



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**El rol de las pequeñas y medianas empresas en la reintegración de los desmovilizados en
el contexto del proceso de paz colombiano**

**Presentado por
Daniela Salamanca y Juliana Trujillo**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Administración de empresas
Bogotá
2017**

**El rol de las pequeñas y medianas empresas en la reintegración de los desmovilizados en
el contexto del proceso de paz colombiano**

**Presentado por
Daniela Salamanca y Juliana Trujillo**

**Director:
Catalina Isabel Ortiz**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Administración de empresas**

Bogotá

2017

Agradecimientos:

Queremos agradecer a todas las personas que hicieron parte de este escrito, empezando por Catalina Isabel Ortiz, nuestra directora de Tesis, y William Alberto Ruiz, profesor de Trabajo de Grado del CESA. Además de ellos, queremos agradecer a Daniel Buriticá, Sebastián Cadavid, Nora Gonzáles, Henry Bradford, Gabriel Ch-Tatar, Andrés Ucrós, Juan David Castaño, Mónica Rodríguez y todos aquellos que compartiendo sus conocimientos y experiencias que hicieron posible este trabajo.

Además de esto, queremos agradecer a nuestras familias, amigos y universidad por todo el apoyo y paciencia recibida. Por último, y más importante, agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de trabajar en equipo y por la fuerza que siempre nos ha dado.

Resumen:

Para poder continuar con la etapa del posconflicto en Colombia, es necesario que desde todos los sectores existan manos amigas para los excombatientes. El sector público, los civiles, las ONGs, el sector privado, etc, deben unirse por un fin común: sanar el país y dejar atrás el pasado. Lo que busca este trabajo de grado es esclarecer una de las alternativas que tiene el sector privado para afrontar este nuevo reto: la reintegración laboral y social de los excombatientes a las empresas, enfocado hacia el rol de las pymes establecidas en Colombia. Para lograr esto, se busca entender el perfil del excombatiente y el ambiente laboral colombiano, para así encontrar variables esenciales para estos procesos con el fin de proponer enfoques para la reintegración exitosa en pequeñas y medianas empresas.

Contenido

Agradecimientos:	3
1. Introducción	8
2. Estado del arte.....	10
2.1 Contexto.....	10
2.2 Empezar la verdadera paz	11
2.3 Definiciones y datos generales.....	12
3. Perfiles generales de los excombatientes	17
4. Ambiente laboral colombiano	23
4.1 La vida laboral y los excombatientes.....	23
5. Posibilidades laborales.....	28
6. Lo que piensan los empresarios	30
7. Variables esenciales para la reinserción exitosa	33
7.1 Variables	33
7.2 Características de las empresas	40
8. Lo que se ha hecho.....	42
8.1 Breve historia de la reintegración:	42
8.2 El rol del sector privado:.....	45
8.3 Guía práctica de la CCB.....	46
8.4 Los incentivos para las empresas	48
8.5 Casos de Reintegración Internacionales:	48
8.6 Casos de reintegración en Colombia con enfoque empresarial:	48
5. Conclusiones y recomendaciones	51
4.1 Recomendación de 5 enfoques para la reinserción exitosa en empresas pequeñas y medianas .	51
4.1.1 El rol de las empresas en la construcción de paz:	51
4.1.2 Reintegración Adaptativa.....	51
4.1.3 Propuesta.....	52
4.2 Conclusiones	55
4.3 Las 5R – cinco recomendaciones para una reintegración exitosa.....	56
6. Referencias.....	60
7. Anexos	75

Figuras

Figura 1: Pymes en Colombia.	25
Figura 2: Habilidades más valoradas por los empleadores a nivel mundial, década del 2010.	27
Figura 3: ¿Qué sentiría si sabe que alguna persona desmovilizada va a entrar a trabajar con usted? (puede escoger varias opciones)	30
Figura 4: Si usted fuera el gerente de una empresa mediana o pequeña, ¿consideraría involucrar a personas desmovilizadas a su grupo de colaboradores?	31
Gráfica 5: Lo que sienten quienes no contratarían a excombatientes.	31
Figura 6: Planeación y trabajando con PPR.	35
Figura 7: Dimensiones de la reintegración	43
Gráfica 8: Desmovilizados por año, datos entre el 2001 y 2017	44
Figura 9: caminos para aportar en materia de reintegración.....	46
Gráfica 10: Cantidad de empresas que trabajan en temas de reintegración	49

Anexos

Anexo 1: La vida de los niños en la guerra.....	75
Anexo 2: Encuesta a empresarios	77
Anexo 3: Resultados de la encuesta.....	79
Anexo 4: Entrevistas	82
Daniel Buriticá	82
Nora Gonzalez	88
Henry Bradford	97
Andrés Ucrós	100
Gabriel Ch-Tatar	103
Anexo 5: El camino de la reintegración.....	106
Anexo 6: 5R – Guía Práctica	107
Anexo 7: Ficha técnica encuesta.....	107

1. Introducción

En este texto, se llevará a cabo un recuento del proceso de paz en Colombia y los puntos referentes a la reinserción laboral de los miembros de grupos al margen de la ley, en aras a exponer alternativas, para que empresas pequeñas y medianas puedan aportar a una reintegración exitosa de los excombatientes desde su área de gestión del talento humano. Para ello, nos enfocaremos en las iniciativas existentes lideradas por el área de gestión del talento humano en las empresas colombianas, que han trabajado con la Agencia colombiana para la Reincorporación y Normalización - ARN, el rol que éstas han tomado frente a la reintegración, los casos de éxito, fracaso y sus variables. Todo esto, en el contexto de construcción de paz de la sociedad colombiana.

Hoy en día, se espera que más de 6,300 guerrilleros se reincorporen a la vida civil después de más de 50 años de conflicto armado (Elespectador.com, 1 de febrero de 2017), además 260,000 muertes y 7 millones de desplazados (Cosoy, 2016). Una guerra que ha desangrado a todo un país y afectado a la sociedad civil, por encima de cualquier otro actor, ha llegado a su fin con la firma del acuerdo de paz en el 2016.

Con fines investigativos, en este texto se analizarán y propondrán 5 aspectos claves para guiar al área de recursos humanos de las empresas medianas y pequeñas, ubicadas en las zonas urbanas de Colombia, para lograr una reintegración exitosa de los desmovilizados a la sociedad. Con esto se busca dar una opción de camino que las empresas puedan recorrer para ayudar en la construcción de paz del país y dar una guía para auxiliar a las empresas en el desarrollo de su propio plan de trabajo. En este sentido, el proyecto está diseñado para que las empresas se inspiren y creen alternativas en aras al bienestar de la vida del reintegrado y la construcción de una paz estable y duradera.

Debido a que el tema a tratar en este escrito es actual y está en constante cambio, la literatura disponible sobre el tema varía constantemente y no es sólida. Por ello, el método de investigación se basó inicialmente en formas de investigación cualitativas por medio de entrevistas a personal capacitado sobre el tema e investigación profunda sobre las entidades expertas en el tema. Para ello, se llevaron a cabo 8 entrevistas a expertos en el sector privado, la ciudadanía, personas en proceso de reintegración y la academia. Estas entrevistas no contaban con las mismas preguntas ya que variaban dependiendo del enfoque y la experticia de cada uno de los entrevistados.

Por otro lado, se generó una encuesta a los empresarios colombianos donde se buscaba entender al sector privado y su concepción sobre los procesos de reintegración con respecto al

rol que deben tomar las empresas. Esto nos permitió fortalecer la necesidad que se presenta en este trabajo y dar trasfondo a lo propuesto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se analizarán los siguientes puntos establecidos en capítulos más adelante: 1. perfiles generales de los excombatientes; 2. ambiente laboral colombiano; 3. variables esenciales para la reinserción exitosa de los excombatientes: una mirada desde el ámbito laboral y el manejo del talento humano; 4. lo que se ha hecho: iniciativas lideradas por las empresas en ambientes de posconflicto, lo que ha funcionado y lo que no y, por último, 5. proposición de 5 enfoques clave para la reinserción exitosa de los excombatientes y conclusiones.

2. Estado del arte

2.1 Contexto

Para comprender esta guerra, es necesario remontarse a la primera mitad del siglo XIX, época de fuertes enfrentamientos entre el partido Liberal y el partido Conservador. Entre los años 1946 y 1958, ambos partidos recurrieron a las armas como método de obtención del poder y control de ideologías nacientes. Uno de los eventos más representativos de la época denominada como “La Violencia”, fue el asesinato del candidato liberal a la presidencia Jorge Eliécer Gaitán, el 9 de abril de 1948. Este suceso desató protestas públicas en la capital y es conocido como El Bogotazo (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013). Sin embargo, según el Centro Nacional de Memoria Histórica, el enfrentamiento bipartidista no fue la única razón de la violencia de esta época; la desigualdad, el rechazo a las personas que no estaban de acuerdo con el enfrentamiento bipartidista y la deficiente estructura de la tenencia de tierras son otros de los motivos de el inconformismo del pueblo colombiano, reflejado en un enfrentamiento armado que inició en Bogotá y luego, pasó a ser principalmente rural (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013).

A mediados de 1960, grupos de campesinos desplazados se armaron y organizaron para defenderse de los ataques tanto del partido Conservador como del partido Liberal. Estos grupos, denominados grupos de autodefensa, caracterizados por tener tendencias liberales e influencias marxista-leninistas (Cosoy, 2016), contaban con un alto poder político y militar. Esto impulsó al Gobierno Nacional a tomar acciones militares en el año 1964 con la intención de controlar a estos grupos subversivos. Sin embargo, al dispersarse, unos de los principales líderes de estos grupos: Manuel Marulanda y Jacobo Arenas, crean el Bloque Sur, un grupo guerrillero que dos años más tarde cambiaría su nombre a Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013).

Junto con las FARC, otros grupos subversivos se organizan y adoptan nombres como Ejército de Liberación Nacional – ELN, Ejército Popular de Liberación – EPL, Movimiento 19 de abril - M-19, entre otros. El enfrentamiento constante de estos grupos con las fuerzas militares del Estado, el crecimiento del mercado de cocaína y otras sustancias ilegales que llevaron al incremento del narcotráfico y la aparición del paramilitarismo como método de protección de tierras y bienes llevaron al país a una situación de constante enfrentamiento armado que no distinguía entre actores del conflicto y civiles (Centro de Memoria Histórica, 2013).

Luego de fuertes acciones militares en contra de los grupos subversivos, desmovilizaciones, reducción del narcotráfico y fortalecimiento de presencia del Estado en

áreas rurales, el número de guerrilleros disminuyó de más de 20,000 en el año 2000 a aproximadamente 7,000 en el año 2016 (Cosoy, 2016). En este mismo año, se firma el acuerdo de paz entre las FARC y el Gobierno Nacional. Este acuerdo incluye la dejación de armas, la desmovilización y la reinserción a la vida civil de los 7,000 guerrilleros, entre otros puntos como la distribución justa de tierras, justicia transicional y participación política.

El gobierno nacional da a conocer el inicio de las reuniones con los cabecillas de las FARC el 4 de septiembre del 2012. Y en el fragmento del Acuerdo de Paz especificado a continuación, se muestra la urgente necesidad de detener el conflicto armado en Colombia:

Son millones los colombianos y colombianas víctimas del desplazamiento forzado, cientos de miles los muertos, decenas de miles los desaparecidos de toda índole, sin olvidar el amplio número de poblaciones que han sido afectadas de una u otra manera a lo largo y ancho del territorio, incluyendo mujeres, niños, niñas y adolescentes, comunidades campesinas, indígenas, afrocolombianas, negras, palenqueras, raizales y rom, partidos políticos, movimientos sociales y sindicales, gremios económicos, entre otros. No queremos que haya una víctima más en Colombia. (Alto Comisionado para Paz, 2016)

Durante la negociación para crear una paz estable y duradera, donde el gobierno nacional y las FARC tenían que encontrar un acuerdo, se trataron 6 puntos según la oficina del Alto Comisionado para la Paz. Luego de más de 4 años de negociaciones, el 26 de septiembre del 2016, se firmó el acuerdo entre las dos partes. Este acuerdo sostiene lo siguiente, como parte de sus principales puntos:

1. Justicia para las víctimas
2. Solución al problema de drogas ilícitas
3. Mejores oportunidades para el campo
4. Apertura democrática y más participación
5. Implementación, verificación y refrendación
6. Fin del conflicto con las FARC

2.2 Empezar la verdadera paz

Al revisar estos temas, se entendería que el acuerdo ha cubierto de forma integral los temas a tratar y que se cuenta con claras directrices para alcanzar una sociedad en paz. Sin embargo, teniendo en cuenta casos similares de post conflicto como el de El Salvador, es posible darse cuenta que es crucial la participación y empoderamiento de toda la sociedad para lograr la verdadera paz estable y duradera. Es por esto que hay varios retos que se tienen que tener en cuenta en una sociedad en POSCONFLICTO.

Esta guerra de más de 50 años ha impactado a Colombia en muchos ámbitos. Entre ellos, los ámbitos social y económico. En este momento, se espera que más de 6,300 personas miembros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - FARC - se movilicen a las Zonas Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN) para luego reintegrarse a la vida civil (Elespectador.com, 1 de febrero de 2017). Parte esencial de la reintegración para la construcción de una paz estable y duradera es satisfacer las necesidades de trabajo y educación, etc, de las personas que dejan las armas y se convierten en excombatientes y también, a las personas que se enfrentan actualmente a estas necesidades y quienes ya hacen parte de la sociedad civil. Sin embargo, en otros procesos de posconflicto, como el de El Salvador, las políticas y soluciones para la reinserción, en las cuales se contemplaron algunos beneficios que “incluían fomentos para creación de empresas, entrega de tierras y aumentos en la educación de los desmovilizados, [...] beneficios como becas educativas, las cuales estaban dirigidas a la capacitación técnica y universitaria e incluyeron los costos de libros y manutención” (Martínez, 2015). A pesar de estos beneficios dados en el proceso de paz en El Salvador, no se logró la construcción de una paz estable en el país (Devia, 2014), sino que la violencia rural se transformó en otros tipos de violencia.

Hoy en día, las soluciones propuestas por las FARC y el Gobierno de Colombia apuntan a satisfacer las necesidades básicas fisiológicas y de seguridad, basándose en políticas públicas. No obstante, en estos acuerdos se excluye el rol del sector privado como medio de creación de trabajo y bienestar social, aun sabiendo que el mercado laboral al que llegarán estos excombatientes está compuesto en su mayoría por compañías u organizaciones privadas. Es por ello que el sector privado deberá tomar un rol dominante en la construcción de paz a pesar de que este rol no haya sido claramente especificado aún. Una de las propuestas ha sido acoger reintegrados dentro de las compañías. Sin embargo, acoger a estos ex combatientes en el mercado laboral de forma exitosa y equitativa es un reto que se debe asumir integralmente en las compañías iniciando por el área de gestión del talento humano.

2.3 Definiciones y datos generales

Para poder seguir avanzando en el tema, se van a precisar varios conceptos, con el objetivo de tener una narrativa clara y sin sesgos.

Es importante definir el término **recursos humanos**, el cual, para este texto será “el área que construye talentos por medio de un conjunto integrador de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (Chiavenato, 2015).

En cuanto a las Pequeñas y medianas empresas – **pymes**, usaremos la definición del artículo 2 de la ley 905 de agosto de 2004 la cual indica que “para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2004).

Por otro lado, en cuanto a la palabra **desmovilizado**, usaremos la definición de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización – ARN que dicta que “Aquella persona que por decisión individual abandone voluntariamente sus actividades como miembro de organizaciones armadas al margen de la ley (grupos guerrilleros y grupos de autodefensa) y se entregue a las autoridades de la República” (ARN, s.f.a).

Para la Real Academia Española – RAE, el **excombatiente** es la persona “Que luchó bajo alguna bandera militar o por alguna causa política” (RAE, s.f.a).

De acuerdo a la Organización de Naciones Unidas – ONU, la **reintegración** es “el proceso por el cual los ex combatientes adquieren la condición de civiles y obtienen un empleo y unos ingresos estables. Se trata de un proceso político, social y económico sin unos plazos establecidos y que tiene lugar sobre todo a nivel de las comunidades locales.” (ONU, s.f.).

Según la ARN, la reintegración está compuesta por ocho (8) dimensiones: seguridad, ciudadana, educativa, salud, educativa, hábitat, familiar y productiva (ARN, s.f.b). Aunque todas estas dimensiones están altamente relacionadas, en este estudio nos enfocaremos en las dimensiones **productiva, educativa y personal** desde el enfoque del desarrollo del talento humano en las organizaciones privadas.

A pesar de que los gobiernos deberían dar todas las garantías de paz a sus ciudadanos (McLoughlin, 2002); no obstante, el sector privado ha ido apoyando los esfuerzos de creación de paz en diferentes lugares afectados a través de iniciativas privadas y público-privadas donde su mayor aporte es su experiencia, conocimiento y capital (Abramov, 2009). Para ello, desde el sector privado se han desarrollado estrategias tales como “acoger a ex combatientes en el ámbito laboral, siguiendo lineamientos de políticas de DDR, para poder incluirlos en la sociedad del posconflicto y evitar que vuelvan a tomar las armas” (Mesa, 2016). El DDR es el acrónimo de Desarme, Desmovilización y Reinserción, que, según las Naciones Unidas, se refiere a la “remoción de armas de las manos de los combatientes, el retiro de éstos de las estructuras armadas y la asistencia para que se reintegren social y económicamente en la sociedad mediante formas de vida civiles” (IEGAP, 2013).

Según Barrios, se pueden establecer tres ejes principales, desde donde las organizaciones privadas pueden actuar en pro a la integración de los excombatientes. El primer eje es el proceso de resocialización e inducción al mundo empresarial del reintegrado, el segundo es la generación de confianza, el cual es un elemento esencial en toda relación profesional y por último la educación y capacitación para el trabajo (Barrios, 2016). Se puede observar cómo todos estos ejes buscan principalmente la integración de los desmovilizados a la vida laboral integralmente de una manera exitosa. Es importante resaltar que todos estos esfuerzos pueden estar a cargo de las áreas de talento humano de las empresas, para así centralizar la gestión de ellos y poder hacerle seguimiento y control.

Es cierto que no es una tarea fácil, y así lo confirma Alejandro Eder, ex director de la Agencia Colombiana para la Reincorporación y Normalización, quien en una entrevista resaltó que la reintegración requiere un verdadero esfuerzo de los colombianos y del sector privado para incluir exitosamente en el aspecto laboral a los reintegrados dentro de sus organizaciones (Saavedra, 2013). Adicional a esto, en su artículo *Responsabilidad Social Empresarial: El papel de las organizaciones en el postconflicto colombiano*, Romario Barrios afirma que

Podemos resaltar el papel de las organizaciones en los procesos de inclusión social. Las empresas tienen una responsabilidad ética y social con las comunidades y la nación, y más que una obligación legal, debe ser un deber moral su participación en la construcción de mecanismos que garanticen la inclusión social y la inserción de los actores del conflicto al mundo laboral (Barrios, 2016, p. 53).

Dentro del trabajo de inclusión de los excombatientes a la sociedad, se están buscando alternativas para la reducción de las brechas que crea la pobreza entre las empresas y los reintegrados. Para esto, la Fundación Ideas para la Paz, un centro que busca generar paz a través de conocimiento, propuestas e iniciativas que aporten a la misma, se ha planteado que es necesario que:

Los empresarios de la región unan esfuerzos para invertir en educación básica, secundaria, técnica y profesional. Fomentar proyectos educativos permite que las empresas cuenten con mano de obra local calificada, lo que aporta no sólo al sector empresarial sino a la sociedad en conjunto (FIP, 2014).

Por otro lado, la educación ha tomado un rol muy importante en el proceso de reintegración de los ex combatientes ya que genera un sentido de pertenencia y valor (Infante, 2014). El sentido de pertenencia es fundamental, según la pirámide de Maslow, la cual dicta que esta se ubica en el tercer nivel de necesidades básicas de los seres humanos y la cual es un paso para lograr la autorrealización (García-Allen, s.f.)

Hay que resaltar que no ha sido totalmente sencillo impregnar el sentido de pertenencia a los excombatientes en las empresas ya que puede haber leves casos de desfavorecimiento. Por ejemplo, en el Perú¹, por cada incremento en unidad de la desviación estándar de exposición a la violencia de una persona, sus ingresos disminuyen en 5%, la posibilidad de trabajar en una compañía de gran tamaño disminuye en 6% y la probabilidad de tener un trabajo formal disminuye en 3,5% (Galdo, 2013). Por otro lado, el nivel educativo de los ex combatientes es muy bajo, de los desmovilizados que hacían parte del programa de reintegración en el 2015, el 10% cursaba cursos de alfabetización, el 28% cursaba educación básica primaria, y el 17% cursaba básica secundaria (Martínez, 2015). Es por esto que es vital la educación en los procesos de reintegración para que se cierren cada vez más estas brechas.

Al buscar otros procesos con poblaciones en condiciones de vulnerabilidad similares, como la rehabilitación del penado² y su futura reinserción social, se pudo observar algunas conclusiones que apuntan también a la educación. Sin embargo, no solo se refieren a la educación básica y técnica, sino que el término educación también "implica la necesidad de abordar durante el mismo, la creación de valores cuando estos no existan y el fortalecimiento de los existentes, teniendo especial interés en la convivencia social y el Estado de Derecho" (Añez, 2008) como se establece en la Ley de Régimen Penitenciario, para lo cual:

Se involucrará al penado en actividades educativas, deportivas, de orientación espiritual y de relación familiar, teniendo en cuenta que por medio de lo cual se beneficia a la sociedad al rescatar a uno de sus miembros y al propio sujeto al facilitar su crecimiento personal. (Añez, 2008)

Según Dylan Herrera y Paola González, asesor en temas de derechos humanos de la ARN y politóloga de la Universidad Javeriana respectivamente (2013), dentro de la reintegración económica de un excombatiente, la cual se entiende como la autonomía "en la generación de ingresos de manera sostenible en la legalidad" (Centro Mundial de Investigación y Capacitación para la Resolución de Conflictos, 2010, p.165), se debe tener en cuenta tres aspectos principales: la educación, donde se debe fomentar el regreso a la educación formal de los excombatientes y su nivelación educativa conforme a su edad y la disponibilidad de tiempo; la formación para el trabajo y prácticas, enfocado en las formaciones vocacionales y técnicas; y por último, las competencias, donde se incluye la

¹ Es relevante este estudio ya que demuestra claramente los efectos de la violencia en el ámbito laboral de una persona en una sociedad.

² Según María Alejandra Olano, son las personas que pasaron por un proceso judicial y fueron condenados a una pena. Los pospenados, son aquellos que ya cumplieron su condena y regresaron a la vida civil.

