de la organización?
- ¿Cómo se gestionan dichos conflictos en la organización?
- ¿Han tenido experiencias de conflictos que no hayan sido gestionados y hayan tenido efectos psicosociales en los/las empleadas? ¿Qué se aprendió sobre esas experiencias?
- ¿Conocen los MASC y los han usado?
- ¿Cómo es la estructura organizativa de la organización: vertical, jerárquica, horizontal...?
- ¿Cómo son los flujos de comunicación en la organización: ¿de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba?
- ¿Cómo es la contratación en la organización y qué implicaciones tiene en los empleados y empleadas?
- ¿La organización cuenta con un proceso de preparación para posibles relevos generacionales en la dirección?

- ¿Qué conoce acerca de la Inteligencia Emocional y como cree que este tema puede aportar a la organización en el manejo de los conflictos internos?
- ¿Hay posibilidad de que las evaluaciones de impacto o de medio término sean compartidas, así como los planes estratégicos?

Cierre de la Entrevista

En las próximas semanas se hará la transcripción de la entrevista, guardando confidencialidad del nombre. La idea es generar una serie de conclusiones y recomendaciones y devolverlas para que estas sean compartidas, valoradas y aprobadas.

Gracias!!!

Entrevistas a Empleados y Empleadas de ONG

Nombre: _____ Entidad: _____

Cargo: _____ Fecha: _____ Tel o E-mail: _____

Proyecto: “Abriendo Caminos de Reflexión: Organizaciones Defensoras de Derechos Humanos, Gestión de Conflictos y Construcción de Paz”

La presente entrevista se encuentra en el marco de un proyecto de investigación sobre las organizaciones sociales defensoras de DDHH, sus conflictos internos, su gestión y sus efectos en su labor de construcción de paz. Dado que se trata de un ejercicio meramente investigativo y académico, se guardarán todas las medidas de discrecionalidad que sean necesarias y se aporta un consentimiento informado.

Objetivos de la Entrevista:

Indagar con empleados y empleadas de ONG acerca de los conflictos existentes al interior de la organización, la forma en que estos son gestionados, sus impactos psicosociales y el efecto en la labor de construcción de paz de la organización. Para analizar en profundidad el tema psicosocial, la idea es aplicar una encuesta al finalizar la entrevista.

Preguntas Orientadoras:

- ¿Cómo llegó a esta organización?
- ¿Cuánto tiempo lleva en la organización? ¿Qué cargo desempeña? ¿Qué actividades realiza?
- ¿Cómo define a su organización y el trabajo que hace?
- ¿El trabajo en una ONG en que se diferencia de otro tipo de trabajos?
- ¿Han tenido amenazas, problemas de seguridad? ¿Cómo han afectado estos a la organización?
- ¿Cómo describiría el clima laboral de su organización?
- ¿Hay políticas de salud y bienestar para los y las trabajadoras? ¿Se tienen en cuenta diferencias entre hombres y mujeres?
- ¿Cómo se dan el proceso de toma de decisiones, liderazgos en su organización?
- ¿Cuál ha sido su experiencia en esta organización?
- ¿Siente que tiene la suficiente autonomía y puede desarrollarse como persona en este trabajo?
- ¿Qué conflictos identifican al interior de las mismas?
- ¿Cómo se podrían manejar mejor los conflictos que se presentan al interior de la organización?

- ¿Siente que en su organización hay políticas de igualdad entre hombres y mujeres que promuevan la participación, toma de decisiones y oportunidades igualitarias?
¿Hay políticas de salud y bienestar diferenciales?
- ¿Considera que el comportamiento de los/las colegas influye en el comportamiento propio?
- ¿Considera que el comportamiento de los directivos influye en el comportamiento propio?
- ¿Considera que un trato justo o injusto por parte del empleador influye en el comportamiento propio?
- ¿Qué sucede cuando se siente desmotivado, tratado injustamente, agotado, que efecto tiene esto en tu trabajo?
- ¿Hay mecanismos de quejas establecido, es sencillo y accesible promueve la no discriminación contra hombres o mujeres?
- ¿Hay políticas, acciones contra el estrés?
- ¿En alguna ocasión se ha sentido vulnerado o violentado?
- ¿Considera que esta organización es congruente entre su misión y objetivos y sus prácticas al interior?
- ¿Conocen los MASC y los han usado?
- ¿Conoce algo acerca de la Inteligencia Emocional? En dado caso, ¿considera que esto podría aportar en la gestión de conflictos organizacionales?
- ¿Para ir cerrando la entrevista qué aspectos a mejorar en cuanto a la gestión de conflictos cree que su organización y el mundo de las ONG deben desarrollar?

¿Quiere aportar algo más?

Cierre de la Entrevista

En las próximas semanas se hará la transcripción de la entrevista, guardando confidencialidad del nombre. La idea es generar una serie de conclusiones y recomendaciones y devolverlas para que estas sean compartidas, valoradas y aprobadas.

!!!Gracias!!!