“resolución pacífica de conflictos, relaciones asertivas, proyección y orientación al logro y responsabilidad” (Herrera y González, 2013, p.284)

Así mismo, se han establecido tres elementos influenciadores en la reincidencia y continuidad en una carrera delictiva: el aumento de los conocimientos en métodos delictivos, los cambios en estilos de vida y valores y el relacionamiento con otros delincuentes. Así mismo, se establecen variables que hacen que los excombatientes tengan menor probabilidad a reincidir tales como el trabajo del autocontrol, un mayor nivel educativo y mejoramiento en la vida familiar (Gutiérrez, s.f.).

Después del análisis y proceso investigativo plasmado anteriormente, se pudo observar que no se cuenta con información práctica y clara que muestre el rol que debe tomar el área de talento humano dentro de las empresas pequeñas y medianas para la reintegración de los desmovilizados. A pesar de que hay algunos indicios de esto e iniciativas que muestran una intención de llevar a cabo un plan de trabajo, las pequeñas y medianas empresas aún no cuentan con un facilitador para la implementación y desarrollo de iniciativas y procesos integrales dirigidos a la reintegración social y laboral de los excombatientes.

3. Perfiles generales de los excombatientes

Definir un perfil general de los desmovilizados no es sencillo. En el 2003, se generó un perfil general de los desmovilizados basado en registros oficiales y diversos testimonios (Eltiempo.com, 2 de diciembre de 2003). En este estudio se resaltó que el 83% de los desmovilizados eran hombres y contaban con un bajo nivel educativo: “de una muestra de 316 personas atendidas por el estado, apenas 8 por ciento tenía dos o más grados de secundaria, el 84 por ciento no había terminado la primaria y el 8 por ciento restante no había asistido a la escuela” (Eltiempo.com, 2 de diciembre de 2003).

Por otro lado, este mismo estudio definió que los desmovilizados estaban en un rango de edad entre los 18 y 25 años, pertenecieron al grupo armado entre 1 y 7 años y las razones de su desmovilización varían entre géneros. Los hombres abandonan los grupos por incumplimientos económicos, dificultades en la vida militar y maltratos mientras que las mujeres abandonan los grupos especialmente por abusos sexuales y maltrato físico (Eltiempo.com, 2 de diciembre de 2003).

Hoy en día, según el censo realizado por la Universidad Nacional en las ZVTN, el cual abarcó el 90% de los integrantes de las FARC, se muestra que el 90% de los desmovilizados pueden leer y escribir. Sin embargo, únicamente el 3% de los participantes en la encuesta cuenta con un título profesional; dentro de los encuestados se encontraron médicos, abogados e ingenieros (Eltiempo.com, 7 de julio de 2017). Desde el punto de vista de Sebastián, antiguo miembro de las FARC y ahora reintegrado a la sociedad civil, “la mayoría (de los miembros de las FARC) son analfabetas y primaria, por ahí hasta 5to o 4to (refiriéndose a grados escolares cursados). Uno que otro de bachiller que se van (a las autodefensas) a los 18 años, ya se han graduado y toman la decisión de irse (a las autodefensas). Pero la mayoría son analfabetas o primaria” (Cadavid, 2017).

Por otro lado, y teniendo en cuenta aspectos más personales y motivacionales de los exguerrilleros, las encuestas revelaron que el “54 por ciento de los miembros de las FARC tienen al menos un hijo” (Eltiempo.com, 7 de julio de 2017) y que el 60% tiene aspiración principal el dedicarse a actividades agropecuarias, 39% muestra preferencias hacia el sector de la construcción y el 32% quisiera dar clases en veredas. Una cifra que resulta interesante es que el 20% de estos aspira a participar en la sustitución de cultivos ilícitos. Además, se resalta que el 77% de las personas desmovilizadas no cuenta con una vivienda para habitar y que aproximadamente el 30% de los entrevistados tienen alguna dificultad de visión, auditiva o de movilidad (Universidad Nacional de Colombia, 2017). En el caso de Sebastián, su

principal motivación para salir adelante era su familia; su esposa, su hija, su tía y su madre (Cadavid, 2017).

Parte esencial para la comprensión de la forma de pensar de estas personas se basa en saber cómo llegaron a ser parte de los grupos armados y, para este caso, más específicamente de las FARC y su vida al interior de las mismas. Según un estudio realizado por la universidad Sergio Arboleda, el 47% de los integrantes de las FARC fueron reclutados siendo niños (Semana.com, 29 de octubre de 2014) y para el 2004, “al menos uno de cada cuatro combatientes de la guerra civil colombiana” (UNICEF, 2004) era menor de 18 años. Los estudios revelan, entre muchos otros hallazgos, que las FARC prefieren este tipo de reclutamientos junto con los de indígenas ya que los niños aprenden más rápidamente, son fáciles de controlar y obedecen. Por otro lado, los indígenas conocen los terrenos y hacen más sencillas las tareas de movilización de los grupos guerrilleros (Semana.com, 29 de octubre de 2014). En el 2016, la fiscalía reveló que desde 1975 hasta el 2004, las FARC habían reclutado a 11,556 menores (Fiscalía General de la Nación, 2016).

Según Andrea Peña, columnista en Semana.com, el método de reclutamiento no forzoso de las FARC se llevaba a cabo a través de las Comisiones de Trabajo de Masas. Estas comisiones, generalmente conformadas por 3 o 4 miembros activos de las FARC tenían la labor de ganarse la confianza de los habitantes de las comunidades urbanas de Colombia. Para ello, les ayudaban en labores domésticas, hablaban mal del Estado y de los otros grupos ilegales tales como las autodefensas y poco a poco convencían a los habitantes de unirse a las filas del grupo guerrillero. Este proceso tomaba algún tiempo y después de aproximadamente 3 visitas a los pueblos, ya había varios jóvenes dispuestos a hacer parte de las FARC, persiguiendo la idea de una vida cómoda, de proteger a su familia y de remuneración económica (Peña, 2006). Aunque en este proceso se puede considerar que la decisión es tomada autónomamente por quienes deciden unirse a las filas de la guerrilla, Daniel Buriticá, emprendedor social y creador de Bakongo Paz, un campo de verano que busca juntar jóvenes excombatientes con ciudadanos para eliminar etiquetas, nos cuenta un claro ejemplo de que la situación social a la que se enfrentaba estos jóvenes era la que hacía que la decisión de ingresar a la guerrilla fuera la más lógica de tomar:

Uno de ellos (refiriéndose a un excombatiente) me dijo: “es que yo si me fui a la guerra porque quise”. Y era el primero que yo conocía que me dijera eso. Y yo le pregunté: “¿por qué?”. Él cuenta la historia de cómo los paramilitares matan a su hermano, lo sacan de la casa y él gritaba “ayúdenme lo van a matar” y la gente cerraba las puertas, cerraba las ventanas. Y efectivamente lo sacan del pueblo y a él le cae en los brazos el hermano. Y en ese momento

dijo “yo lo voy a vengar”. Él sabía que en el río de abajo estaban los guerrilleros. Esto es “porque él quiso”. Entonces uno dice, ¿querer? Pues sí, quiso vengarlo, pero fue como “es que yo quisiera defender la causa y tomarme el poder del Estado” Nada que ver (Buriticá, 2017).

Por otro lado, con respecto al reclutamiento de menores de edad, dentro del libro *Aprenderás a no llorar: niños combatientes en Colombia*, desarrollado por Human Rights Watch de UNICEF, se estipula que únicamente un poco más del 10% de los menores de edad (entendiendo menores de edad como menores de 18 años) fueron recluidos a la fuerza. El resto de los casos, no se identifican como reclutamiento forzoso, sin embargo, la falta de oportunidades, el maltrato familiar y un alto nivel de necesidades básicas insatisfechas hacían bastante atrayente para los niños el hacer parte de las milicias de las FARC. “Según un portavoz (de las FARC), los propios niños suelen suplicar insistentemente que les permitan alistarse, o sus madres les llevan a la guerrilla desesperadas porque no pueden alimentarlos” (UNICEF, 2004). Estas situaciones son las que llevan a Buriticá a debatirse entre si estas personas son victimarios o víctimas, como lo expresó en la entrevista realizada:

Es difícil poner la línea entre si fueron víctimas o victimarios, y yo no quiero justificarlos, ellos hicieron cosas muy malas y ellos lo saben y se sienten muy culpables por ello, pero cuando tú les preguntas cómo llegaron allá, tú esperas la historia romántica y que todos llegaron porque se leyeron un libro de Marx, y no. Es la pobreza, abuso sexual infantil, asesinatos a familiares en sus brazos, cosas que uno dice, yo no sé si hubiera llegado ahí también (Buriticá, 2017).

Muchos de los niños que entraron a la guerrilla también fueron entrenados para ‘educar a las masas’ (UNICEF, 2004) y hacer parte de las Comisiones de Trabajo de Masas anteriormente mencionadas.

En aras de continuar generando el perfil de las personas que harán parte de la reintegración, es importante entender y resaltar la vida de los niños y niñas en las filas de la guerrilla ya que el grueso de la población que se reintegrará a la vida civil está entre los 18 y 28 años (Semana.com, 4 de agosto de 2017) y según lo mencionado anteriormente, el 47% de los integrantes de las FARC fueron reclutados siendo niños. A pesar de que en el año 1999 las FARC aseguraron dejar de reclutar a menores de 15 años (UNICEF, 2004), para el 2011 se conoció que el promedio de edad de los niños reclutados por las FARC era de 12 años (Semana.com, 2011) y que para el año 2016, este grupo seguía practicando el reclutamiento de menores en algunas zonas del país como el Putumayo (Laopinion.com, 11 de febrero de 2016).

Por otro lado, Lucas Uribe Lopera, Director Programático de Reintegración de la ARN, afirma que de las 50 mil personas que han participado en programas de reintegración, el 90% sufre de algún tipo de trastorno emocional (Hacemos Memoria, 2017) y en el 2012, la Organización Mundial de la salud (OMS), reveló que el 10% de las personas que sufren eventos traumáticos debido a conflictos armados tendrán graves problemas de salud mental y otro 10% evidenciará comportamientos que no les permiten desarrollarse adecuadamente. Así mismo, en este estudio se afirma que “las condiciones más comunes son la depresión, la ansiedad y los problemas psicosomáticos tales como insomnio, dolor de espalda y dolores de estómago” (Hewitt, Gantiva, Vera, Cuervo, Hernández, Juárez y Parada, 2013). Además de esto, se asegura que las situaciones traumáticas tienen mayor efecto en niños y adolescentes debido a que están en proceso de desarrollo y en la construcción de su estructura básica de personalidad (Hewitt, et al., 2013). Sin embargo, según testimonios de niños y jóvenes reintegrados a la sociedad civil, el trato en las filas y en la vida diaria de los niños que han sido reclutados, no es diferente a la de un adulto:

La vida de los niños en las fuerzas guerrilleras es muy parecida a la de los adultos. Ya sean jóvenes o mayores, los reclutas sacrifican su libertad y su autonomía al incorporarse a la guerrilla. Las salidas y las entradas al campamento están controladas y todas las actividades diarias estrictamente programadas [...] En las FARC-EP, los niños solo tienen unos cuantos días, como mucho, para adaptarse antes de que empiece el entrenamiento. Una vez admitidos, se les entrega habitualmente un uniforme y equipo, se les atribuye un nombre de guerra y, a veces, se les asigna un mentor para que los supervise. Algunos niños dijeron que tuvieron que jurar su lealtad a la guerrilla (UNICEF, 2004).³

Antes del proceso de paz, la desmovilización de los miembros de las FARC empezaba con tomar la decisión de huir del grupo guerrillero. Muchos de los combatientes que tomaban esta decisión no lograban escapar o eran atrapados en su intento por las mismas guerrillas u otros grupos ilegales. Algunos caminaban, días y semanas hasta encontrar algún transporte público que los acercara a alguna ciudad (UNICEF, 2004) donde se encontrarían con una sociedad donde no se hablaba de paz y los procesos de reintegración eran pocos y hostiles, donde eran esquivos y trataban precavidamente a sus excompañeros de filas por miedo a ser delatados, a ser encontrados nuevamente o a ser reportados por algún infiltrado (Cadavid, 2017).

Hoy en día, y debido al proceso de paz, el tema de reintegración es mucho más conocido en la sociedad. A través de entidades como la ARN, Fundación Ideas para la Paz, el Gobierno

³ Para mayor información ver Anexo 1

de Colombia y la Cámara de Comercio de Bogotá, se han discutido y hecho públicos documentos sobre la reintegración y desmovilización que hacen que este tema sea abordado con mayor facilidad por todos los agentes de la sociedad y el ambiente de reintegración sea más adecuado.

Así mismo, la falta de contacto con la sociedad civil hace que la cultura, costumbres y conocimientos sobre la sociedad sea muy poca o nula. Daniel Buriticá, dice que el mundo del que ellos vienen y este es demasiado diferente y cuenta la historia de una guerrillera que:

La primera vez que les dieron (al excombatiente) [...] la plata que les dan para el subsidio, le dieron una tarjeta débito, y esta muchacha fue y la plastificó, pues le dio miedo. [...] Y ella muriéndose de hambre con su niña en la calle durmiendo. Hasta que un celador le dijo “¿Usted qué hace ahí? y ella dijo “Es que no tengo nada, no tengo plata, y me dieron esto” y el tipo vio la tarjeta plastificada y el celador le dijo, “venga y le ayudo a que saque la plata”. Pero esta eso, es muy diferente, muy diferente (Buriticá, 2017).

Además de esto, el trato a y con las personas en la guerrilla es muy diferente al acostumbrado en la sociedad civil. Una guerrillera alguna vez le comentó a Daniel que, después de un tiempo en su trabajo en la vida civil, pusieron algunas personas a su cargo “pero esto acá es tan diferente, porque yo no sabía que había una cosa que se llamaba acoso laboral” (Buriticá, 2017). Mientras en la guerrilla se castigaba severamente a la persona que cometía un error (UNICEF, 2004), en la sociedad y en las empresas se debe tratar respetuosamente y sin agresión a quienes cometen errores o denuncias tales como la de “acoso laboral” salen a relucir. A pesar de todas las diferencias, muchas de sus motivaciones son “la plata, el amor, los hijos, los amigos. Lo mismo que uno” (Buriticá, 2017). Sin embargo, encontramos que hay un mismo obstáculo generalizado entre las personas que se desmovilizan, las empresas, el gobierno y la sociedad civil: **el miedo**. Los excombatientes tienen principalmente miedo a ser estigmatizados y rechazados tal y como comenta Buriticá:

En general lo que uno oye es el miedo a que me estigmaticen, por ejemplo, algunos de ellos, en sus trabajos no quieren que nadie sepa. Muy pocos lo dicen relajados, porque algunos también tienen problemas de seguridad. No puede decir, no puede salir, nada [...]. Realmente hay un problema muy grande, se llama miedo. Todo el mundo tiene miedo, y nadie te lo dice, pero lo cierto es que todos tenemos mucho miedo. Cuando yo hablaba con los reintegrados, lo que ellos me decían era “yo tengo mucho miedo. tengo miedo que la gente sepa que fui guerrillero, tengo miedo de que la gente se estigmatice, tengo miedo que me dejen de dar oportunidades (Buriticá, 2017).

Así mismo, Sebastián Cadavid, un joven excombatiente de las FARC afirma que quienes se desmovilizan tienen miedo de volver a la sociedad, tal y como lo mencionó en una entrevista:

Uno (un exguerrillero hablando) sale como con miedo. De que esa persona sepa quién soy yo, uno siempre quiere ocultar eso. [...] Uno cree que las cosas se hacen como uno las dice [...]. Uno sale como con autoridad [...], con el ego muy alto (Cadavid, 2017).

4. Ambiente laboral colombiano

Para poder abordar el tema del ambiente laboral, es preciso contemplar lo que el término implica. El clima laboral “es entendido casi como un acto de buena educación, [...] ese entendimiento y entusiasmo compartido por hacer aquello que todos entienden como mejor” (Vergara, 2015). El ambiente laboral en sí se refiere al conjunto de elementos más importantes en el día a día de las empresas; sin embargo, las características que lo determinan son difíciles de precisar. Pueden ser de naturaleza tangible o intangible, y se ha demostrado que influyen notoriamente en la productividad y en la vida privada de los empleados (Randstad.com, 9 de abril de 2015). Para algunas organizaciones, los ambientes laborales normalmente se enfocan en mejorar características tales como:

1. **Estructurales**, las cuales se componen de la estructura formal, el estilo de dirección, el tamaño de la organización, entre otros.
2. **Ambiente social**, que se basa en el compañerismo, manejo y cantidad de conflictos y comunicaciones.
3. **Características del individuo**, tales como las actitudes, motivaciones, expectativas, entre otras.
4. **Propias del comportamiento organizacional**, las cuales se basan en la productividad, absentismo, nivel de rotación, tensiones, satisfacción laboral, entre otros (Aguaedén.es, 9 de marzo de 2016).

4.1 La vida laboral y los excombatientes

El clima laboral es un elemento fundamental para una buena reintegración laboral y social de un excombatiente.

La experiencia muestra que una cultura organizacional sólida (con valores, costumbres, normas y expectativas basadas en el respeto, la empatía y la claridad) puede facilitar el buen desarrollo de los procesos de vinculación laboral de una persona en proceso de reintegración y, por lo tanto, de la iniciativa en general (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015, p. 33).

Al respecto, Andrés Ucrós, director de construcción de paz de la Cámara de Comercio de Bogotá, comenta que todos estos procesos bien armados, tales como procesos de recursos humanos o de clima organizacional, sin duda contribuyen a la construcción de paz, porque, en definitiva, el tema de construcción de paz es de todos los ciudadanos (incluido el sector privado) (Ucrós, 2017). A pesar de esto, en general, un buen ambiente laboral no es fácil de alcanzar, ya que no depende de una sola persona o de una sola situación. Sin embargo, gran parte del ambiente puede ser impartido y promovido por los líderes de la organización para

poder crear un ambiente cómodo, con mayor interés por parte de los colaboradores, mayor satisfacción laboral, mayor productividad laboral, entre otros (Joblers, s.f.).

Los anteriores aspectos destacados muestran que el clima laboral de las empresas tiene una gran influencia en varios aspectos de los colaboradores. Normalmente, la percepción del colaborador sobre el clima laboral tiende a incidir en el tipo de comportamiento que adoptará, por lo cual la responsabilidad de los líderes es enorme. “Las organizaciones son un reflejo de la sociedad y al mismo tiempo una vía por la cual se generan transformaciones en ella. El clima laboral es un reflejo de estos procesos sociales al interior de las empresas” (Vergara, 2015, p. 190). Lo anterior nos muestra nuevamente la importancia de crear un clima laboral positivo y su impacto interno y externo. Vergara también afirma que, al aportar para tener un mejor clima laboral, se contribuye a la evolución de las organizaciones y por medio de estas a la de la sociedad en su conjunto. Al respecto, Andrés Ucrós, director de Construcción de Paz, comenta que:

Los ciudadanos pasan más o menos el 70% de su tiempo en las oficinas. O sea que, si en las oficinas se construye un ambiente de paz, un clima de tolerancia y de convivencia, seguramente este redundará en niveles de paz, también hacia afuera de la empresa (Ucrós, A. 2017).

Esto nos muestra, la cantidad de tiempo que pasan las personas en un ambiente laboral, y cómo este ambiente puede incubar una sociedad de paz.

En cuanto a las empresas colombianas, 96% de estas son micro, pequeñas o medianas empresas (mipymes). Existen más de 23 mil mipymes en el país, las cuales están principalmente en Bogotá, Cali, Barranquilla y Bucaramanga (Cantillo, 2011). Según datos del ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia. Sobre el tema, Jorge Marío Díaz, vicepresidente de la Cámara de Comercio de Bogotá, indica que “La dinámica de las Pymes es uno de los factores que ha contribuido al desempeño positivo de la economía de Bogotá y la región e igualmente al posicionamiento internacional de la ciudad” (Dinero.com, 24 de junio de 2015). Ver la figura 1, donde se encuentra una infografía sobre los datos de las pymes.



Figura 1: Pymes en Colombia.

Desarrollado usando Canva.com con información de “Un país de Pymes” y “Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande”

El Tiempo, 2011 y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2004

Por otro lado, en cuanto a la sociedad colombiana, se pueden observar algunos comportamientos laborales generales, los cuales crean el clima laboral colombiano.

Las organizaciones en general, están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades. El resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización (Segredo, 2013).

Lo anterior nos muestra que el ambiente laboral colombiano es principalmente diverso, lo cual puede crear más oportunidades sociales para los excombatientes.

Adecco Colombia, la agencia de empleo más grande en el país, revela varios datos sobre una encuesta realizada en el 2015 sobre la satisfacción del trabajo. Para Camilo Rico, consultor organizacional de Adecco Colombia, uno de los resultados de la encuesta es que a casi todos los colombianos les gustaría mejorar sus condiciones laborales. Los colombianos están buscando cambios en sus trabajos, y esto se destaca en la encuesta, ya que el 86% de los

encuestados aceptó haber considerado tener posibilidades de mejoras laborales (Eltiempo.com, 10 de agosto de 2015). De esto, Rico sacó dos resultados más. El primero es la importancia de las buenas prácticas en las organizaciones, ya que varias investigaciones demuestran que los empleados más comprometidos con la compañía son más productivos. El segundo es “la importancia de desarrollar un modelo de gestión del talento acorde con las necesidades y expectativas de los trabajadores, y que a su vez apoye el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Eltiempo.com, 10 de agosto de 2015).

Según el MegaScan Colombia, estudio llevado a cabo por la empresa Humantelligence, existen dos factores no monetarios que motivan a los colombianos en su trabajo. Según el 22% de los encuestados, el primer factor es **la libertad**. Los encuestados entre 25 y 30 años tuvieron un resultado mayor en este ítem, del 26%. El segundo factor de motivación es **la ayuda a los demás**, según lo expresó el 17% de los encuestados. Esta respuesta predominó en los encuestados entre 40 a 50 años con el 27%. Este factor de ayuda indica un impulso por devolver y servir a las demás personas y a la empresa (El empleo, s.f.). Sebastián Cadavid, expresó este mismo sentimiento frente a su trabajo en la Cámara de Comercio de Bogotá: “Lo que más sueño es tener mi propia empresa, y que los que estén trabajando ahí sean víctimas del conflicto. Ayudando a los demás, más que todo al desmovilizado que viene y al desplazado que sale del campo” (Cadavid, 2017).

Además de los anteriores datos, en la misma encuesta se encontraron los siguientes resultados: Uno de los comportamientos laborales que se encontró fue el comportamiento reservado hacia las personas. El 23% de los encuestados se identificó con tener relaciones reservadas cuando se trata de las nuevas personas y prefieren “un acercamiento lógico, en lugar de emocional, al trabajar con otros” (Eempleo.com, s.f.). Este fenómeno se vive en ambos sentidos, como lo cuenta Sebastián en la entrevista realizada.

Cuando uno se desmoviliza a la vida civil, uno es muy distante de otros compañeros, porque uno sale con el miedo de que los otros piensen que uno está ahí haciendo inteligencia. Uno sale muy precavido, desconfiado de la otra persona, porque usted realmente no sabe quién es, puede ser una persona infiltrada, entonces uno es muy esquivo. Yo por ejemplo era muy esquivo, no trataba mucho. Uno sale como con miedo. Miedo de que esa persona sepa de donde soy yo, uno siempre quiere ocultar eso (Cadavid, 2017).

Por otro lado, en cuanto a las aptitudes más valoradas por los empleadores a nivel mundial en la década del 2010, podemos notar en el gráfico 1, “habilidades valoradas por los empleadores a nivel mundial”, que el 51% de los encuestados considera que la habilidad más valorada es la socioemocional. Sorprendentemente, sólo el 16% de los encuestados considera

que la habilidad técnica es la más valorada. Estos datos, nos dan a entender que es lo realmente importante para un empleador y que deben reforzar los excombatientes que se reincorporen a la vida civil, como lo indica en el grafico 1 (Cunningham, Acosta y Muller, 2016).

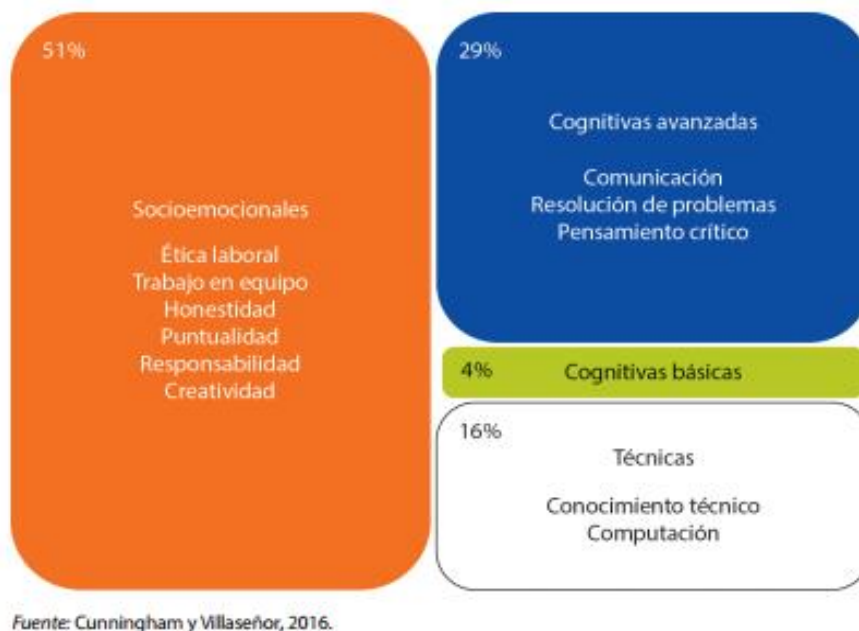


Figura 2: Habilidades más valoradas por los empleadores a nivel mundial, década del 2010.

Tomado de “Mentes y comportamientos en el trabajo”, por Cunningham, W., Acosta, P., y Muelle, N., 2016, pg. 3

La Figura 2 demuestra que no son las habilidades técnicas las que más peso tienen frente a un empleador, sino las habilidades socioeconómicas, como lo es la ética laboral, trabajo en equipo, honestidad, entre otras. Todas estas habilidades socioemocionales colaboran a crear un sentido de confianza con sus empleados, y es justamente lo que necesitan los excombatientes, crear lazos de confianza con las empresas, con los compañeros y con sus empleadores.

De acuerdo al estudio de Vergara, un indicador de madurez de una sociedad es cómo funcionan las relaciones. “La gente se vincula mayormente con su círculo de referentes que reconoce como “iguales”, “equivalentes” o “relevantes” para su accionar en la empresa” (Vergara, 2015, p.190). Lo anterior nos muestra las divisiones sociales que se generan naturalmente en una empresa y el ambiente laboral al que se enfrentará el excombatiente al interior de la mayoría de las compañías.

5. Posibilidades laborales

Con la lectura y entrevistas realizadas se pudo notar que no hay una sola postura frente al tema de contratación a excombatientes. Existe una mezcla de posiciones sobre si se deberían contratar o no, lo cual es natural pues es un tema polémico, nuevo, que genera cambios organizacionales. Se presenta aquí entonces varios estudios encontrados, que en particular suman o restan al tema de la reinserción laboral de excombatientes. Se consideró clave agregarlos para tener un mejor contexto.

En una encuesta general realizada durante la investigación de Laura Roldán, estudiante de Ciencias Jurídicas de la Universidad Javeriana, se revisaron las posibilidades de empleo dentro de empresas del sector privado para los excombatientes. El resultado de esto fue que “de 19.63 posibilidades de empleo dentro de empresas del sector privado, solo un 19% de dichas posibilidades de ocupación laboral están en disposición de acoger a un desmovilizado” (Roldán, 2013, p.114). Si para el 2017 se registraron en total 59.391 excombatientes (ARN, 2017a) y según Roldán, solo habría 3.641 posibles ocupaciones laborales, podemos deducir que no hay suficientes puestos para los reintegrados que buscan reintegrarse a la sociedad.

Dentro de las empresas existe todo tipo de pensamiento acerca de la inclusión laboral de los excombatientes. Hay sectores que están muy dispuestos a recibirlos y capacitarlos, como otros sectores que no. Estos sectores que no tienen tendencia a vincular dentro de su nómina a personas desmovilizadas, argumentan principalmente que:

Su condición de desmovilizados no es compatible con la naturaleza del servicio prestado, inseguridad de sus clientes y de la empresa, que no son un personal profesionalmente calificado, la confidencialidad de la información que manejan, la falta de confianza y el miedo e intranquilidad que les generan, los antecedentes de estas personas y porque prefieren elegir entre otras opciones (Roldán, 2013, p.115).

Esta respuesta a la reintegración también la recibió Daniel Buriticá al hablar con grandes empresarios del país, ellos muy sinceros le decían: “Es que nos da miedo, no los conocemos, no los contratamos, han estado toda la vida con un fusil, lo que tenemos es miedo” (Buriticá, 2017).

De acuerdo con Roldán, Los sectores de construcción y agropecuario tienen una disposición del 100% de vincular dentro de su nómina a personas desmovilizadas. Los sectores industriales y de servicios se encuentran divididos con una fuerte tendencia hacia su no contratación, aunque hay algunas pocas empresas que sí estarían dispuestas a contratar. Los sectores financiero y comercial evidencian una negativa del 100% a contratar desmovilizados (Roldán, 2013). Las anteriores respuestas se deben principalmente a la

naturaleza de los negocios. Hay sectores y tipos de empresa que tienen mayor facilidad de contratar a un excombatiente.

La universidad Nacional de Colombia realizó un estudio, en donde recolectó información sobre los proyectos colectivos de interés de la comunidad de las FARC. El 60% de los entrevistados expresaron su inclinación hacia actividades agropecuarias en granjas integrales. También expresaron su interés en menor cantidad por programas de construcción de vivienda, de vías, escuelas y puestos de salud y participar en mercados campesinos (Universidad Nacional de Colombia, 2017).

Al contrastar la encuesta realizada por Roldán y los proyectos de interés de la comunidad FARC, podemos ver que las empresas están dispuestas a contratar en los sectores de construcción y agropecuario, los cuales son los proyectos que más le interesan a los excombatientes. Sin embargo, para Henry Bradford, rector del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), una oportunidad que tienen los excombatientes es:

Emprender en algún negocio que ellos consideren que pueden tener alguna aptitud o que vean una oportunidad y lo puedan llevar a cabo. Es decir, no depender simplemente de personas y de empresas que den trabajo sino también darles a ellos las herramientas para que puedan emprender, bien sea con cultivos alternos si conocen el campo, u oportunidades en alguna ciudad para que desarrollen un negocio, una idea que tengan (Bradford, 2017).

6. Lo que piensan los empresarios

Para verificar lo que piensan los empresarios en Colombia hoy en día, se llevó a cabo una encuesta (ver anexo 2, p.73) donde, de los 109 encuestados, el 22,9% trabaja en una empresa grande y el resto en pequeñas y medianas (para más información, ver anexo 3, p.75). Uno de los principales hallazgos de la encuesta es un grupo de emociones con los que más creen los empresarios que se identificarían si reciben la noticia de que trabajarán con una persona desmovilizada. Estos sentimientos son:

- Desconfianza: el 46 % de los encuestados afirma que sentiría desconfianza si le tocara trabajar con algún desmovilizado.
- Miedo: las encuestas arrojaron que la segunda emoción con la que más se relacionan los empresarios en esta situación es el miedo con un 33% de ellos sintiéndose identificados con este.
- Intriga: el 29% de los encuestados reflejaron que sentirían intriga si deben trabajar con una persona desmovilizada.

Aparte de estas tres emociones, los empresarios reflejaron sentir bondad, alegría, calma y empatía, aunque en porcentajes considerablemente menores como se puede ver en la Figura 3. Según Jimeno y Roldán, el miedo es “la percepción de un peligro interno o externo, real o anticipado. Es una señal de alarma que predispone a la huida, a la defensa o al ataque” (Delumeau, 2002), el cual se relaciona fuertemente con el desconocimiento de una situación o un algo, lo cual genera desconfianza.

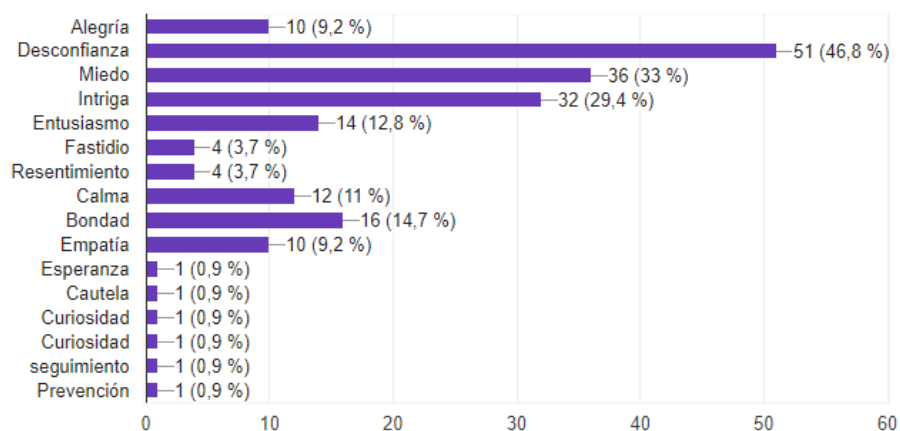


Figura 3: ¿Qué sentiría si sabe que alguna persona desmovilizada va a entrar a trabajar con usted? (puede escoger varias opciones)

Tomado de encuesta Anexo 3, p. 75, por Salamanca, D. y Trujillo, J., 2017

Además de esto, se evidenció que aproximadamente el 70% de los empresarios están abiertos a la posibilidad de incluir dentro de sus colaboradores a desmovilizados como podemos ver en la Figura 4 más adelante.

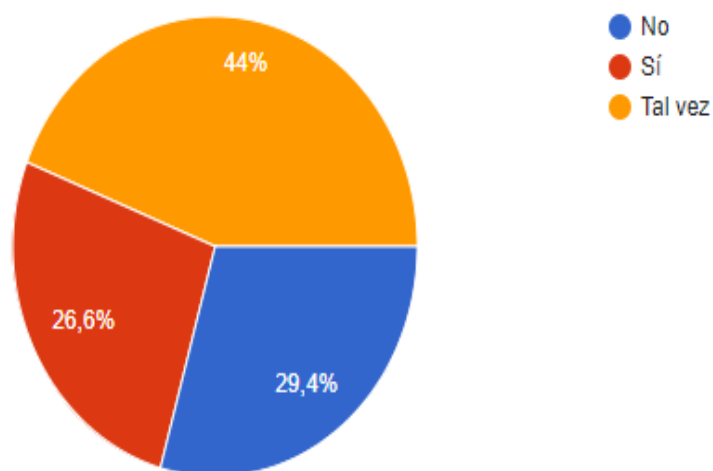
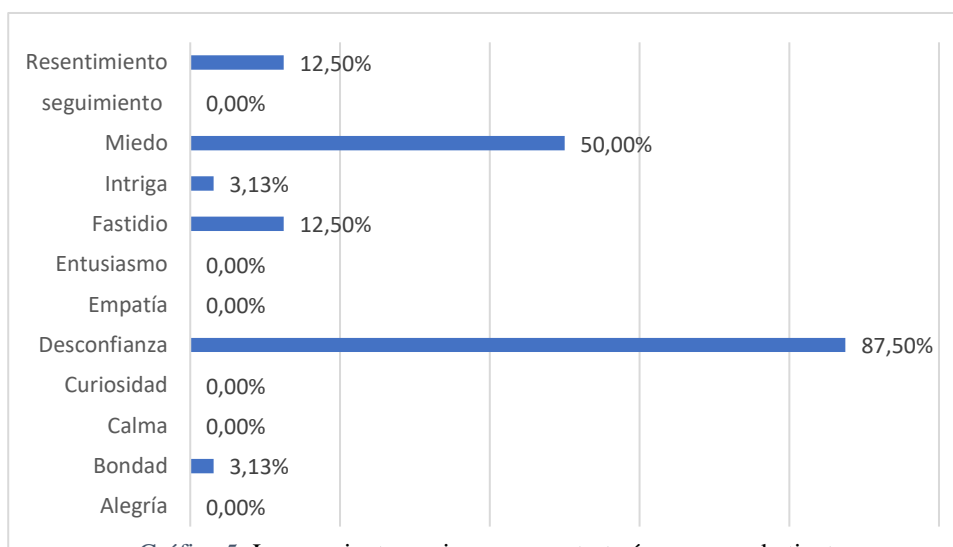


Figura 4: Si usted fuera el gerente de una empresa mediana o pequeña, ¿consideraría involucrar a personas desmovilizadas a su grupo de colaboradores?

Basado en encuesta Anexo 3, p. 75, por Salamanca, D., y Trujillo, J., 2017.

Más del 85% de las personas que no contratarían a un desmovilizado aseguran que sentirían desconfianza hacia estas personas y el 50% dicen que sentirían miedo como se puede evidenciar en la Figura 5.



Gráfica 5: Lo que sienten quienes no contratarían a excombatientes.

Basado en resultados de encuesta Anexo 3, p. 75, por Salamanca, D., y Trujillo, J., 2017

Finalmente, la mayoría de los empresarios (60%) cree que las empresas grandes son las más aptas para adoptar programas de reintegración, luego las medianas y por último las empresas pequeñas (ver anexo 3, p.75).

7. Variables esenciales para la reinserción exitosa

7.1 Variables

A lo largo de la investigación, se notaron 8 variables que influyen en una reintegración positiva, la cual se basa en tener programas exitosos, donde tanto el empleador como el excombatiente se sienten felices y realizados. Todas las variables que se revisarán en este capítulo estarán enmarcadas en el ámbito laboral y el manejo que se deberá dar desde el área de talento humano. La importancia del talento humano en estos procesos se refleja, por ejemplo, en el primer paso que la Cámara de Comercio de Bogotá tomó hace más de tres años para crear un programa de reintegración en su nómina.

Lo primero que se hace es una reunión con toda el área de recursos humanos para sensibilizarlos sobre el tema. Es muy importante que desde la cabeza de la organización se esté convencido de este proceso y también todos los integrantes de recursos humanos. Se le informó a recursos humanos, con el objetivo de crear un proceso transparente en la compañía para que los colaboradores de la empresa puedan informarse del proceso (Rodríguez, 2017).

De lo anterior, también podemos notar la importancia de que el líder de la organización esté convencido de general el proceso dentro de la empresa.

Es por esto, la primera variable esencial para poder contratar excombatientes en las organizaciones es la dirección y el liderazgo en las empresas. Sin la visión de quienes ejercen liderazgo, es imposible realizar un programa de reintegración en la organización. Por ejemplo, cuando se le preguntó a Juan David Castaño, vicepresidente de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, sobre cuales creía que habían sido los factores que habían contribuido al éxito del programa de reintegración en su organización, su respuesta fue la siguiente: “El liderazgo de esta entidad. Que también permite explorar con visión sin perder el foco del negocio” (Castaño, 2017). Lo que Castaño expone es la importancia de que el líder esté pensando en el futuro de la organización y del país, para un mayor bienestar en conjunto.

Además de la visión que deben tener, es necesario que los líderes tengan el deseo de darle la oportunidad a estas personas, de creer en ellas y su voluntad de crecer. Frank Pearl, Negociador Plenipotenciario de la delegación del Gobierno colombiano durante el proceso de paz con las FARC-EP, les da ánimo a los líderes con su testimonio. Él dijo: “He podido constatar personalmente que la inmensa mayoría de los desmovilizados siempre han querido ser buenas personas. Es responsabilidad del Estado – y de la sociedad en general – brindarles oportunidades a todos los ciudadanos para que esa intención se convierta en realidad en todos los casos” (Roldán, 2013, p.110).

La segunda variable importante a tener en cuenta es la sostenibilidad del proyecto de reinserción, y aplicar el concepto de Michael Porter, que es el valor compartido. Esta teoría se enfoca en “renovar los procesos o actividades de negocios, tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeña, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades, pero si concientizando de las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en el sector social” (King, 2012). Esto en conjunto busca responder a las necesidades de la sociedad y de forma sostenible en el tiempo. Vale la pena aquí resaltar lo indicado por Juan David Castaño, de la Cámara de Comercio de Bogotá, quien indica la importancia de que los proyectos para la reintegración sean sostenibles para la empresa. Para Castaño, los empresarios más allá de regalar una suma de dinero para realizar obras sociales, lo cual podría ser considerado como filantropía, cree que lo que tienen que hacer, principalmente a través de la innovación, es ver cómo generan valor sin perder la naturaleza del negocio. Es decir, como solucionar ciertas problemáticas de la ciudad y al mismo tiempo maximizar las utilidades de la empresa (Castaño, 2017).

La sostenibilidad, en el caso de re-integración laboral de excombatientes se basa en el valor compartido. La Cámara de Comercio entendió que el proceso que realizan con los reintegrados, sobre todo desde el punto de vista de empleabilidad, no sólo debe estar pensado desde el punto de vista de la obligación de crear un mejor país, dándoles oportunidades laborales a los excombatientes. Lo que comprendió fue que los reintegrados, con un acompañamiento adecuado, y entendiendo las particularidades de cada uno de los individuos, también pueden ser personas productivas para las organizaciones en las que se reincorporan y así retribuir a sus empleadores (Castaño, 2017).

La tercera variable a tener en cuenta es contar con una intervención estructurada por parte del área de talento humano y la alta gerencia. Esto se logra a través de una planeación y control riguroso, el cual debe tener el acompañamiento de la ARN, para no cometer errores que se hayan cometido en otras empresas e incluir el conocimiento del tema que tiene esta agencia. Normalmente estos procesos están divididos en dos etapas: la etapa de planeación y la etapa del desarrollo, en la cual ya se está trabajando con las personas en proceso de reintegración. Dentro de cada etapa hay varios pasos que contribuyen a que el proceso sea integral y completo. En la figura 2, se encuentran los pasos que la Cámara de Comercio de Bogotá consideró pertinente para su proyecto, de la mano de la Fundación Ideas para la Paz (FIP):



Fuente: : Elaborada por la Fundación Ideas para la Paz, 2015.

Figura 6: Planeación y trabajando con PPR.

Tomado de Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015, p.32

Para la planeación de este proyecto de reintegración es necesario pasar por 4 pasos.

1. Tomar la decisión de emprender en estos programas de reinserción, para los cuales es necesario en primer lugar, entender que este tipo de iniciativas implican recursos adicionales para tener el acompañamiento necesario dentro de las empresas y también poder crear capacitaciones y charlas acordes. Otro paso importante para poder tomar la decisión de instaurar estos programas es la revisión de necesidades y vacantes dentro de la empresa. Es importante que se busque en todas las áreas vacantes potenciales para los excombatientes. Por último, para tomar la decisión, es importante que la organización cuente con un buen clima laboral, el cual se explicó a fondo en el capítulo anterior (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015).

2. Es importante que antes de empezar el proceso, los colaboradores que van a trabajar directamente con este proyecto, se informen a profundidad y de forma adecuada acerca del proceso de reintegración. Este es el segundo punto para la planeación del proyecto de reintegración. Además, en este punto se pueden apoyar en la ARN, la cual tiene toda la información relevante y veraz que se necesita saber en estos casos. Para este paso, se precisa escoger el equipo de trabajo que estará encargado de esta iniciativa. Puede ser una persona que se dedique exclusivamente a este tema, puede ser alguien que ya esté en el área de recursos humanos (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015).

3. Ya una vez tomada la decisión y contar con el equipo de trabajo, se debe seguir el paso tres, el cual es comunicar internamente el proyecto de reinserción con todos los colaboradores. Es importante comunicar esta información de una forma acertada, ya que para algunas personas puede ser un tema sensible. La Cámara de Comercio de Bogotá recomienda comunicarle a toda la organización los planes de llevar a cabo el proyecto, y sin embargo, tener cierto nivel de confidencialidad con la identidad de las personas en proceso de reintegración. A pesar de lo anterior a “las PPR (Personas en Proceso de Reintegración), deben tener la libertad de comentar acerca de su pasado con quien crean conveniente en el momento que consideren apropiado” (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015, p.34).

El siguiente y cuarto paso trata de buscar las posibles vacantes para elaborar los perfiles aptos para estos puestos laborales. Los resultados de esta búsqueda son entregados a la ARN y éste responde con varias hojas de vida de excombatientes afines con el perfil descrito. Aunque se enfatiza en tener un trato igualitario con las personas en proceso de reintegrarse, es necesario también tener un poco de flexibilidad a la hora de contratar (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015).

4. La cuarta variable esencial para la reinserción exitosa de los excombatientes es el acompañamiento constante en las organizaciones, desde el área de talento humano o algún área exclusiva para estos temas. Al respecto, Juan David Castaño dijo: “Si bien estas personas vienen de un proceso de reintegración de 6 años en promedio, en el que incluso las instituciones los conocen a profundidad y que ellos han pasado por la ruta de la reintegración. Faltaba una ayuda extra para que se incorporen de una forma eficiente en las organizaciones” (Castaño, 2017). Esta ruta de reintegración consta de los diferentes pasos por los que pasa un reintegrado antes de entrar a la vida laboral. Lo que significa que desde que dejan las armas, tienen un acompañamiento de la ARN constante. Esta ruta tiene 8 aristas: Coda (Comité operativo para la dejación de armas), estabilización, Salud, atención psicosocial, educación, formación para el trabajo, inserción económica y servicio social (ver anexo 5, p.102).

Después de todo este acompañamiento que se les hace a los excombatientes en la ARN, no se recomienda dejarlos solos en la etapa laboral; ni por parte de la ARN ni por parte de la empresa. Mónica Rodríguez es la persona encargada del acompañamiento de las personas en proceso de reintegración en la Cámara de Comercio de Bogotá. Ella tiene la oportunidad de ver la relevancia de su cargo todos los días. En la entrevista explicó la necesidad de tener un acompañamiento constante durante todo el proceso, ya que es la primera vez que los excombatientes están en un ambiente formal y se enfrentan a nuevos retos como lo es el manejo de la frustración, el control de la ansiedad, temas de autoestima, entre otros (Rodríguez, 2017).

Este acompañamiento ayuda a que la siguiente variable ocurra, la cual es la responsabilidad. Rodríguez explica que hay un trato diferencial de alguna manera en el tema de la flexibilización, para que los excombatientes puedan entrar. Pero ellos tienen los mismos deberes y los mismos derechos que los otros colaboradores. Entonces también es un tema de corresponsabilidad de derechos y deberes. Los excombatientes que no lograron cumplir las responsabilidades que se les dieron en la Cámara de Comercio de Bogotá, fueron despedidos. Esta situación solamente ocurrió en dos casos, y hoy en día trabajan en la Cámara aproximadamente 40 personas. Ella misma explica que esto no es algo que se hace por lástima a la persona en proceso de reintegración, sino que es un logro que se alcanza a partir del mérito, donde el excombatiente tiene que: cumplir, ser productivo, ser responsable y llegar a tiempo a la oficina (Rodríguez, 2017). Esta misma consideración la tiene la empresa de café colombiano Tostao', el cual maneja pospenados en su nómina. María Alejandra Olano, Orientadora del Servicio al Cliente, Comunicación y Responsabilidad Social de dicha empresa, destaca que los filtros, los requisitos, la disposición y las exigencias son iguales para una persona que es pospenada o no. Incluso la responsabilidad que tienen estas personas es mayor, porque ellos valoran mucho las segundas oportunidades (Olano, 2017).

La quinta variable importante para el éxito de esta iniciativa es la paciencia que se debe tener para abordar a los excombatientes. Son personas que han vivido muy poco en las ciudades, y en algunos casos nunca han experimentado un ambiente urbano. “Es un proceso que requiere paciencia, un proceso en el que se presentan retos y se presentan dificultades”, dice Mónica Rodríguez de la Cámara de Comercio de Bogotá. Rodríguez también compartió parte de las experiencias vividas en la Cámara con las personas en proceso de reintegración: “Nos ha pasado que han llegado excombatientes con técnico en ingeniería de sistemas, y no saben prender el computador, este ha sido uno de los grandes retos: el jefe respira, toma paciencia y les enseña” (Rodríguez, 2017).

La sexta variable se refiere al sentido de pertenencia el cual es la “percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas” (Sanín y Toro, 2013, pg.15). Esta variable, si está bien desarrollada, puede desarrollar el compromiso y la responsabilidad de los empleados dentro de las empresas (Sanín y Toro, 2013).

La educación es la séptima variable, la cual juega un rol fundamental dentro de la preparación a la reintegración. Esta variable se empieza a forjar desde la ruta a la reintegración de la ARN, la cual busca que todos los excombatientes tengan una educación en colegios públicos (ARN, s.f.c), donde se alfabeticen, estudien y encuentren el valor de la educación. Más adelante se busca la segunda parte de la educación que se convierte en la capacitación, la cual busca que los reintegrados tengan habilidades para trabajos de su agrado y gusto. Según Martínez:

Para una buena parte de esta población, probablemente para la mayoría, serán necesarios procesos de formación y generación de capacidades a través de programas educativos y de preparaciones para el trabajo. Para ello se requiere el diseño de programas de alfabetización, formación para el trabajo y educación superior relevantes y ajustados a las características de los desmovilizados (Martínez, 2015).

La octava y última variable, es de gran importancia para el éxito de estos proyectos, la cual se basa en la socialización y tener un trato igualitario con las personas en proceso de reintegración. Según los hallazgos de la Cámara de Comercio de Bogotá en la guía de empleabilidad desde el sector privado, se recomienda que las personas les den el mismo trato a los excombatientes que a los demás empleados de la compañía, evitando tratos preferenciales (por ejemplo, en términos de cumplimiento de horarios y sanciones) que pueden llegar a generar malestar en el ambiente laboral (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015).

Este trato igualitario podría disminuir la estigmatización que tanto preocupa a las personas en proceso de reintegración. Una clara evidencia de la situación en que se encuentran los reintegrados, es a partir de su propia percepción de sí mismos y de su situación. Algunos de ellos afirman que la dificultad principal que afrontan a la hora de conseguir un empleo, principalmente se debe a que se consideran estigmatizados por eventuales empleadores lo cual reduce sus posibilidades de ser contratados (Nussio, 2012). La ACR también identificó este problema, en el cual “los prejuicios que las personas tienen con los desmovilizados, coinciden en que la estigmatización es una barrera que se tiene que vencer para garantizar la correcta vinculación al mundo laboral de quienes se reintegran a la vida civil” (ARN, 2016a). El miedo de ser estigmatizados y la estigmatización en sí por parte

del empleador o los demás empleados de las empresas, colaboran a que la brecha entre los reintegrados y las organizaciones sea aún mayor. Es por esto que recae una gran responsabilidad social en las organizaciones, ya que, como Andrés Ucrós resaltó, las personas pasan más o menos el 70% de su tiempo en las oficinas y esto comprueba que, en su gran mayoría, lo que los reintegrados experimentarían como vida civil, ocurre a través de la empresa (Ucrós, 2017).

Mónica Rodríguez, compartió su experiencia en el proceso de ayudar a los reintegrados a socializar con los demás compañeros en la Cámara de Comercio de Bogotá:

Cuando los reintegrados llegaron, se unieron entre excombatientes dentro de la empresa y almorzaban juntos sin nadie más y solo compartían entre ellos. La estrategia fue repartirlos entre algunos colaboradores de la empresa para abrirlos a las demás personas de la Cámara. Nos dimos cuenta que ellos, al estar solos sin los otros reintegrados, no hablaban ni compartían con los demás. Cuando se les preguntó porque no socializaban con el resto, ellos respondieron que no tenían nada de qué hablar. La gente en general habla de música, de literatura, de arte, de cultura, de actualidad, etc., y los reintegrados no tienen idea de estos temas (Rodríguez, 2017).

Así que ella, viendo la problemática, decidió acercarse a todos los excombatientes y darles una nueva tarea. Esta labor consistía en que todos los días, apenas los reintegrados llegaran a su oficina, le dedicaran 30 minutos a la lectura de algún periódico online, del tema que más les llamará la atención. Este ejercicio se creó para que después de tener ese conocimiento, pudieran socializarlo a la hora del almuerzo con sus compañeros de trabajo (Rodríguez, 2017).

Es importante resaltar, aunque no sea una variable desde el ámbito laboral, el acompañamiento constante de la Agencia para la Reintegración, pues es esencial en cada paso interno que la empresa da en el proceso de reintegración. Mónica Rodríguez, encargada del proceso de reintegración en la Cámara de Comercio de Bogotá explica la importancia de la relación permanente con la ARN.

Si algo pasa en el trabajo, se llama a la ARN. Si en la ARN, el excombatiente deja de ir a los talleres psico-sociales, llaman a la Cámara. Para que ellos mantengan el trabajo, deben cumplir ambos requisitos. Es un frente unido que se tiene entre la organización y a la ARN y así le ayuda al participante en la responsabilidad y cumplimiento en ambas organizaciones (Rodríguez, 2017).

7.2 Características de las empresas

La adaptación de una persona en proceso de reintegración, no depende únicamente de su perfil, su pasado y su proceso personal. Según María Alejandra Olano, de Tostao', empresa con experiencia en la reintegración de pospenados a la vida laboral. Ella indica:

Que una persona sea exitosa o no, no depende de su pasado judicial o de su orientación sexual, o de su género. Depende de que se adapte a la cultura organizacional, de que le guste su trabajo (Olano, 2017).

Es por ello que parte del debate sobre la reintegración de desmovilizados se ha enfocado a definir algunas características de las empresas que hagan este proceso más sencillo.

Algunas de las características que se identificaron para este trabajo que promueven una reintegración exitosa son:

- Modelo de negocio disruptivo: Encontrar un modelo de negocio enfocado en la autogestión es indispensable para que las personas que han pasado por estos procesos se sientan valorados dentro de la organización (Olano, 2017).
- Relación cercana con la entidad especializada en el proceso de reintegración: en el caso de los pospenados que ingresan a Tostao' se habla de la alianza con Casa Libertad (Olano, 2017) y en el caso de las personas que han pasado por un proceso de desmovilización se habla de la ARN (Rodríguez, 2017). La casa libertad juega un papel similar a la ARN, en cuanto a que es una organización que busca generar nuevas oportunidades a los pospenados.
- Empresas con liderazgo adaptativo: según María Victoria Llorente, directora ejecutiva de la FIP, estas empresas deben inspirar y adaptarse al cambio y a la innovación.
- Valores corporativos fuertes: Estas empresas tienen claro cuáles son sus valores corporativos y son capaces de transmitirlos a sus colaboradores y al entorno.
- Cultura organizacional enfocada en el ser humano: según el Director de Construcción de Paz de la Cámara de Comercio de Bogotá, estas empresas deben ser más humanistas y deben tener una visión estratégica enfocada en los colaboradores.
- Sostenibilidad: Debe ser sostenible desde el punto de vista económico, ambiental y social pensando en el largo plazo (FIP, 2017).

Cabe resaltar que con esto no se excluye a una empresa que no tenga estas características de la posibilidad de tener un programa de reintegración exitoso, sin embargo, se considera que aportan a que el proceso tenga mayores posibilidades de ser exitoso. De esta misma

forma lo indica el rector del CESA: “Yo creo que en general cualquier sector podría o cualquiera empresa podría abrir oportunidades a estas personas” (Bradford, 2017).

8. Lo que se ha hecho

8.1 Breve historia de la reintegración:

En el contexto actual colombiano, uno de los principales temas de discusión es la coyuntura que se vive en el país debido a la firma del acuerdo de paz entre las FARC y el Gobierno colombiano en octubre del año 2016. Dentro de los temas de discusión, se resaltan la reparación, la justicia transicional y especialmente la reintegración de los desmovilizados (Semana.com, 7 de enero de 2016). Aunque este último tema este en auge debido a este proceso, en Colombia la reintegración no es un tema de último momento. En el 2003 el gobierno colombiano crea el Programa para la Reincorporación de la Vida Civil (PRVC), un programa manejado desde el Ministerio de interior “enfocado en el individuo, que buscaba reformar y preparar a las personas desmovilizadas, a través de atención psicosocial, capacitación académica y acceso al sistema nacional de salud, además del aporte de una mensualidad económica” (ARN, s.f.d). Este programa, que prevaleció por 3 años, tenía la característica de ser a corto plazo. Esto no parecía ser un problema ya que la comunidad de desmovilizados era relativamente pequeña (ARN, s.f.d).

En el 2006, el proceso de desmovilización de las Autodefensas Unidas de Colombia – AUC, el cual inició desde el año 2003 y culminó en agosto del año 2006 (Indepaz, s.f.), obligó al gobierno colombiano a tomar medidas para facilitar la reincorporación masiva de estos excombatientes de las autodefensas, para lo cual, se crea la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración, que más adelante pasaría a ser la Agencia Colombiana para la Reintegración y hoy en día Agencia para la Reincorporación y la Normalización – ARN (ARN, s.f.d).

La ARN, como agencia del Estado enfocada en la reintegración de desmovilizados, ha desarrollado 8 dimensiones para la reintegración (ARN, s.f.), las cuales se dividen de la siguiente manera, tomadas de un documento de la ARN:



Figura 7: Dimensiones de la reintegración

Tomado de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, s.f.

1. Dimensión personal: La dimensión personal se refiere especialmente a la salud mental y la relación individuo – sociedad de cada una de las personas que pasan por el proceso. Además, se busca apoyar en la construcción de la identidad del individuo. Todo esto se lleva a cabo a través de la resignificación de la historia vivida y de la interpretación de los hechos.

2. Dimensión productiva: Esta dimensión está enfocada en la generación de capacidades y conocimientos productivos de los reintegrados para poder establecer un sustento económico estable para ellos y sus familias según sus propósitos y expectativas.

3. Dimensión familiar: La dimensión familiar busca generar y fomentar a la familia como núcleo de socialización y entorno protector de las familias y las personas en proceso de reintegración a la sociedad. Este entorno debe ser facilitador y generador de vínculos, experiencias y relaciones.

4. Dimensión del hábitat: Esta se fundamenta en el concepto de integralidad del hábitat entendiendo esta como la unión de factores y relaciones que impactan la residencia en un asentamiento.

5. Dimensión de salud: Esta dimensión vela por la salud mental, física y emocional de la persona en proceso de reintegración como aspecto esencial para su desarrollo en la vida civil.

6. Dimensión educativa: Dicha dimensión entiende la educación como elemento fundamental para el desarrollo y crecimiento personal en aras de ser un facilitador de oportunidades productivas y de mejoramiento del estilo de vida de la persona en proceso de reintegración y sus familias.

7. Dimensión ciudadana: Esta dimensión está enfocada en la reconstrucción de la comprensión del sentido de ciudadanía comenzando por el estatus e incluyendo los derechos y deberes de un ciudadano

8. Dimensión de seguridad: La dimensión de seguridad busca dar a la persona en proceso de reintegración y sus familiares un estado de legalidad sostenible. Este se enfoca principalmente en la prevención de la victimización y reincidencia de estas personas (ARN, s.f.e).

Estas dimensiones son el formato que ha desarrollado la ARN para operativizar el proceso de reintegración de los desmovilizados. Este proceso toma alrededor de 6 años y desde el 2001, año en el que se registró la primera reintegración de una persona a la sociedad, hasta el 23 de julio de 2017, se han desmovilizado y reintegrado⁴ un total de 59,391 personas provenientes de las FARC, las Autodefensas Unidas Colombianas – AUC, Ejército de Liberación Nacional – ELN y otros (ARN, 2017a).



Gráfica 8: Desmovilizados por año, datos entre el 2001 y 2017

Desarrollado usando Excel con información de la ARN, 2017^a

Como se puede ver en la gráfica 8, el grueso de la desmovilización se dio entre el año 2003 y 2006, etapa en la que se llevó a cabo el proceso de alto al fuego, desarme y desmovilización de las AUC.

Dentro de los resultados obtenidos en los procesos de reintegración de la ARN podemos resaltar que el 76% de los reintegrados se mantiene en la legalidad, el 71% de las personas en el proceso se encuentran ocupadas, el 90% de ellos considera que su calidad de vida ha mejorado con respecto a la vida que llevaban en los grupos ilegales, 93% del 90% que inician

⁴ Como se mencionó anteriormente, las personas desmovilizadas son diferentes a las personas reintegradas. Es un proceso que comienza con la desmovilización y termina con la reintegración.

el proceso con algún problema psicosocial ha superado esta situación. Además de esto, los estudios han demostrado que el proceso de reintegración de un desmovilizado es 3 veces menor, al costo de mantener a un preso en el sistema penitenciario de Colombia, proceso que tiene el 30% de éxito mientras que la reintegración tiene un 76% de éxito (ARN, 2017b).

8.2 El rol del sector privado:

El sector privado también se ha ido involucrando en el proceso de reintegración de los desmovilizados. El rol que deben cumplir las empresas en la construcción de paz ha sido discutido últimamente en Colombia. En el mundo, ha sido tendencia dejar este tema de lado y enfocarse en otros temas como el rol de las mujeres en la paz, los derechos humanos en la paz, paz y seguridad, entre otros, pero el papel de las empresas es un tema tratado por muy pocos a pesar de su indispensabilidad (Cortright, 2017). La Fundación Ideas para la Paz – FIP ha hecho una recolección de opiniones de expertos sobre este tema, el cual las empresas deben tomar en este ámbito en Colombia.

Para María Victoria Llorente, Directora Ejecutiva de la FIP, las empresas pueden contribuir promoviendo y favoreciendo emprendimientos inclusivos especialmente en territorios altamente impactados por el conflicto, fortaleciendo las capacidades, generando alianzas público-privadas, facilitando procesos de participación, promoviendo ejercicios de reconciliación y memoria histórica y gestión responsable (Fundación Ideas para la Paz, 2017). Por otro lado, para Angélica Rettberg, Profesora de la Universidad de los Andes, participar activamente en la construcción de paz “puede significar (para las empresas), adelantar tareas que mejoren las condiciones de vida de las comunidades en sus zonas de operación [...], vincularse a iniciativas [...] que apalanquen la construcción de paz” (FIP, 2017a). Igualmente, para Sylvia Escovar, directora ejecutiva de Terpel, menciona que el primer paso es hablar y socializar la paz, es “empezar a hablar de paz con la gente de la compañía y tener la convicción de que cada uno en la compañía, desde su rol, puede aportar a la paz” (FIP, 2017a).

David Cortright, director de la Matriz de Acuerdos de Paz del Instituto de Notre Dame, sustenta que el rol que deben tomar las empresas en la construcción de paz se basa en estimular el crecimiento económico y desarrollo a través de inversiones, construir capital humano y dar oportunidades laborales, promover el buen gobierno en las empresas, compartir buenas prácticas para la rendición de cuentas pública y construir cohesión social y tolerancia (Cortright, 2017).

8.3 Guía práctica de la CCB

La CCB y la FIP, desarrollaron una guía práctica para el empresario donde resaltan los siguientes caminos por los cuales el empresariado puede aportar en materia de reintegración social y laboral a los excombatientes:

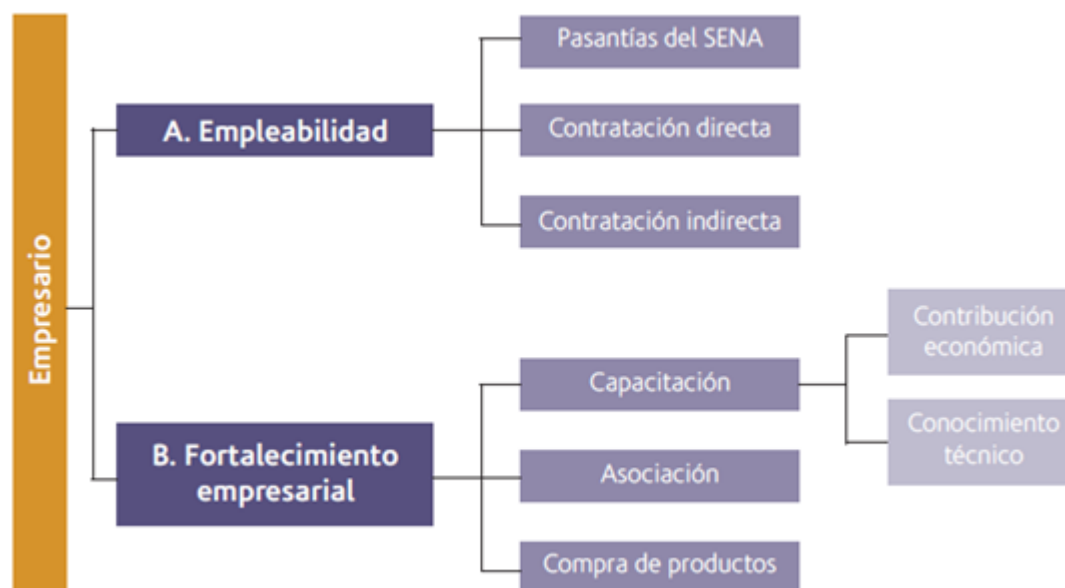


Figura 9: caminos para aportar en materia de reintegración

Tomado de la Cámara de Comercio de Bogotá y la FIP, 2015, p. 20

A. Empleabilidad: Dentro de este camino se resalta la posibilidad de los empresarios de contratar directa o indirectamente a personas en proceso de reintegración y el apoyo en capacitación y educación en habilidades productivas específicas para el trabajo requerido a través del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

B. Fortalecimiento empresarial: En este camino, se impulsa a las empresas a contribuir económicamente o mediante conocimientos a la capacitación de las personas en proceso de reintegración. Se invita a asociarse y a comprar productos de emprendimientos o empresas que operen en las zonas más afectadas, empleen o sean de personas en procesos de reintegración o que apoyen proyectos de reintegración (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015).

Además de esto, estas dos organizaciones (la Cámara de Comercio de Bogotá y la FIP) han desarrollado una herramienta práctica de medición de impacto en temas de paz “EmPaz: medición empresarial para la paz” (Eltiempo.com, 8 de mayo de 2017). “Esta herramienta mide la operación interna de la empresa; su accionar. Y mide también las acciones que la

empresa tiene con su entorno, las acciones sociales y las iniciativas con sus grupos de interés” (Méndez, 2017). Las dimensiones que se consideran como aportantes a la construcción de paz por esta herramienta son:

1. **Reconciliación y convivencia:** Son las acciones que llevan a cabo las organizaciones en aras de generar relacionamiento y costumbres de convivencia diferentes en la empresa, con sus grupos de interés y con el entorno.
2. **Sostenibilidad ambiental:** “Un uso y una gestión responsable de los recursos naturales es una condición necesaria en la construcción de paz” (Méndez, 2017).
3. **Institucionalidad, participación y valores democráticos:** Esta dimensión valora todos los esfuerzos que hace la empresa por tener una relación distinta y fortalecer la institucionalidad y mecanismos de participación ciudadana empezando de un nivel departamental y municipal. Esta dimensión se enfoca en las empresas con actividad en las zonas más afectadas del conflicto.
4. **Desarrollo económico inclusivo:** todas las acciones de la empresa que tienen como fin generar oportunidades de negocio u oportunidades productivas en el entorno. “Son esas alternativas económicas que tienen un interés de reducir conflicto o mitigar conflictos que puedan existir en los territorios” (Méndez, 2017).
5. **Capital humano:** Se refiere a las acciones que hace la empresa para generar y aportar al conocimiento y desarrollo de habilidades y competencias de las personas. Esto puede ser tanto interna como externamente (Méndez, 2017).

Una empresa no debe impactar a todas las dimensiones, sin embargo, se considera que la empresa debe contar con una Gestión Estratégica para la Paz. “Este es el primer paso que una empresa debe dar si está pensando en aportar a la paz” (Méndez, 2017) y se entiende como indispensable.

Por otro lado, las entidades públicas y el Gobierno Colombiano también han entendido la indispensabilidad de la participación del sector privado en la construcción de una paz estable y duradera. Esto se ve fuertemente reflejado en la pregunta que le hizo el Presidente Juan Manuel Santos a los empresarios en la 59 Asamblea General de la Cámara de Comercio Colombo-Americana: “Empresarios: ¿qué harán para contribuir a la paz?” (Semana.com, 27 de marzo de 2014). Con esto, el presidente no solo recalca la necesidad de que el sector privado se involucrara, sino que también los invitaba a tomar acciones de paz y reconciliación.

8.4 Los incentivos para las empresas

A raíz de este interés del sector público de incentivar la participación empresarial en la construcción de paz, se han desarrollado varios incentivos a las empresas que se unan a esta causa. Unos de los incentivos son la entrega del Sello ONU a las empresas comprometidas con la reconciliación (Semana.com, 27 de marzo de 2014), acompañamiento y apoyo por parte de la ARN a las empresas que deseen apoyar con la reintegración (Mitrotti, 2016) y descuento en impuesto sobre la renta según la Ley 1429 de 2010 para empresas que contraten personas en procesos de reintegración, desplazamiento o en condición de discapacidad (Salazar, 2016).

8.5 Casos de Reintegración Internacionales:

Este trabajo, como ya ha sido mencionado anteriormente, se focaliza en el camino de generación de oportunidades y más específicamente en oportunidades laborales para las personas en proceso de reintegración. Para ello, se analizarán algunos casos de éxito y oportunidades de mejora de algunas de las entidades pioneras en estos temas.

Uno de los casos de reintegración internacional es el de Kosovo en el año 1999, donde desde el sector privado se promovieron iniciativas de educación en centros de formación profesional para los excombatientes (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015). Por otro lado, en 1996, se firmaron los últimos acuerdos de paz entre la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca – URNG y el gobierno de este país. Sin embargo, los resultados del mismo no han sido los mejores y se atribuye estos resultados a que los sectores de la economía no se interesaron en hacer parte del mismo (Herrera, s.f.).

Otro proceso a resaltar es el de Irlanda del Norte en 1998, fecha en la que se firmó el Acuerdo del viernes Santo y se hizo un llamado a las empresas para facilitar la capacitación de los desmovilizados y más adelante, su vinculación a las empresas. Así mismo, en Eritea en el año 2006 se alcanzó la reintegración de 70,000 personas a través de microproyectos, capacitaciones técnicas y apoyo a emprendimientos (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015).

8.6 Casos de reintegración en Colombia con enfoque empresarial:

A través de los años, el número de empresas comprometidas con la reintegración de los desmovilizados en Colombia ha ido aumentando. Según la FIP y como se muestra en la gráfica 10, el número de empresas que trabajan temas de reintegración ha crecido de 115 empresas en el año 2003 a 1.183 empresas en diciembre de 2014 (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015).



Gráfica 10: Cantidad de empresas que trabajan en temas de reintegración

Tomado de la Cámara de Comercio de Bogotá y la FIP, 2015, p. 16

De estas empresas, 650 aproximadamente hacen parte del grupo de empresas aliadas a la ARN (ARN, 2017c). Algunas de ellas, como la Cámara de Comercio de Bogotá, Sodexo y El Éxito se mencionan más adelante.

El plan 2500

Este plan fue una iniciativa liderada por el gobierno nacional que, en el 2006, intentó involucrar a empresas constructoras con el fin de dar empleo a 10,000 desmovilizados. Este plan no logró su objetivo debido a la falta de confianza de las empresas, entre otras cosas, y solo se logró vincular a 50 desmovilizados (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015).

Cámara de Comercio de Bogotá - CCB

La CCB ha decidido aportar a la reintegración de los desmovilizados mediante la inclusión laboral directa de estos. Para ello, ha incluido esta práctica en su estrategia empresarial y la ha convertido en una política de empresa que se ha extendido a sus filiales; Corporación Ambiental Empresarial – Caem, Corferias, Mundo Aventura, Uniempresarial y Certicámara. Hoy en día, trabajan directamente con la CCB alrededor de 40 desmovilizados (Castaño, 2017) y el impacto ha sido positivo tanto para las personas en proceso de reintegración y sus familias como para la CCB y la cultura de tolerancia y empatía de la organización (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015).

Tostao'

Tostao' es una nueva cafetería colombiana que inició su operación en el año 2015 y está alterando el modelo de negocio de las cafeterías colombianas (Leal, 2017). A pesar de no tener un programa activo con personas en proceso de reintegración, la empresa si ha llevado a cabo procesos con personas con pasados difíciles. A través de la vinculación con Casa Libertad, un espacio creado por el Ministerio de Justicia, el INPEC, Colsubsidio y la Fundación teatro Interno para facilitar la reintegración de las personas que fueron condenadas

y han recuperado su libertad (Ministerio de Justicia, s.f.), Tostao' ha decidido incluir a personas que han pasado por procesos judiciales, fueron encontrados culpables, cumplieron su pena y están nuevamente en libertad, en su grupo de colaboradores.

Según María Alejandra Olano, Orientadora del Servicio al Cliente, Comunicación y Responsabilidad Social, el proceso en Tostao' inicia con una resocialización de estas personas en Casa Libertad y el proceso de contratación y seguimiento de estas, se hace fuertemente ligado al acompañamiento de esta entidad (Olano, 2017).

Sodexo

Para el 2014, Sodexo contaba con un grupo de 110 personas en proceso de reintegración en su nómina (Portafolio, 2014). Al ser una empresa prestadora de servicios, Sodexo ha socializado el Programa Soluciones, nombre que le han dado a esta iniciativa, con sus clientes y el 13% de estos han aceptado recibir el servicio por parte de estas personas.

Aunque se considera que este ha sido un caso exitoso, Joaquín Suarez, Director Nacional de Desarrollo Sostenible de Sodexo, hace un llamado a las empresas que aún no creen en la reintegración, a ser conscientes de la apuesta que le hace el país a la paz y del rol que deben tomar las empresas (Portafolio.co, 3 de octubre de 2014).

El Cielo

El restaurante El Cielo lleva varios años formando excombatientes en el oficio de la cocina mediante un proceso de perdón y reconciliación que se lleva a cabo con militares y víctimas a través de la Fundación El Cielo. Estas personas trabajan hoy en día en el restaurante, junto con quienes eran sus contrincantes en guerra (Fundación el Cielo, 2014).

El Éxito

La cadena de almacenes de grandes superficies Éxito, ha sido uno de los principales pioneros en la vinculación de personas en proceso de reintegración. En los primeros 5 años de vinculación al programa de la ARN, el Éxito ya contaba con 263 desmovilizados como parte de sus colaboradores. El programa del Éxito comienza con una alianza con el SENA donde se capacita por 6 meses a los desmovilizados y se les forma en habilidades, competencias y valores que les permiten desarrollar labores de logística, operaciones comerciales o atención hospitalaria para luego involucrarse en las actividades laborales (Cámara de Comercio de Bogotá y FIP, 2015).

5. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Recomendación de 5 enfoques para la reinserción exitosa en empresas pequeñas y medianas

Para este trabajo de grado se decidió buscar y proponer 5 enfoques para la reinserción exitosa, teniendo en cuenta el perfil del excombatiente, el ambiente laboral colombiano, las variables esenciales y casos de reintegración exitosa a las empresas. Todo esto, se buscó enfocar en las pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de incentivar a los empresarios a aventurarse en la reintegración de un excombatiente para así dar una segunda oportunidad, perdonar y sanar.

4.1.1 El rol de las empresas en la construcción de paz:

Al revisar las discusiones actuales sobre el rol que deben tomar las empresas en la construcción de paz y la postura del gobierno sobre el mismo, se considera que los siguientes tres aspectos abarcan la mayoría de los caminos que pueden elegir las empresas en su búsqueda de aportar a la paz:

1. **Socializar la paz:** se refiere a hablar de paz dentro de las empresas y las comunidades para resignificar la historia y generar perdón y reconciliación.
2. **Generar oportunidades:** buscar dar oportunidades tanto laborales como de desarrollo a las personas en proceso de reintegración. Dentro de esta se incluye dar empleo, capacitaciones, talleres y demás actividades educativas interna y externamente.
3. **Invertir en negocios inclusivos y sostenibles:** Se refiere a la inversión de las organizaciones en proyectos, empresas, emprendimientos y acciones que impacten las comunidades altamente afectadas tanto en las áreas rurales como urbanas de forma sostenible. Esto incluye compra a proveedores y venta a clientes con actividades de alto impacto en estas comunidades.

4.1.2 Reintegración Adaptativa

Luego de llevar a cabo una recolección de información, experiencias y teorías, se denota que no hay un término ni un camino específico que recoja el proceso que deben recorrer las empresas para lograr una reintegración exitosa de los excombatientes. Siendo así, y teniendo en cuenta los perfiles generales de los reintegrados, el ambiente laboral colombiano, las variables y características esenciales para la reintegración, las iniciativas que ya se han

liderado desde las empresas y las discusiones que se han desarrollado sobre el rol que debe tomar el sector privado, se considera que el concepto adecuado es reintegración adaptativa.

La reintegración adaptativa es un término que nació a raíz de este trabajo de grado y que está fundamentado en el liderazgo adaptativo el cual se refiere a “aquella práctica de movilizar a un grupo para que afronten situaciones difíciles y prosperen” (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009). Dentro de esta práctica se resaltan los siguientes ideales tomados de Heifetz et al., 2009:

- El cambio es una oportunidad de prosperar.
- Los cambios exitosos se basan en el pasado, no lo dejan a un lado.
- La experimentación es el único camino para lograr la adaptación organizacional.
- La diversidad es esencial para la adaptación.
- La adaptación toma tiempo.

Partiendo de esto, la reintegración adaptativa se refiere a la aplicación de los ideales del liderazgo adaptativo al proceso de inmersión de una persona con experiencias de vida, características, cultura y/o educación diferente a las de una organización, comunidad o sociedad. Cabe resaltar que esta adaptación no es exclusivamente de la persona en proceso de reintegración sino también de la organización, cultura o sociedad. Además de esto, se entiende inmersión como “acción de introducir o introducirse plenamente alguien en un ambiente determinado” (RAE, s.f.b).

4.1.3 Propuesta

Partiendo de esto y teniendo en cuenta la investigación previa, se han definido 5 enfoques que una empresa debe tener en cuenta para aplicar la reintegración adaptativa. Estos son:

1. Cultura organizacional integrativa
2. Acompañamiento y seguimiento
3. Educación y capacitaciones adecuadas
4. Sentido de pertenencia
5. empoderamiento y motivación

El primer enfoque, la **cultura organizacional** de la compañía, se ha establecido como un aspecto fundamental para la reintegración exitosa. En el ambiente laboral de las organizaciones se debe construir un ambiente de paz, tolerancia, respeto, entendimiento y de convivencia, con el objetivo de crear un clima próspero para la reintegración de los

excombatientes. Parte de este ambiente, se debe crear a partir del ideal de experimentación como único camino para lograr la adaptación organizacional, expuesto anteriormente. Mediante prueba y error por parte de la alta gerencia o el área de recursos humanos, se puede llegar a los ambientes laborales propicios para este tipo de proyectos.

Esta adaptación se debe dar en cada individuo, sin importar si es excombatiente o no. Esto se debe al miedo mutuo que se desarrolló entre sociedad civil y excombatientes en el ambiente de conflicto y se ve reflejado en el posconflicto. Esta situación se agrava cuando se mezclan estas dos realidades en un mismo lugar u organización y no se crea un ambiente laboral y una sensibilización que soporte este encuentro. Este ambiente, como lo comentaba Andrés Ucrós, funciona mediante el enfoque humanista, donde se ejerce el diálogo y la comunicación constante, escuchando al otro e implementando la empatía. Se recomienda efectuar estas características en el ambiente laboral para crear un clima propicio para la reintegración de excombatientes. Además de esto, puede resultar útil para la creación de un mejor clima laboral, la resignificación de la historia, la cual puede ser llevada a cabo a partir de sensibilizaciones a los colaboradores y actividades enfocadas en generar memoria histórica⁵.

En segundo lugar, es importante que las empresas tengan en cuenta el **acompañamiento y seguimiento**, para así poder aplicar la reintegración adaptativa. Este acompañamiento debe ser dado desde varios frentes, ya que así se puede construir una reintegración integral y asistida. Estos frentes generalmente están conformados por la ARN y también internamente, desde las organizaciones.

Es preciso aclarar que se recomienda que el acompañamiento se haga con más frecuencia en los primeros meses de la reinserción laboral, y a medida que pase el tiempo, se vaya recortando las horas de este seguimiento. Además, se recomienda que las organizaciones tengan un acompañamiento interno y constante durante todo este proceso. Es importante que la organización también tenga un acompañamiento experto por parte de la agencia, la cual tiene experiencia en estos temas y conoce al excombatiente desde hace varios años. Este es un apoyo necesario que la ARN le brinda a las empresas para que estas no emprendan en este proyecto solas, sino con un aliado experimentado.

Con respecto a la **educación y capacitación** adecuada, y como se mencionó anteriormente en este escrito, éstas son indispensables para un desarrollo óptimo de la

⁵ Memoria histórica: "Concepto ideológico e historiográfico de desarrollo relativamente reciente y que viene a designar el esfuerzo consciente de los grupos humanos por entroncar con su pasado, sea este real o imaginado, valorándolo y tratándolo con especial respeto" (Armada Nacional República de Colombia, s.f.)

persona en reintegración en su cargo y dentro de la organización. Para ello, se debe hacer un seguimiento continuo del proceso de la persona, escuchar y entender las necesidades de la misma para continuar con el camino que se lleva o, si es necesario, dar una capacitación diferente o a mayor profundidad. Es importante recalcar que las diferencias culturales, de capacidades y características de estas personas hacen que sus procesos y conocimientos sean diferentes a los de los demás y no se debe dar por sentado los conocimientos entendidos como “básicos” en la sociedad como por ejemplo la habilidad de encender un computador, enviar un email o contestar a un chat. Sin duda, esto toma tiempo y requiere de esfuerzos adicionales y es por ello que se deben mantener relaciones cercanas con las entidades especializadas en el tema. Para el caso de las empresas colombianas, se recomienda tener contacto y seguimiento con la ARN y el SENA.

Por otro lado, este tercer punto toma mayor importancia al reconocer que son estas habilidades y conocimientos los que van a permitir que las personas en reintegración se sientan en capacidad de hacer el trabajo bien y de aportar a la organización.

El cuarto punto hace referencia al **sentido de pertenencia** que los excombatientes deben generar hacia la organización y la sociedad civil. Para ello, se debe dejar muy claro cuáles son los derechos y deberes de cada individuo dándoles a entender que estos son los mismos para cada persona independientemente de su proveniencia. Este enfoque se logra a través del ideal del liderazgo adaptativo de la aceptación y acogimiento de las diferencias, haciendo entender a cada uno de los colaboradores de la organización que las diferencias son aceptadas y que se deben respetar. De esta forma, las personas en proceso de reintegración se sienten acogidos y parte de las organizaciones y de la sociedad lo cual disminuye las posibilidades de reincidencia de los mismos. Al respecto, Joshua Mitriotti director de la ACR comentó:

Cuando la gente ha construido nuevas competencias y habilidades, cuando se siente útil para la sociedad, volver atrás es más complejo. Decir que se va a buscar un escenario en un grupo armado ilegal, en la extorsión, en el microtráfico se vuelve más difícil (Dinero.com, 26 de junio de 2017).

Por último, el enfoque en **empoderamiento y motivación** se refiere a la capacidad que tiene la organización para que la persona en proceso de reintegración se sienta valorada. Para Maria Alejandra Olano de Tostao', esto se logra a través de la autogestión ya que se le entrega a los colaboradores responsabilidad y confianza. Este enfoque está fuertemente relacionado con el enfoque en educación y capacitaciones ya que, si la persona no se siente capaz de desarrollar correctamente su labor, no tendrá la seguridad para ejercer la autogestión que se le está confiando.

Además de esto, es importante tener en cuenta que, como lo mencionó Daniel Buriticá, las motivaciones de las personas en proceso de reintegración suelen ser las mismas que las de los demás. Por ello, se deben tratar en igualdad de condiciones.

4.2 Conclusiones

Estos 5 enfoques que se presentarán a continuación, se derivan de la investigación previamente expuesta en este texto partiendo de una idea inicial exhibida en la introducción del mismo. Esta hipótesis inicial indicaba que mediante programas liderados por el área de recursos humanos de las empresas clasificadas como pequeñas o medianas, se puede lograr una reinserción exitosa a la sociedad de los desmovilizados que entrarán al ambiente laboral mientras se tengan en cuenta estos 5 aspectos: 1. tiempo libre y vocaciones, 2. acompañamiento psicológico y personal, 3. educación y capacitaciones, 4. sentido de pertenencia y 5. empoderamiento.

A raíz de la investigación, la anterior hipótesis fue modificada en algunos aspectos resultando de la siguiente manera:

Mediante programas liderados por la **alta gerencia** de las empresas clasificadas como pequeñas o medianas, se puede lograr una reinserción exitosa a la sociedad de los desmovilizados que entrarán al ambiente laboral mientras se tengan en cuenta estos 5 aspectos: 1. cultura organizacional, 2. acompañamiento y seguimiento, 3. educación y capacitaciones, 4. sentido de pertenencia y 5. empoderamiento y motivación.

El primer cambio que se realizó fue el cambio de quién debe liderar los programas de reintegración. se pasó del argumento de que este debía ser liderado por el área de recursos humanos a que debe ser liderado por **la alta gerencia** ya que las pymes son empresas que tienen un área de recursos humanos muy débil, o no cuentan con una, debido a que el tamaño de la empresa lo hace innecesario.

En cuanto a los aspectos mencionados en la hipótesis, se decidió modificar tres de ellos:

1. El primer aspecto dictaba la importancia **del tiempo libre y vocacional de los excombatientes**. Aunque esta declaración sigue siendo cierta, notamos en la investigación que hace parte de la motivación que se le debe dar a los excombatientes, y como esta aporta al empoderamiento de los reintegrados.
2. A raíz de este cambio, se agregó un nuevo aspecto de gran importancia, que es la **cultura organizacional en las empresas**.
3. El tercer cambio que se realizó fue el **acompañamiento psicológico y social** que se debería tener en las empresas. Este es un factor de gran importancia y no se debe

dejar nunca de lado en estos procesos. Sin embargo, notamos en la investigación que es fundamental el apoyo que las entidades le brindan a las organizaciones para que estas formen ciudadanos hábiles laboral y socialmente.

4.3 Las 5R – cinco recomendaciones para una reintegración exitosa

Basándonos en los enfoques anteriormente mencionados y en la investigación realizada, presentamos las 5R: cinco recomendaciones que consideramos de vital importancia para que se pueda lograr un liderazgo adaptativo dentro de las empresas medianas y pequeñas, en aras a la reintegración exitosa de los excombatientes (ver anexo 6, p.103, para guía práctica).

Estos puntos son:

- 1. Asignación de presupuesto anual para el proceso de reintegración:** A pesar de los beneficios tributarios que atribuye a la organización la contratación de personas en proceso de reintegración mencionados anteriormente en el texto, se recomienda a la empresa asignar un presupuesto anual que permita tener un campo de acción para lograr una reintegración exitosa. Este presupuesto deberá ser destinado a las actividades necesarias para la adecuación de la cultura organizacional integrativa, el acompañamiento y seguimiento a la persona en proceso de reintegración, las capacitaciones y procesos educativos que deba cursar esta persona para tener las habilidades que requiere su puesto de trabajo, la generación de pertenencia y el empoderamiento y motivación de estas personas tal como se mencionó anteriormente en la propuesta.
- 2. Involucrar a los colaboradores de forma indirecta:** Es necesario que los colaboradores actuales de la compañía empiecen a generar una cultura organizacional tolerante, respetuosa a las diferencias y en pro de la paz. Para ello, se recomienda llevar a cabo jornadas de actividades donde se inculque la memoria histórica y se genere empatía hacia los compañeros. No se recomienda divulgar la identidad de las personas en proceso de reintegración ni hacer público su ingreso a la compañía ya que puede generar inseguridad e incentivar el miedo en la compañía.
- 3. Crear alianzas estratégicas con entidades expertas en temas de reintegración,** que le ayuden a las empresas a emplear diferentes herramientas, las cuales aporten al crecimiento del excombatiente en ámbitos laborales, sociales y personales. Estas entidades son la Agencia colombiana para la Reincorporación y Normalización (ARN), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Fundación ideas para la Paz

(FIP) y cualquier otra entidad que le aporte a la empresa herramientas e información relevante para este proceso.

- 4. Planeación e implementación de actividades** por parte de la organización para ayudar al excombatiente a integrarse con sus compañeros de trabajo mediante cultura, deporte, actividades extra laborales, u otra forma creativa de incluir al reintegrado en las actividades sociales de los colaboradores. Este aspecto es vital para una reinserción exitosa, ya que estas actividades pueden ayudar a romper las barreras del miedo entre las dos personas y verse como iguales. Muchas de estas iniciativas son de bajo o ningún costo y pueden crear una gran diferencia para un excombatiente. Parte esencial de este proceso es conocer al excombatiente y entender cuáles son sus gustos y preferencias para poder diseñar las actividades que más se acoplen a ellos y a los colaboradores actuales de la empresa.
- 5. Asignación de tareas a colaboradores:** Para llevar a cabo este proceso de la forma más eficiente en términos de costo y éxito, se recomienda asignar algunas tareas adicionales a los colaboradores existentes para que la organización sea apta para la reintegración. No es necesario que todas las tareas las cumpla una misma persona, pero es indispensable que estas personas tengan una comunicación clara y continua. Las tareas adicionales se basan en el acompañamiento de la persona en proceso de reintegración (esta sería la única persona que tendría que saber la procedencia del desmovilizado para poder llevar a cabo su labor) el cuál funcionaría similar a un plan de padrinos o mentores, diseño y planeación de actividades para la generación de la cultura organizacional y encargado de alianzas estratégicas.

En conclusión, el sector empresarial colombiano tiene una amplia responsabilidad con la construcción de paz. A pesar de esto, el camino de cada empresa en temas de construcción de paz es individual y conlleva sus propios retos especialmente para las empresas pequeñas y medianas cuyos presupuestos y personal son limitados, esto hace que la decisión de invertir en la reintegración sea más difícil. Sin embargo, trabajando en los aspectos puntuales mencionados anteriormente (5R), se puede llegar a generar un impacto verdadero y sostenible en la vida de las personas en proceso de reintegración y la paz colombiana.

“La paz no es el resultado de un proceso de paz. [...] La paz somos todos, para lograr la paz, todos debemos aportar”

- Cristina Plazas en Business for Peace, Bogotá, 2017

6. Referencias

- Abramov, I. (2009). Building Peace in Fragile States — Building Trust is Essential for Effective Public-Private Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 89, 481-494. Recuperado el 15 de abril de 2017, en <http://www.jstor.org/stable/40605383>
- Aguaeden.es (9 de marzo de 2016). Los diferentes tipos de ambiente laboral en las empresas. *Aguaeden.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <https://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/los-diferentes-tipos-de-ambiente-laboral-en-las-empresas/>
- Alto comisionado para la paz. (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de la paz estable y duradera*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Paginas/Texto-completo-del-Acuerdo-Final-para-la-Terminacion-del-conflicto.aspx>
- ANDI, NIR y FIP. (2014). *¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?* Recuperado el 15 de abril de 2017, en <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/5331f14d6c26d.pdf>
- Añez, M.A. (2008). *Asistencia laboral penitenciaria y post-penitenciaria una propuesta a la reintegración social del recluso*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, en <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/capitulo/article/view/5208/5199>
- Armada Nacional República de Colombia. (s.f). *Concepto Memoria Histórica*. Recuperado el 19 de noviembre de 2017, en <https://www.armada.mil.co/es/content/concepto-memoria-historica>
- ARN. (2016a.). *Empresas nacionales conocen proceso de reintegración en el departamento del Meta*. Recuperado el 9 de noviembre de 2017, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de->

prensa/noticias/Paginas/2016/08/Empresas-nacionales-conocen-proceso-de-reintegraci%C3%B3n-en-el-departamento-del-Meta.aspx

ARN. (2016b.). *Generación de empleo, generaciones de paz*. Recuperado el 15 de abril de 2017, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Recopilaci%C3%B3n%20de%20la%20experiencia%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,%20generaciones%20de%20paz.pdf>

ARN. (2017a). *Sistema de Información para la Reintegración*. Cuadro 1: Histórico de Personas Desmovilizadas. Recuperado el 7 de noviembre de 2017, en http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/es/la-reintegracion/Cifras/Cuadro%2001%20Hist%C3%B3rico%20de%20Personas%20Desmovilizadas.xlsx

ARN. (2017b). *La reintegración en Colombia*. Recuperado el 7 de noviembre de 2017, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Cifras/Hoja%20de%20datos%20ARN%20-%20Septiembre%20de%202017.pdf>

ARN. (2017c). *16.732 personas se han reintegrado a la sociedad*. Recuperado el 22 de noviembre de 2017, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2017/06/16-732-personas-se-han-reintegrado-a-la-sociedad.aspx>

ARN. (s.f). *Ruta de la integración*. Recuperado el 8 de noviembre de 2017 en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx>

ARN. (s.f.a). *Glosario*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/atencion/Paginas/glosario.aspx>

ARN. (s.f.b) *Dimensiones de la Ruta de Reintegración*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/dimensiones.aspx>

ARN. (s.f.c). *Ruta de Reintegración*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx>

ARN. (s.f.d). *Reseña Histórica*. Recuperado el 7 de noviembre de 2017, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Paginas/resena.aspx>

ARN. (s.f.e). *Dimensiones de la Ruta de Reintegración*. Recuperado el 7 de noviembre de 2017, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/dimensiones.aspx>

Barrios, R. (2016). *Responsabilidad social empresarial: el papel de las organizaciones en el postconflicto colombiano*. Recuperado el 15 de abril de 2017, en <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/61276/57712>

Blattman, C., & Annan, J. (2010). *The Consequences of Child Soldiering: The Review of Economics and Statistics*, 92(4), 882-898. Recuperado el 10 de octubre de 2017, en <http://www.jstor.org/stable/40985800>

Bradford, H. (30 de octubre de 2017). *Entrevista sobre el punto de vista de la academia sobre la reintegración de excombatientes a la vida laboral con el rector del CESA, Henry Bradford* [D. Salamanca & J. Trujillo, Entrevistadores]

Buriticá, D. (27 de octubre de 2017). *Entrevista sobre experiencias con excombatientes con el emprendedor social y fundador de bakongo Paz Daniel Buriticá*. [D. Salamanca & J. Trujillo, Entrevistadores]

Cadavid, S. (02 de noviembre de 2017). *Entrevista personal con el ex miembro de las FARC Sebastián Cadavid sobre su proceso de reintegración a la vida civil* [J. Trujillo, Entrevistador]

- Cámara de Comercio de Bogotá y FIP. (2015). *Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017 en <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14038/13%20reintegracion%20economica%20y%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cantillo, D. (17 de Julio del 2011). Un País de Pymes. *Elespectador.com*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, en <http://www.elespectador.com/content/un-pa%C3%ADs-de-pymes>
- Castaño, J. (7 de noviembre de 2017). *Entrevista sobre las experiencias de la Cámara de comercio con los reinsertados* [D. Salamanca & J. Trujillo, Entrevistadores]
- Centro Mundial de Investigación y Capacitación para la Resolución de Conflictos. (2010). *Desarme, desmovilización y reintegración DDR en Colombia: lecciones aprendidas y resultados del proceso 2002-2010*. Bogotá.
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2013). *¡Basta Ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad*. Bogotá. *Imprenta Nacional*
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (s.f.). *Centro de Memoria Histórica*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, en <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/informeGeneral/estadisticas.html>
- Chiavenato, I. (2015). *Según los autores existen distintos conceptos sobre la administración de recursos humanos*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/2015/01/04/segun-los-autores-existen-distintos-conceptos-sobre-la-administracion-de-recursos-humanos/>
- Ch-Tatar, G. (6 de noviembre de 2017). *Entrevista sobre los efectos psicológicos de la guerra en los excombatientes*. [D. Salamanca, Entrevistador].

- Conpes. (2008). *Política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <https://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Documento%20Conpes%203554%201%20Pol%C3%ADtica%20nacional%20de%20reintegraci%C3%B3n%20social%20y%20econ%C3%B3mica%20para%20personas%20y%20grupos%20armados%20ilegales.pdf>
- Cortright, D. (2017). *Building Peace Through Private Sector Development*. Recuperado el 8 de noviembre de 2017, en <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/59fa1f2e6260d.pdf>
- Cosoy, N. (2016). Obtenido de ¿Por qué empezó y qué pasó en la guerra de más de 50 años que desangró a Colombia?. *BBC Mundo*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, en <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-37181413>
- Cunningham, W., Acosta, P., y Muller, N. (2016) *Mentes y comportamientos en el trabajo: Fomentando las habilidades socioemocionales para el mercado laboral en América Latina*. Recuperado el 9 de octubre de 2017, en <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/24659/210884ovS.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- DANE. (2016). *Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH - Mercado Laboral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Delumeau, J. (2002). *El miedo. Reflexiones sobre su dimensión social y cultural*. Argentina: Cooperación región.
- Devia, C. Ortega, D. & Magallanes, M. (2014). *Violencia Luego De La Paz: Escenarios De Posconflicto En Centroamérica*. Recuperado el 28 de febrero de 2017 en <http://revista.urepublicana.edu.co/wp-content/uploads/2015/02/Violencia-luego-de-la-paz-escenarios-de-posconflicto-en-Centro-.pdf>

Dinero.com. (26 de junio de 2017). ¿Consiguen empleo los desmovilizados en Colombia?.

Dinero.com. Recuperado el 22 de noviembre de 2017, en

<http://www.dinero.com/Item/ArticleAsync/245962?nextId=245946&nextId=245968>

Dinero.com. (24 de junio de 2017) Pymes, gigantes pequeñas. *Dinero.com*. Recuperado el 5

de noviembre de 2017 de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/el-papel-retos-pymes-economia/210194>

Dinero.com. (15 de septiembre de 2016). Pymes contribuyen con más del 80% del empleo

en Colombia. *Dinero.com*. Recuperado el 5 de noviembre de 2017 de *Dinero* en

<http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>

Dinero.com. (14 de abril de 2016). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en

Colombia. *Dinero.com*. Recuperado el 18 de abril de 2017, en

<http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Dinero.com. (24 de junio de 2015). Pymes, gigantes pequeñas. *Dinero.com*. Recuperado el

10 de octubre de 2017, en [http://www.dinero.com/edicion-](http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/el-papel-retos-pymes-economia/210194)

[impres/pymes/articulo/el-papel-retos-pymes-economia/210194](http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/el-papel-retos-pymes-economia/210194)

Empleo.com. (s.f.). No todo es dinero para los trabajadores colombianos. *El empleo.com*.

Recuperado el 9 de octubre de 2017, en

http://www.empleo.com/colombia/noticias_laborales/no-todo-es-dinero-para-los-trabajadores-colombianos-----/11998602

Elespectador.com (1 de febrero de 2017). “Parecía imposible y hoy es una realidad”: Santos

sobre desmovilización de las Farc. *Elespectador.com*. Recuperado el 15 de abril de

2017, en <http://www.elespectador.com/noticias/paz/parecia-imposible-y-hoy-una-realidad-santos-sobre-desmo-articulo-677805>

- El Tiempo. (18 de mayo de 2017). Los hijos de las Farc después de la guerra [video de youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gtf-AkBuKU0>
- Eltiempo.com. (7 de julio de 2017). Mitad de exguerrilleros de las FARC tienen hijos. *Eltiempo.com*. Recuperado el 3 de noviembre de 2017, en <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/censo-de-la-universidad-nacional-sobre-perfiles-de-exguerrilleros-de-las-farc-106466>
- Eltiempo.com. (8 de mayo de 2017). Lista la ‘app’ para medir aportes a la paz que hagan los empresarios. *Eltiempo.com*. Recuperado el 8 de noviembre de 2017, en <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/aplicacion-empaz-para-medir-aportes-de-empresarios-al-posconflicto-85890>
- Eltiempo.com. (10 de agosto de 2015). La meta de los empleados colombianos es cambiar de trabajo. *Eltiempo.com*. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16210710>
- Eltiempo.com. (2 de diciembre de 2003). Perfil del desmovilizado. *Eltiempo.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1046769>
- FIP. (junio 8 de 2017b). *Así se construye paz desde las empresas*. Parte II [video de youtube]. Recuperado el 8 de noviembre de 2017, en https://www.youtube.com/watch?v=_TfRWMj87gU&t=66s
- FIP. (junio 8 de 2017a). *Así se construye paz desde las empresas*. Parte I [Video de youtube]. Recuperado el 8 de noviembre de 2017, en <https://www.youtube.com/watch?v=TBMvt7ltZXc>
- FIP. (2014). *¿Como construir paz desde el sector empresarial en Colombia?*. Recuperado el 16 de mayo de 2017 en <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/5331f14d6c26d.pdf>

- Fiscalía General de la Nación. (2016). *Las FARC reclutaron ilícitamente a 11.556 menores desde 1975: Fiscal (e) Jorge Perdomo*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, en <http://www.fiscalia.gov.co/colombia/noticias/destacada/las-farc-reclutaron-ilicitamente-a-11-556-menores-desde-1979-fiscal-e-jorge-perdomo/>
- Fundación El Cielo. (27 de marzo de 2014). *Fundación el Cielo (restaurante elcielo)*. [Video de Youtube]. Recuperado el 9 de noviembre de 2017, en <https://www.youtube.com/watch?v=uU-4IPsmInk>
- Galdo, J. (2013). *The Long-Run Labor-Market Consequences of Civil War: Evidence from the Shining Path in Peru*. *Economic Development and Cultural Change*, 61(4), 789-823. doi:10.1086/670379
- Galicia, S. (2011). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. Recuperado el 11 de julio de 2017, en <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- García-Allen, J. (s.f.). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Recuperado el 22 de noviembre de 2017, en <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>
- Giraldo, Saridalia. (2010). *Contextualización teórica e histórica de la reintegración social y económica de desmovilizados en Colombia*. Recuperado el 10 de julio de 2017, en <http://dx.doi.org/10.15765/plnt.v6i11.198>
- Gobierno nacional de Colombia (N.D). *Acuerdo de paz entre gobierno de Colombia y FARC*. Recuperado el 22 de marzo de 2017, en <http://www.acuerdodepaz.gov.co/>
- Granja, S. (2017). *La estrategia del Sena para formar a los guerrilleros de las FARC*. *Eltiempo.com*. Recuperado el 20 de octubre de 2017, en <http://www.eltiempo.com/vida/educacion/formacion-de-sena-para-los-desmovilizados-de-las-farc-61170>

- Guevara, R. D. (2017). *Reinsertados y desmovilizados*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <https://www.alainet.org/es/active/15519>
- Gutiérrez, D. (s.f.). *Probabilidad de reincidencia criminal en personas vinculadas al proceso de reintegración social en Bogotá*. Recuperado el 15 de abril de 2017, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Probabilidad%20de%20reincidencia%20criminal%20en%20personas%20vinculadas%20al%20proceso%20de%20reintegraci%C3%B3n%20social%20en%20Bogot%C3%A1.pdf>
- Hacemos Memoria. (2017). *El camino que deben recorrer los niños que salen las FARC*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, en <http://hacemosmemoria.org/2017/08/09/el-camino-que-deben-recorrer-los-ninos-que-salen-las-farc/>
- Heifetz, R. Grashow, A. Linsky, M. (2009). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Recuperado el 10 de noviembre de 2017, en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000200013
- Herrera, D., González, P. (2013). *Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales en DDR (IDDRS)*. Recuperado el 25 de febrero de 2017, en <http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n77/n77a10.pdf>
- Herrera, J. R. (s.f.). *Desafíos del derecho laboral colombiano frente al proceso de paz*. Recuperado el 8 del 11 de 2017, en http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/P/paz_y_derecho_laboral/paz_y_derecho_laboral.asp
- Hewitt, N., Gantiva, C. A., Vera, A., Cuervo, M. P., Hernández, N. L., Juárez, F. y Parada, A. J. (2013) *Afectaciones psicológicas de niños y adolescentes expuestos al conflicto armado en una zona rural de Colombia*. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, en

- http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/18/html_8
- Infante, A. (2014). *El papel de la educación en situaciones de postconflicto: estrategias y recomendaciones*. Recuperado el 15 de abril de 2017 en <http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/hallazgos/article/view/1156/1390>
- Indepaz. (s.f.). *Proceso de paz con las Autodefensas Unidas de Colombia – AUC*. Recuperado el 7 de noviembre de 2017, en http://www.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2013/04/Proceso_de_paz_con_las_Autodefensas.pdf
- IEGAP (2013). *Desarme, desmovilización y reintegración, DDR: Una introducción para Colombia*. Recuperado el 15 de abril de 2017, en <http://iugm.es/wp-content/uploads/2017/02/Cuaderno-An%C3%A1lisis-DDR.pdf>
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. 1ra Edición. Barranquilla. Recuperado el 18 de abril de 2017, en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf
- Joblers. (s.f.). *La importancia del clima organizacional*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <https://www.joblers.net/la-importancia-del-clima-organizacional.html>
- King, K. (2012). *Valor compartido: teoría de Michael Porter*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017 de <https://www.gestiopolis.com/valor-compartido-teoria-michael-porter/>
- Laopinion.com. (11 de febrero de 2016). *Las Farc continúan reclutando menores de edad en el Putumayo*. *Laopinion.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <https://www.laopinion.com.co/colombia/las-farc-continuan-reclutando-menores-de-edad-en-el-putumayo-106712#OP>

- Leal, N. (2017). La historia detrás del éxito de Tostao'. *Elespectador.com*. Recuperado el 9 de noviembre de 2017, en <https://www.elespectador.com/economia/la-historia-detras-del-exito-de-tostao-articulo-714960>
- Lendoiro, G. (2014). No existe un maltrato más destructivo que la falta de amor de unos padres a un hijo. *Abc.es*. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, en <http://www.abc.es/familia-padres-hijos/20141115/abci-psicologa-experta-hijos-201411141323.html>
- Martínez, S. (2015). *El rol de la educación en el posconflicto: Parte 1. La reincorporación de los desmovilizados*. Recuperado el 10 de julio de 2017, en <https://compartirpalabramaestra.org/alianza-compartir-fedesarrollo/el-rol-de-la-educacion-en-el-posconflicto-parte-1-la-reincorporacion>
- Marulanda, Carlos; López, Marcel; & López, Fernando. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- McLoughlin, M. (2002). *'The European Debate on Corporate Social Responsibility and Conflict Prevention'*, Department for Conflict Prevention, Brussels. Recuperado el 15 de abril de 2017, en <http://www.inwent.org/ef-texte/publicbads/mcloughlin.htm>
- Méndez, M. L. (2017). *Conferencia en Business for Peace el 1 de noviembre de 2017 por María Lucía Méndez en el panel 'Medir la Paz'*.
- Mesa, J. (2016). *Las empresas privadas, el posconflicto y los cambios en los procesos de desarrollo y estrategia organizacional en Colombia*. Recuperado el 15 de abril de 2017, en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7901/1/ensayo%20javier%20mesa%20vargas%20finalizado%20diplomadoo%20%281%29.pdf>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2004). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Recuperado el 6 de octubre de 2017, en http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresa_rial_micro_pequena_mediana_o_grande
- Ministerio de Justicia, (sin fecha). *Casa Libertad*. Recuperado el 9 de noviembre de 2017, en <http://www.minjusticia.gov.co/CasaLibertad.aspx>
- Mitrotti, J. (2016, 7 de julio). La empresa que apoye a un excombatiente tiene todo el apoyo y acompañamiento de la ACR @reintegracion [tuit de @JMitrotti]. Recuperado el 9 de noviembre de 2017, en <https://twitter.com/JMitrotti/status/751054751417106432>
- Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A. and Villarreal, S. (2015). *La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta*. Recuperado el 17 de abril de 2017, en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>
- Nussio, E. (2012). *La vida después de la desmovilización. Percepciones, emociones y estrategias de exparamilitares en Colombia*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- ONU. (s.f.). Desarme, desmovilización y reintegración. *UN.org*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <http://www.un.org/es/peacekeeping/issues/ddr.shtml>
- Peña, A. (2006). Así reclutan las FARC. *Semana.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en <http://www.semana.com/on-line/articulo/asi-reclutan-farc/79954-3>
- Pérez, Y. A. (2016). *Emprendimiento productivo como facilitador para la reinserción en el postconflicto en Colombia: un análisis desde la experiencia de otros países*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15432/3/PerezCastilloYudyAndrea2016.pdf>

Portafolio.co. (3 de octubre de 2014). Sodexo, ejemplo de aporte para la reinserción.

Portafolio.co. Recuperado el 9 de noviembre de 2017, en

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/sodexo-ejemplo-aporte-reinsercion-60154>

Rabasa, A., Gordon, J., Chalk, P., Chivvis, C. S., Grant, A. K., McMahon, K. S., Miller, L.

E., Overhaus, M. & Pezard, S. (2011). *From Insurgency to Stability*. Recuperado el

7 de noviembre de 2017, en <http://www.jstor.org/stable/10.7249/mg1111-1osd.12>

RAE. (s.f.a). *Excombatiente*. Recuperado el 15 de abril de 2017, en

<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=excombatiente>

RAE. (s.f.b). *Inmersión*. Recuperado el 9 de noviembre de 2017, en

<http://dle.rae.es/?id=LeYt5SL>

RCN Radio. (2016). Sena y Unal definirán perfil de desmovilizados para saber qué tipo de

carreras brindarles. *RCN Radio*. Recuperado el 17 de octubre de 2017, en

<http://www.rcnradio.com/educacion/sena-unal-definiran-perfil-desmovilizados-saber-tipo-carreras-brindarles/>

Randstad.com. (9 de abril de 2015). *El ambiente laboral, es que siempre esta y muchas*

veces no prestamos atención. Recuperado el 2 de noviembre de 2017 en

https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/

Rodríguez, M. (7 de noviembre de 2017). *Entrevista personal sobre las experiencias de la*

Cámara de comercio con los reinsertados [D. Salamanca & J. Trujillo, Entrevistadores]

Roldán, L. (2013). *La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia:*

Auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. Recuperado el 20 de octubre de 2017, en

<http://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/4350738/6+la+inclusi%C3%B3n+laboral+107-124.pdf/6570fa55-76cb-4c55-8f37-06f5bf6764cb>

Saavedra, A. (2 de junio de 2013). "Acabar con 50 años de conflicto no es fácil ni gratis":

Alejandro Eder. *Elpais.com*. Recuperado el 9 de mayo de 2017, en

<http://www.elpais.com.co/judicial/acabar-con-50-anos-de-conflicto-no-es-facil-ni-gratis-alejandro-eder.html>

Salazar, S. (2016). *¿Qué beneficios reciben las empresas que contratan excombatientes?*.

Recuperado el 9 de noviembre de 2017, en <https://colombiacheck.com/chequeos/la-empresa-que-apoye-a-un-excombatiente-tiene-todo-el-acompanamiento-de-la-act-joshua-mitrotti.html>

Sanín, A. y Toro, F. (2013). *Gestión del clima organizacional*. Recuperado el 22 de noviembre de 2017, en <http://www.cincel.com.co/libros/1/libro.pdf>

Segredo, A. (2015). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

Semana.com (4 de agosto de 2017). 7 de cada 10 exguerrilleros están listos para volver a clase. *Semana.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en

<http://www.semana.com/nacion/articulo/excombatientes-de-las-farc-volveran-a-estudiar-con-la-unad/534805>

Semana.com. (7 de enero de 2016). El espinoso camino para reintegrar a las FARC.

Semana.com. Recuperado el 7 de noviembre de 2017, en

<http://www.semana.com/nacion/articulo/reintegracion-de-las-farc-despues-de-la-firma-del-acuerdo-de-paz/453151>

Semana.com. (29 de octubre de 2014). El 47% de los integrantes de las FARC fue reclutado en la niñez. *Semana.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en

<http://www.semana.com/nacion/articulo/el-47-de-los-integrantes-de-las-farc-fueron-reclutados-siendo-ninos/407422-3>

Semana.com (27 de marzo de 2014). “Empresarios: ¿qué harán para contribuir a la paz?”.

Semana.com. Recuperado el 9 de noviembre de 2017, en

<http://www.semana.com/nacion/articulo/postconflicto-santos-pregunta-empresarios-sobre-su-rol/381727-3>

Semana.com (17 de noviembre de 2011). Doce años es el promedio de edad de los niños

reclutados por las FARC. *Semana.com*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en

<http://www.semana.com/nacion/articulo/doce-anos-promedio-edad-ninos-reclutados-farc/249493-3>

Suárez, R. (2016). *El reto de borrar las heridas a los niños después de la guerra*.

Recuperado el 17 de octubre de 2017, en

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16594521>

Ucrós, A. (31 de octubre de 2017). *Entrevista sobre el rol de las empresas en la*

reintegración de los desmovilizados y lo realizado por la CCB. [Salamanca, D. y

Trujillo, J., Entrevistadores]

UNICEF. (2004). “*Aprenderás a no llorar*”: *Niños Combatientes en Colombia*. Recuperado

el 11 de noviembre de 2017, en <https://www.unicef.org/colombia/pdf/aprend1.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (2017). *Universidad Nacional de Colombia*.

Caracterización Comunidad FARC-EP. Recuperado el 17 de octubre de 2017, en

<http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/SiteAssets/Presentaci%C3%B3n%20rueda%20de%20prensa%20Julio%206%202017.pdf>

Vergara, S. (2015). Construir inteligencia colectiva en la organización. *Clima*

organizacional y madurez social. Recuperado el 15 de octubre de 2017, en

<http://jstor.cesa.metaproxy.org/stable/pdf/j.ctt17t774f.15.pdf>

7. Anexos

Anexo 1: La vida de los niños en la guerra

Según testimonios de niños y jóvenes reintegrados a la sociedad civil, el trato en las filas y en la vida diaria de los niños que han sido reclutados, no es diferente a la de un adulto (UNICEF, 2004) a pesar de que las situaciones traumáticas tienen mayor efecto en niños y adolescentes debido a que están en proceso de desarrollo y en la construcción de su estructura básica de personalidad (Hewitt, et al., 2013).

La vida de los niños en las fuerzas guerrilleras es muy parecida a la de los adultos. Ya sean jóvenes o mayores, los reclutas sacrifican su libertad y su autonomía al incorporarse a la guerrilla. Las salidas y las entradas al campamento están controladas y todas las actividades diarias estrictamente programadas [...] En las FARC-EP, los niños solo tienen unos cuantos días, como mucho, para adaptarse antes de que empiece el entrenamiento. Una vez admitidos, se les entrega habitualmente un uniforme y equipo, se les atribuye un nombre de guerra y, a veces, se les asigna un mentor para que los supervise. Algunos niños dijeron que tuvieron que jurar su lealtad a la guerrilla (UNICEF, 2004)

Al ser admitidos en la guerrilla, los niños tienen muy poco o nulo contacto con sus familiares. En muchos casos los niños sufrían de depresión, especialmente los que no se habían unido a las filas voluntariamente, y eran castigados por esto (UNICEF, 2004). A los 13 años, los niños reclutas ya debían tener conocimientos sobre el uso de armas automáticas, granadas, morteros y explosivos (UNICEF, 2004). Los ratos libres eran dedicados al estudio de la política, los deportes y ver televisión. La religión no era aceptada y aunque no era prohibido rezar se debía llevar a cabo en privado y no debía promoverse dentro de los miembros de las filas (UNICEF, 2004). Más allá de esto, la exposición a eventualidades traumáticas como la ejecución de sus compañeros y amigos, torturas y serios castigos físicos (UNICEF, 2004) genera en los niños trastornos postraumáticos entre los que se encuentran problemas de atención, culpa, vergüenza por los eventos sucedidos, inseguridad, agresividad, pérdida de confianza en el futuro, ansiedad y miedo (Hewitt, N. et al., 2014). Por otro lado, independientemente de la edad, una persona que se ha enfrentado a las eventualidades de la guerra de primera mano y más específicamente los excombatientes, presentan “estrés postraumático, delirios de persecución, delirium tremens, TOC (trastorno obsesivo-compulsivo), trastornos del sueño, además de todas las alteraciones emocionales [...], incluso

pueden llegar a presentar alucinaciones y generalmente pierden sensibilidad y tolerancia emocional” (Ch-Tatar, 2017).

Anexo 2: Encuesta a empresarios

1. Trabaja usted para una empresa...
 - a. Pequeña
 - b. Mediana
 - c. Grande
2. ¿Su empresa tiene experiencia trabajando con reinsertados/desmovilizados?
 - a. Si
 - b. No
3. ¿Qué sentiría si sabe que alguna persona desmovilizada va a entrar a trabajar con usted?
(puede escoger varias opciones)
 - a. Alegría
 - b. Desconfianza
 - c. Miedo
 - d. Intriga
 - e. Entusiasmo
 - f. Fastidio
 - g. Resentimiento
 - h. Calma
 - i. Bondad
 - j. Empatía
 - k. Otra:
4. Mencione puntualmente 3 condiciones que usted considera esenciales para recibir a una persona desmovilizada en una empresa (pregunta abierta)
5. ¿Conoce usted la Agencia para la Reinserción y la Normalización – ARN (Antigua Agencia Colombiana para la Reintegración – ACR)?
 - a. Si
 - b. No
6. ¿Sabía usted que una de las funciones de la ARN (antigua ACR) es acompañar, apoyar y hacer seguimiento a las empresas involucradas en temas de reintegración de desmovilizados?
 - a. Si
 - b. No
7. Cree usted que la reintegración sería más exitosa en empresas... (puede escoger varias opciones)

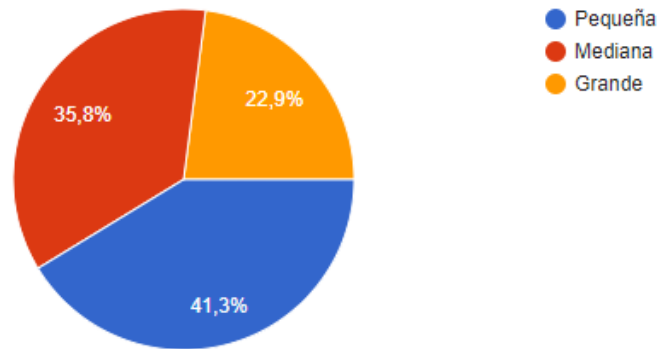
- a. Pequeñas
 - b. Medianas
 - c. Grandes
8. Si usted fuera el gerente de una empresa mediana o pequeña, ¿consideraría involucrar a personas desmovilizadas a su grupo de colaboradores?
- a. No
 - b. Si
 - c. Tal vez

Anexo 3: Resultados de la encuesta

Creado usando Google Forms en base a los resultados obtenidos en la encuesta (Anexo 2)

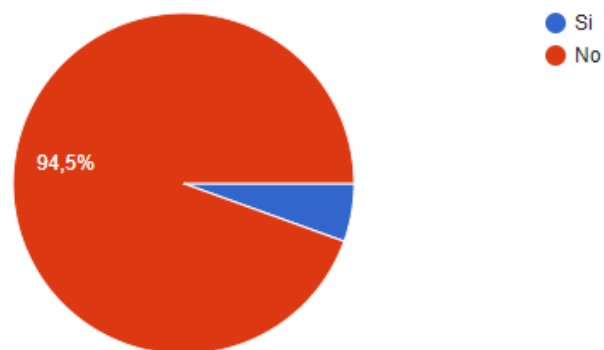
Trabaja usted para una empresa...

109 respuestas



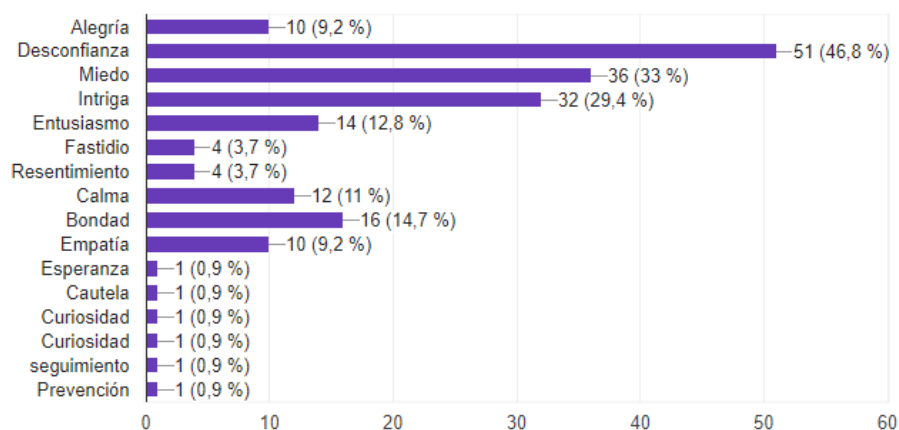
¿Su empresa tiene experiencia trabajando con reinsertados/desmovilizados?

109 respuestas



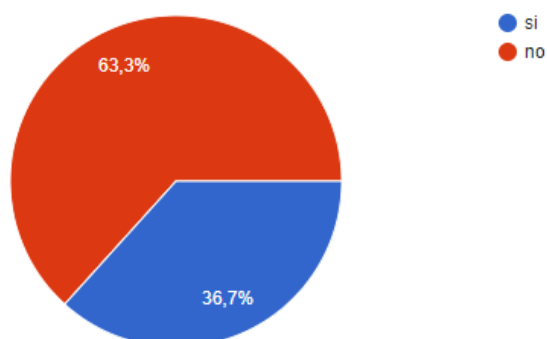
¿Qué sentiría si sabe que alguna persona desmovilizada va a entrar a trabajar con usted? (puede escoger varias opciones)

109 respuestas



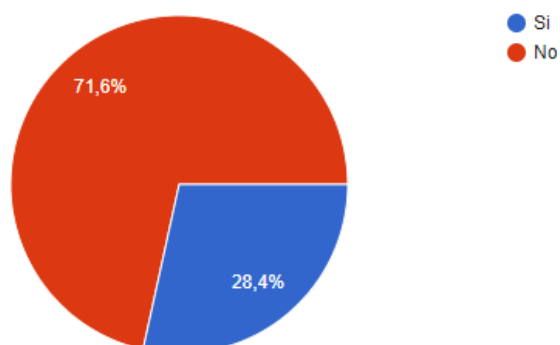
¿Conoce usted la Agencia para la Reinserción y la Normalización - ARN (Antigua Agencia Colombiana para la Reintegración - ACR)?

109 respuestas



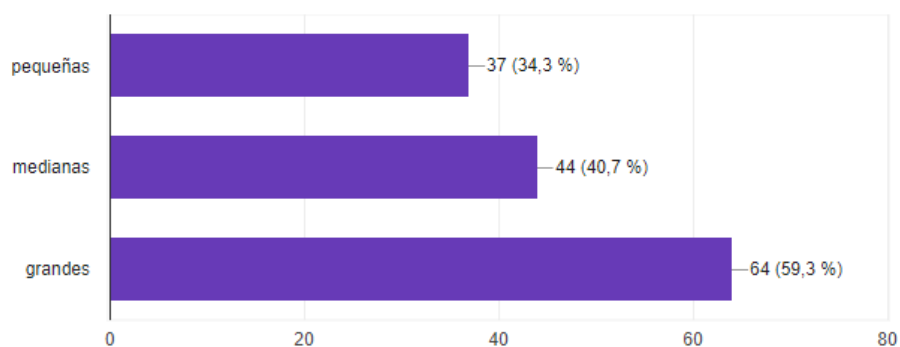
¿Sabía usted que una de las funciones de la ARN (antigua ACR) es acompañar, apoyar y hacer seguimiento a las empresas involucradas en temas de reintegración de desmovilizados?

109 respuestas



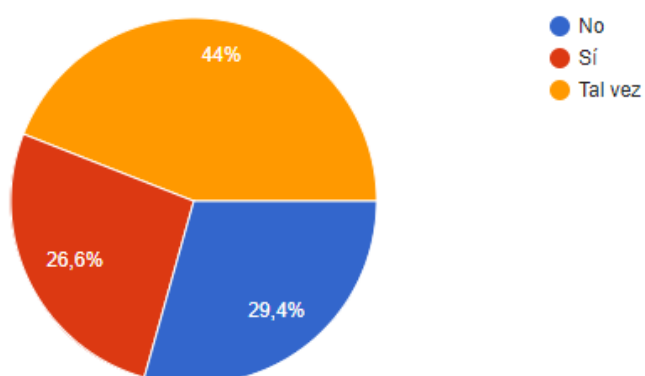
Cree usted que la reintegración sería más exitosa en empresas... (puede escoger varias opciones)

108 respuestas



Si usted fuera el gerente de una empresa mediana o pequeña, ¿consideraría involucrar a personas desmovilizadas a su grupo de colaboradores?

109 respuestas



Anexo 4: Entrevistas

Daniel Buriticá

Nombre y entidad

Daniel Buriticá, soy emprendedor

¿En qué estás trabajando?

Trabajo en muchas cosas, entonces, digamos que hago una red de jóvenes emprendedores sociales, que se llama Recojo, trabajo en recojo. Tengo un campo de verano que se llama Bakongo, hago el campamento. Tengo una empresa de tecnología, entonces hacemos varias aplicaciones, tenemos dos aplicaciones una y real hero. Acabo de salir del mundo legal, llevo 7 años en el mundo legal en una firma que fundé, crecí, fusioné y salí y doy conferencias.

Cuéntanos sobre Bakongo Paz y su objetivo

Bakongo en general tiene una historia muy amplia de unir mundos que usualmente han estado separados y detrás de eso iba un objetivo de formar niños en valores y jóvenes en liderazgo a través del servicio. Se vuelve una experiencia social muy atractiva, muy exitosa porque a diferencia de muchas cosas que era aburrido, Bakongo era un hit a la gente le gustaba entonces quería volver y esa fue una herramienta que cogimos para meternos al tema de reconciliación, donde se hizo Bakongo paz a finales del 2015, donde la mitad de las personas que fueron eran reintegrados de grupos, de cualquiera o sea FARC, paramilitares, lo que sea. La otra mitad jóvenes líderes, muchas víctimas, y el objetivo era lograr irnos, o sea primero que todo el mundo aceptara ir, y una vez íbamos, irnos a las montañas a construir equipo, a conocernos. Siempre hay que quitar las etiquetas del pasado y poner unas nuevas porque realmente el foco no estaba en hablar de lo que fuimos, sino el foco estaba en quienes somos hoy y qué queremos ser. Entonces eso cambia totalmente la conversación y el objetivo es que ese equipo fuera capaz de hacer un campamento de verano para 20 niños de una fundación y que llegaban al quinto día. entonces no era como ahí mira a ver si eres capaz, sino que ellos iban a llegar ya, sí o sí. Y eso hizo que el grupo se consolidara de una forma espectacular y que juntos pudieran hacer el campamento para los niños, como un símbolo que, si nosotros como generación hacíamos la tarea, esos niños iban a vivir en un país en paz. Esa fue una experiencia maravillosa, desde todo punto de vista, formación, si, liderazgo, sí, pero reconciliación, divino. Teníamos a Camila Botero, que fue nieta de Gilberto Echeverri, ex ministro de defensa, asesinado por las FARC, Ella ahí con guerrilleros de las FARC y ella

ahí, siendo capaz de hablar con ellos, de contar su historia, de generar empatía y de reconciliarse. Muy lindo. Después de eso empezamos a hacer testimonios y llevar testimonios de desmovilizados y víctimas juntos, jóvenes, a empresas, colegios y universidades, nos invitaron a Perú, a México, nos invitaron a todas partes. Fuimos a medios masivos, estuvimos en blu radio, en canal capital, llevando el mensaje. Y también muy bonito porque era como una experiencia donde los jóvenes le dan la bienvenida y acogen a estas personas que están llegando a la sociedad, sin tanta historia, como la que tienen nuestros padres, una narrativa diferente. Este fue Bakongo Paz.

¿Cuántas versiones ha habido de Bakongo Paz y cuántos desmovilizados han asistido a los campos de Bakongo?

Una, lamentablemente. Fue a finales del 2015, y digamos que el reto de Bakongo paz ha sido conseguir recursos para volverlo a hacer. Porque llevar a 50 personas más de una semana y darles comida y alojamiento es caro. Entonces digamos que no. Lo que sí pasó fue que el año pasado, buscando esos recursos aplicamos a un concurso del foro económico mundial, donde Coca Cola Company a nivel global, hace de la mano del foro un concurso que se llama Coca Cola Challenge, aplican proyectos de todo el mundo. Tiene varias etapas hay votaciones, hay expertos, hay de todo. La última etapa eran unos jurados, dentro de los cuales estaban miembros de la junta directiva del foro, VP globales de Coca- Cola y ellos escogieron que de todos esos proyectos y de todas esas etapas el ganador fuera Bakongo Paz. Con eso hemos logrado darle más visibilidad, volver a reactivar la rueda para ver si logramos hacer el segundo.

¿Cuáles crees que son las principales recomendaciones que debería recibir la sociedad civil al interactuar con personas desmovilizadas y vice versa?

Realmente hay un problema muy grande, se llama miedo. Todo el mundo tiene miedo, y nadie te lo dice, pero lo cierto es que todos tenemos mucho miedo. Cuando yo hablaba con los reintegrados, lo que ellos me decían era “yo tengo mucho miedo. tengo miedo que la gente sepa que fui guerrillero, tengo miedo de que la gente se estigmatice, tengo miedo que me dejen de dar oportunidades.” Tienen historias divinas de lucha y salir adelante, e historias también muy tristes en donde tan pronto su interlocutor supo que había sido guerrillero: puerta cerrada. Entonces yo he estado en muchos mundos, porque yo he tenido el privilegio de hablar con ellos, y de estar con grandes empresarios. Yo estuve en enero en Davos recogiendo este premio. A Davos fueron 5 empresarios colombianos, el de Argos, el de Sura,

Ardila Lule, los que manejan las grandes corporaciones. Y yo los invitaba siempre a tomarnos un café, en la mitad de Davos y siempre les preguntaba por ese tema. Y ellos muy sinceros me decían: Es que nos da miedo, no los conocemos, no los contratamos, han estado toda la vida con un fusil, es miedo. Y esta es la misma premisa, cuando tu dices si un desmovilizado entra a una microempresa, una pequeña empresa, (si es que entra. Ese paréntesis está porque a la gente le da miedo). Y yo estaba en esa posición, hasta hace 6 meses tenía 102 empleados, estaba en una empresa mediana, yo hubiera podido contratar desmovilizados. Y yo soy de los que sí lo iba a hacer. Si yo me hubiera quedado ahí, seguramente estarían en la empresa, porque yo pude romper la barrera del miedo, porque me fui con ellos a conocerlos. Si esto no pasa, esto no va a ser exitoso. No hay otra recomendación que yo pueda dar a siéntese y conózcalos, váyase con ellos a hablar de realmente qué fue lo que paso, y sin miedo y sin tabús y a conocerlos como seres humanos, no con saber que hay detrás de las historias, sino entender. Cuando tú los conoces tú dices, le daría trabajo en mi empresa ya. Es difícil poner la línea entre si fueron víctimas o victimarios, y yo no quiero justificarlos, ellos hicieron cosas muy malas y ellos lo saben y se sienten muy culpables por ello, pero cuando tú les preguntas cómo llegaron allá, tú esperas la historia romántica y que todos llegaron porque se leyeron un libro de Marx, y no, es la pobreza, abuso sexual infantil, asesinatos a familiares en sus brazos, cosas que uno dice, yo no sé si hubiera llegado ahí también. Si hubiera estado ahí en esa situación, es muy diferente a lo que a uno le vendieron, o a la narrativa que uno creía porque los guerrilleros son o fueron. Muy diferente. Es como tú los conoces realmente y entiendes su historia porque pasó y que fue lo que vivieron allá. Y uno rompe esa barrera del miedo, no solamente podría contratarlo, podría ser mi vecino, es que son nuestros vecinos, son empacadores, y la gente no sabe, y a la gente le da mucho miedo.

¿Cuáles crees que son los mayores retos en el proceso de reintegración exitoso de un desmovilizado?

Quitar el miedo es muy berraco, yo pienso que el primer paso es volverlo explícito, que dijéramos como se tiene que decir: Tenemos miedo. y no con todas las curvas que le meten al tema, cada vez que se dice “vamos a contratar reintegrados” el sentimiento es miedo. Que si, uno puede decir que va a haber acompañamiento psicológico y que tienen que estar preparados para ... y una capacitación en habilidades blandas y también técnicas para que puedan cumplir una función. SI, todo eso es necesario, pero mira el otro punto de vista, que pasa si tú tienes un amigo, una persona que quieres mucho, y que tú tienes una vacante en tu

empresa y llega tu amigo y tú le dices “Aquí lo que hay que hacer es esto, yo sé que no sabe mucho, pero usted aprende”. Si hay confianza, esa persona no te va a defraudar. Puede no tener cursos, no tener psicóloga, puede no tener habilidades de nada, obviamente esto es un caso extremo, que claramente esto no es lo que pasa con ellos, y en ellos llegan a en un mundo muy diferente, que, si hay que acompañarlos, ellos vienen con unas historias divinas. La primera vez que les dieron en la ARN la plata que les dan para el subsidio, le dieron una tarjeta débito, y esta muchacha fue y la plastifico, pues le dio miedo. Yo no sé quiénes son más hijuemadres, el tipo que se la entregó, o el que se la plastificó. ¿Cómo no le dicen? Y ella muriéndose de hambre con su niña en la calle durmiendo. Hasta que un celador le dijo “¿Usted qué hace ahí?” y ella dijo “Es que no tengo nada, no tengo plata, y me dieron esto” y el tipo vio la tarjeta plastificada y el celador le dijo, venga y le ayudo a que saque la plata. Pero esta eso, esto es una vaina muy diferente, muy diferente. entonces ellos viven todo un proceso, y la ARN te lo cuenta mucho mejor que yo, ellos viven todo un proceso, cuando salen del monte, no se puede traer a una empresa, es un mundo demasiado diferente, se demoran 5 o 7 años en llegar ahí, y en entender cómo es esta dinámica. Supuestamente les dan plata para hacer un negocio, si la gente con MBA no son capaces de levantar negocios, imagínate tú con 3 millones de pesos, pues sí, un puesto de empanadas puedes montar, pero eso no es. Y a mí lo que ellos me cuentan es muy triste, porque son historias de superación en donde llegan a esta ciudad sin saber qué hacer, donde llegan a meterse de obreros que no les piden antecedentes judiciales, para intentar pasar desapercibidos y a mí ellos me decían, mire, yo tengo a mi esposa y dos hijos, me ganaba 500 mil pesos al mes, no nos alcanzaba, físicamente no nos alcanzaba, literalmente pasábamos hambre, y él le decía a la esposa: “devolvámonos, allá me ofrecen 2 millones 100 mil pesos por estar en las águilas” y la esposa le decía “no, nos quedamos”. Y están acá todavía. Y él ya consiguió un puesto, trabaja en la Cámara de Comercio y ustedes lo conocen, fue voluntario de OYW. Claramente nadie sabe. El gran reto es generar empatía, cuando generas empatía, cuando tienes espacios de co-creación, de construcción, de conocerlos, ahí se rompe el miedo y dices “esta gente, no es solo gente que yo contrataría, todo, ¿si me entiendes? normal. No tienen cacho, no tienen cola. Y vivieron vainas muy jodidas. Es muy jodido, mucho más de lo que uno se imagina. Mucho más.

¿Cuáles crees que son los principales miedos, temores y retos a los que se enfrenta un desmovilizado al tener contacto con la sociedad civil?

Estigmatización e indiferencia. Lo dijo Sebastián Cadavid en su discurso en OYW, la indiferencia, tenaz. Él tiene una historia muy linda, Sebas por ejemplo en su trabajo, el me decía, “yo las historias de mis amigos, las volvió propias, entonces le preguntaban “¿en qué colegio estudió?” y él decía el colegio del amigo. A los 14 años en el colegio decía “uy a mi me paso X cosa” pero era algo que les había pasado a sus amigos, porque él a los 14 años estaba con un fusil. No tenía historias que contar. Y él decía que supuestamente tenía 2 hijos, pero no son los hijos de él, son hijos de una persona con la que él estaba, pero no son sus hijos biológicos, el sí compartió mucho con esos niños. Y por eso su historia me impacta mucho, porque Sebas es un tipo el cual el momento más duro de su vida, él lo cuenta, cuando ya en la vida civil, después de haber salido de allá, estaba con su esposa que tenía 8 meses de embarazo, y la matan, y a él se le acabó el mundo. Él vivió un proceso después de eso, un ambiente muy delicado, y logra reconstruir su vida y ahorita acaba de tener a su bebé. En general lo que uno oye es el miedo a que me estigmaticen, por ejemplo, algunos de ellos, en sus trabajos no quieren que nadie sepa. Muy pocos lo dicen relajados, porque algunos también tienen problemas de seguridad. No puede decir, no puede salir, nada. Tiene que estar muy low profile.

¿Qué crees que se puede hacer para que los reintegrados vayan construyendo un sentido de pertenencia en la sociedad y en las empresas?

Yo siento que, en gran medida, casi los que estamos en deuda somos nosotros con ellos, y eso cuando yo lo dije todo el mundo me cayó encima. La guerra y la paz tienen unos temas coyunturales y estructurales. Estructurales son por ejemplo la pobreza. Los temas coyunturales es lo que está pasando en Cataluña. Es muy curioso porque estos personajes viven una cosa tenaz, muchos llegan por causas estructurales. Me da mucha risa, porque uno de ellos me dijo, es que yo si me fui a la guerra porque quise. Y era el primero que yo conocía que me dijera eso. ¿Y yo le pregunté por qué? Él cuenta la historia de cómo los paramilitares matan a su hermano, lo sacan de la casa y él gritaba “ayúdenme lo van a matar” y la gente cerraba las puertas, cerraba las ventanas. Y efectivamente lo sacan del pueblo y a él le cae en los brazos el hermano. Y en ese momento dijo “yo lo voy a vengar” él sabía que en el río de abajo estaban los guerrilleros. Esto es “porque él quiso”. ¿Entonces uno dice querer? pues sí, quiso vengarlo, pero fue como “es que yo quisiera defender la causa y tomarme el poder del Estado” Nada que ver. Esto es para decir que nosotros como sociedad, tenemos que hacer algo para que ellos puedan llegar. Esto implica que nosotros seamos capaces que sanar lo que nos pasó a nosotros de este lado del norte de Bogotá. Porque a nosotros fueron los que

nos secuestraron, nos mataron, somos los que no podíamos salir de Bogotá, los que hemos crecido con miedo, supuestamente por culpa de ellos. Pero si uno lograra entender toda la complejidad de esto, y decir no fueron ellos, no fuimos nosotros, sino todo lo que pasó, al final, hoy en el 2017 quien tiene los recursos, la capacitación, la experticia para que ellos entren aquí: Nosotros. Cuando la pregunta se enfoca en que tienen que hacer ellos, pucha ellos no sé. Ellos tienen que metérsela toda, sobrevivir en un mundo de concreto, eso es suficiente. Si lo logra, sin volver a la guerra, mis respetos, sin volver a delinquir. Además, yo tengo la experiencia de ahorita irme a las casas de ellos, yo me voy a comer sancocho con Regis en su casa. Y todos tienen situaciones de pobreza, tienen trabajos mal pagos, están en el rebusque. ¿Qué es lo que ellos tienen que hacer? Sobrevivir y no delinquir. Nosotros tenemos que ver cómo ayudar a una persona con los traumas que tiene, sin duda, con las falencias que tienen, sin duda. Una de ellas me decía, le dan una oportunidad de liderar un equipo de trabajo en el nuevo trabajo que tiene, y me decía “pero esto acá todo es tan diferente, porque yo no sabía que había una cosa que se llamaba acoso laboral”. Es muy diferente. ¿Qué tenemos que hacer como sociedad? Todo. Empezando por cambiar la narrativa, por acogerlos, por entenderlos, meterlos en temas productivos. Tenemos que saldar una deuda de 50 años que tenemos con ellos y con todos los que, como ellos, no se fueron a la guerra. Porque ahora tenemos 46% en pobreza, y entonces uno dice, esa gente? Una narrativa muy difícil de asumir porque, para solucionar el problema del país, claramente el Estado no es suficiente. Más al nivel en el que va la innovación en el Estado. Aplicar la misma fórmula que se ha aplicado los últimos 100 años nos va a llevar a otros 100 años muy parecidos, porque va muy lento. Las necesidades sociales no dan espera, entonces todo el mundo vive frustrado porque todo el mundo quiere ver que se acabe la pobreza, pero todo el mundo espera que lo haga el gobierno y esa fórmula no funciona, entonces, ¿Qué fórmula funciona? Pero por otro lado tú ves tecnologías exponenciales del mundo un día para otro. Un tipo que coge, hace una aplicación, la llama Uber, y cambia la forma en la que la gente se transporta en el mundo. ¿En cuestión de 2 o 3 años, y eso porque no pasa con la pobreza? ¿Entonces dónde están los jóvenes del CESA, que están creando cosas para acabar la pobreza?

¿Cuál crees que debe ser el rol de las empresas en la reintegración de los desmovilizados?

Dar trabajo. A ellos o los contrata las Águilas negras, o los contratamos nosotros, así de sencillo. Tienen que sobrevivir.

¿Qué recomendaciones le darías a los empresarios y empleados de las empresas para que en dado caso de incorporar a alguna persona en proceso de reintegración, esta sea exitosa? (cómo motivarlos, qué hacer, qué no hacer, etc)

Pep Guardiola, famoso técnico, vino a Colombia a dar una charla sobre liderazgo, y todo el mundo el preguntaba “Pero como usted logró lo que logró con el Barsa en su momento e hizo lo que hizo? y el tipo dijo una frase muy interesante. “Cada persona es un mundo aparte” Y él sabía tratar a cada persona, con su complejidad, como un mundo aparte. Es muy difícil dar soluciones genéricas, porque cada uno es un mundo aparte. Eso no es raro para las empresas, porque ellas saben que cuando tienen muchos empleados, tienen muchos problemas. Lo que hay que hacer es meterlos a las empresas y tratarlos como un mundo aparte que tiene miedos, etc. Al final todos están preocupados por lo mismo: la plata, el amor, los hijos, los amigos. Lo mismo que uno. Hacemos más bien en meterlos a temas de “cómo tratar a tu marido” que “cómo montar un negocio”. Pero no se puede generalizar. No podemos decir que todos tienen un trauma que los hace incompatibles con la sociedad, no. Son excelentes trabajadores. Como una empresaria muy exitosa que hace uniformes. Ella antes le hacía uniformes a los paramilitares, y ahora hace uniformes de colegio y es muy exitosa y nadie sabe que ella hacía uniformes para los paramilitares. Y no tiene problemas de nada, es una empresaria como cualquier empresaria. Por eso hay que ver persona por persona y decir “okay a esta persona cómo le voy a dar la mano”.

Nora Gonzalez

Entrevista el 28 de octubre de 2017

Nombre, entidad y cargo

Mi nombre es Nora Gonzalez, soy la gerente de talento humano de Assist Card Colombia que es una multinacional de asistencia médica. Tiene sede en Argentina pero manejamos cierta parte de la región desde Colombia.

¿Crees que es importante el rol del talento humano en la reintegración de los excombatientes?

¿Qué es importante en el rol del talento humano? Todo. Todo porque si las áreas de recursos humanos no están conscientes de la labor social que hay que hacer en este momento con los reinsertados y de estar al día en las leyes y en la forma de vincularlos pues no va a haber éxito

en todo el programa. Entonces es muy importante que, el gobierno me imagino que nos dictará la ley y las condiciones en las cuales vamos a poderlos vincular y pues si las áreas de RH no hacen conciencia dentro de las empresas, creo que son las principales promotoras de que la gente empiece a entender un poco el modelo de la reinserción. Porque ya se está empezando a ver que la gente no está de acuerdo con eso, la gente no quiere tener compañeros de trabajo reinsertados, a la gente le da miedo. Entonces si no empieza a haber una capacitación y un entrenamiento al personal de las empresas pues no se va poder lograr con éxito el tema de la reinserción y gestión humana es la que crea cultura dentro de las empresas entonces ese rol es muy importante para eso.

¿Cuál crees que sería el rol del área de talento humano en la reintegración?

Listo, enumeremos:

1. entender el modelo desde el gobierno. Creo que nosotros como áreas del talento humano nos tienen que entrenar, capacitar, darnos las reglas de juego. Es decir, por ejemplo, nos hemos preguntado: ¿Estas personas van a tener antecedentes disciplinarios? ¿Nosotros como empresas vamos a poder saber que ellos son guerrilleros o reinsertados? Porque parece y las noticias es que uno no va a saber ni siquiera que la gente es reinsertada. Entonces, cosas así que empiezan a surgir en el día a día, preguntas de: ok, ¿vamos a saber que estamos contratando guerrilleros o no? Dos, ¿Cuáles son las reglas de juego? ¿Se van a poder sacar? ¿Se van a cumplir los mismos periodos de prueba de las otras personas de la empresa o van a tener condiciones especiales? entonces, primero es entender el rol desde el punto de vista del gobierno de qué nos van a pedir como empresas.
2. Crear la cultura como les decía en los empleados y en los grupos de trabajo de que van a llegar personas a ciertos equipos las cuales van a tener que trabajar de una forma muy especial con ellos y van a tener que entender ciertas situaciones de esas personas.
3. El rol es construir una política para ello, construir una política dentro de la compañía de cómo se reciben esas personas.

¿Cuál es la importancia de generar un sentido de pertenencia en los empleados de las empresas?

El sentido de pertenencia es casi que lo primero y hoy en día cobra más importancia el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa. ¿Por qué? Si el empleado no está conectado con el objetivo de la compañía y no compra y no le gusta lo que la compañía hace,

pues no va a darlos resultados esperados. Es decir, si tu trabajas en British American Tobacco que es una compañía de cigarrillos, pero tú no fumas y tu no estas entendiendo el objetivo del tema, pues nunca vas a estar conectado. Entonces hoy en día se está trabajando mucho esa conexión de mente y corazón del empleado con el objetivo y la misión de la compañía y la visión que tiene la compañía. De hecho, se gastan millones de pesos en temas culturales y de gestión de cambio para que la gente se conecte con ese objetivo principal. Entonces, de cara a la reinserción me parece un poco complicado, seguramente un reinsertado no va a entender y lo que va a querer es llegar a producir plata. Pero entonces ahí va a haber que meterle un poco de presupuesto a los temas de compromiso, de cambio, de quién soy yo, para qué quiero mi vida, hacerles trabajo de proyecto de vida. no creo que solo sea recibirlos en un trabajo, sino que hay que hacer un tema de proyecto de vida con ellos porque claramente son personas que van a llegar con muchos objetivos y con cierto rencor y cierta forma de pensar con respecto a lo que es una empresa. Para ellos, los capitalistas y las empresas productoras de dinero son el colmo, son malos, son reyes. Entonces hay que generar planes de formación para ellos y de gestión del cambio.

¿Cómo crees que desde el manejo del talento humano se puede ayudar a inculcar el sentido de pertenencia de los reinsertados por la empresa/comunidad/ciudad/país, etc.?

Creo que lo primero es hacer conciencia de los jefes. A través de estos años, se da uno cuenta que si el jefe no está conectado con la compañía y no entiende bien qué es lo que se quiere de él y de su equipo de trabajo, no va a poder conectar a sus empleados. Entonces, lo primero es concientizar a los jefes de quién les está llegando, yo creo que hay que crear perfiles de cargos para ellos, yo creo que todos los trabajos no les van a servir. Hay que claramente, uno, definir dentro de la compañía a qué cargos van a llegar y de común acuerdo saber que a x o y cargos van a llegar las personas reinsertadas. Dos, hay que trabajar y hacer un programa de entrenamiento con los líderes de esas personas. Creo que muy a nivel psicológico y de motivación, de cómo los van a recibir y cómo van a tener que trabajar con ellos. Porque recuerden que también hay una ley de acoso laboral que es la 1010 que ellos van a poder recurrir a ella muy fácil si se sienten medio atacados, medio intimidados, entonces creo que el tema cobra muchísima importancia porque si hoy en día, las personas, digámoslo así, normales del día a día denuncian a su jefe por acoso laboral, no me imagino cómo sería el tema con personas reinsertadas. Entonces creo que, primero de base hay que hacerle un trabajo, uno de revisar la estructura y saber dónde van a quedar. Una vez se revise la estructura, trabajar con esos líderes. Y dos, ya cuando el grupo de reinsertados esté dentro de

la compañía hacer temas de cultura y hacer un seguimiento muy muy estricto de cómo se va adaptando a la empresa esa nueva persona que ingresó

Sabiendo que las demás áreas son las que ejecutan la mayor parte de adaptación e inclusión, ¿qué debe tener un programa de RH para que sea exitoso?

Primero, yo lo que haría es un tema de cuál es el perfil que estoy buscando del reinsertado que quiero. mirar en qué cargos van a ir. Por ejemplo, yo tengo un tema de call center de ventas, un tema de asistencias médicas, entonces miraría si esos perfiles de reinsertados van a caber en los perfiles que yo tengo. Entonces primero, revisar la perfilación de cargo desde gestión humana para saber dónde van estas personas metidas o a cuáles cargos vamos a acceder.

Dos, va el programa de inducción, si estas personas no tienen claramente definido cuál va a ser sus funciones y qué se espera de ellos, tampoco se va a lograr un buen programa de reinsertación. Entonces, dos, una muy buena inducción.

tres, yo haría un programa de socialización con sus líderes. Es decir, los pondría a trabajar como un tema emocional juntos, un par de días aclarando expectativas: ¿qué esperas tú de mí? ¿Qué espero yo de ti? con los líderes y los equipos de trabajo depende de los equipos. Ahí es cuando ya empezamos a bajar a áreas, quién va a ser su equipo primario y quienes van a ser sus líderes y luego ya me pondría a hacer un programa de seguimiento trimestral o semestral, no tiene que ser muy seguido de cómo va esa persona y dónde como empresa tenemos que ajustar. Es decir, esta persona no tiene ni idea de excel y necesita el excel para el trabajo. Estas personas resultan que descubrimos que se roban la papelería, se roban los esferos, entonces cómo hacemos un programa de conducta y de ética para que eso no siga pasando. Porque al hablar con personas que trabajan en la misma área, puede estar pasando una cosa de esas. Puede estar pasando entonces que las personas detectemos que sean las personas que se pelean unos con otros, generan los problemas de equipo. Entonces, cómo los volvemos a sentar y les hacemos un programa de convivencia y comunicación. Y así lo iría manejando porque creo que en el día a día no podemos hacer más. Hay que tratarlos lo más normal posible, pero hay que hacer un programa con un buen presupuesto de capacitación y seguimiento para estas personas.

¿Qué crees que es fundamental para tener un ambiente laboral propicio para la reinsertación?

Una empresa en la que haya primero respeto, escucha de la alta gerencia a los colaboradores. Hay empresas donde uno ve que los empleados no pueden hablar con sus superiores y yo creo que, si una empresa de este tipo va a meter reinsertados, va a ser muy complicado que les pegue porque los reinsertados seguramente son personas que se quieren expresar muchísimo o quieren dar grandes cambios. Entonces lo primero es una buena comunicación jefes colaboradores. O sea, las empresas que pueden estar preparadas para esto son: uno, las empresas con, muy buena comunicación, dos, empresas que tengan cargos operativos. Si ustedes me preguntan ¿dónde quedan mejor los reinsertados, son personas que seguramente tienen un bachillerato muy precario y yo creo que no tienen más, o sea un colegio muy precario y ya. Entonces si ustedes me dicen, yo dónde hoy, me llega el gobierno y me dice “tienes que reinsertar”, yo me pego una enredada terrible porque mi perfil arranca desde muchachos en universidad bilingües, entonces eso va a ser un rollo.

Entonces, primero que todo es que el gobierno debería entender, dónde deben ir esas personas y desde ahí, entonces ya por ejemplo en capacitación y en todo empiezas a mejorar su nivel educativo, empiezas a meterles más programas, empiezan a, por ejemplo, para esas personas debería haber programas especiales de SENA. Para que aprendan eléctrica, metalmecánica, sistemas, entonces esa es la parte más complicada de la reinserción. Porque seguramente van a ser perfiles muy básicos.

Entonces, la empresa está esperando que vengan muy bien preparados, pero ellos no vienen muy bien preparados. Entonces ahí se va a generar un problema complicado con el asunto de la reinserción. El gobierno también debe preparar al SENA, creo yo que es el instituto idóneo para que ellos salgan con algunas habilidades ya preestablecidas.

¿Cuáles crees que son los principales retos de las empresas medianas y pequeñas en el manejo del talento humano?

Lo que les venía diciendo, cuando yo pienso en reinsertados yo me pego una enredada porque no sabría dónde meterlos. Claro, lo que veníamos hablando, una empresa como Quala, como Alpina, como Alquería, tienen cargos de conductores, tienen cargos de vigilantes, tienen cargos de jardineros, tienen cargos que hacen mucho más fácil la reinserción. Yo tengo 200 personas, 200 personas de las cuales tengo 56 en un call center supremamente complicada de manejar porque es una asistencia psicológica a una persona que se accidentó o le pasó algo entonces, y es una persona que habla dos idiomas, lo que les digo, el 33% de la compañía

más o menos está ahí. Hay otro grupo que son los administrativos y financieros que tienen que ser contables. Hay otro grupo que son vendedores que todos tienen que ser profesionales y deben tener experiencia y venta. Finalmente, dónde me queda alguien para reinsertar, en el call center de ventas. Pero entonces ahí necesito gente que se expresen bien, que sepan hablar, que sepan sumar, restar, dividir y que sepan manejar todo un sistema de información. Entonces, ese reto para nosotros los medianitos y los pequeños es un rollo porque así quisiéramos, o nos van a obligar a abrir unos campos específicos para ellos, yo solo tengo un mensajero y está sentado, o sea me tocaría botar al mensajero. Entonces, el reto está en cómo metemos personas para poder ayudar al gobierno en esto. Como les digo, yo me devolvería al gobierno y les diría “primero que todo, muéstreme qué perfiles tienen para ver yo que puedo coger de ahí. Ayúdenos a que nosotros no tenemos la base completa. no son obreros ni operarios, yo no tengo ese primer nivel yo no tengo gente de salario mínimo, tengo al mensajero y a la recepcionista no más”. Entonces cuando uno ve que te quedas sin cargos en salario mínimo que es el perfilamiento primario de ellos, sería como empezar a montar programas de capacitación primero externa. Por ejemplo, pagarle al SENA pequeños programas. por ejemplo, yo necesito bilingüismo entonces le digo al SENA que me prepare una gente en bilingüismo de esos reinsertados y yo pago los programas de aprendizaje y luego la persona viene y hace la práctica en mi empresa. Entonces, digamos que uno debería solicitarle al SENA que me abra un programa especial en mi caso, por ejemplo, de bilingüismo, para yo luego poder utilizar esa mano de obra que ya está más o menos capacitada en lo que yo necesito.

Por eso les digo que aquí el papel del gobierno tiene que ser importantísimo porque ellos no nos pueden botar las personas como vienen del campo y como vienen de la guerrilla. Ellos tienen que pasarlos por alguna cosa porque si no, las medianas y las pequeñas no vamos a poder recibirles, por más de que nos obliguen, no tenemos cómo recibirlos.

Entonces, yo creo que ahí el programa de capacitación previa va a ser muy muy importante. y si me obligan, voy al sena y les digo “señores sena por favor hágame un programa de bilingüismo, a este lado hágame un programa de administración de empresas básica o de contabilidad, yo se lo pago”. Eso para las empresas es costoso, pero creo que la única oportunidad que tenemos de poder coger los reinsertados y más o menos adecuarlos a lo que nosotros necesitamos como compañía.

¿cuáles consideras que son las mejores prácticas para el manejo y mejor adaptación de personas en condiciones problemáticas o difíciles?

Yo creo que hablar, hablar y hablar con ellas. Es decir, yo creo que yo metería un pool de psicólogos, o reforzaría mi grupo de psicólogos, depende de cuánta gente me exijan tener, pero yo creo que son personas con las cuales hay que hacerles un tema social y de sanación muy importante. Si no sanan, psicológicamente hablando y emocionalmente hablando, pues ellos no se van a poder desarrollar como personas dentro de una empresa. Entonces, yo haría, por ejemplo, el programa lo montaría primero con un tema de proyecto de vida: ¿Qué quieren hacer en la vida? ¿Qué esperan en la vida? mirar si son jóvenes, casados, solteros, con hijos. Tratar de hacer reubicaciones laborales de las esposas, de los compañeros permanentes, tratar de que sus hijos estén en colegios. Osea, a uno desde la empresa le toca mirar todos esos aspectos. Por ejemplo, que la caja de compensación te ayude, que les dé un subsidio de vivienda. Entonces, creo que hay que hacer un programa absolutamente especial para ellos. Uno, desde su proyecto de vida y cómo se van adaptando a la sociedad y luego cuando ya los ves que están como mejor, los vas soltando. Pero yo creo que eso puede ser un programa por ahí de un año, en donde la persona vuelva a ubicarse dentro de la sociedad. Que tenga donde vivir, que no se endeuda, hacer un tema de plan de finanzas personales, que el niño esté en un buen colegio, que si es joven que se ponga a estudiar, que si es madre cabeza de familia que ¿quién le cuida al hijo? Hacer un programa completo, global de las 15, 10, 20 personas que me hayan pedido que se reinserten dentro de la organización porque eso lo único que hace es: uno, ayuda social, hacemos labor social mediante la compañía y dos, voy a evitar robos, peleas, mal clima laboral, errores. Osea un error que una persona mía en finanzas haga, es un error que pueden ser 500 dólares, mil dólares que van a descuento de nómina. Eso puede generar un problema mayor, entonces trataría de bloquear todo lo que pueda ayudar a que esta persona no cometa errores y que esté bien dentro de la sociedad en que está implantándose.

¿Cuál es la diferencia entre el área de recursos humanos en empresas grandes y empresas pequeñas y medianas?

Mucha. Recursos humanos en una empresa pequeña es selección. Selección y capacitación. Ahí no se pueden hacer muchas más cosas primero, por presupuesto y segundo porque en una empresa pequeña, todos hacen todo. Entonces cuando ustedes intentan perfilar un cargo en una empresa pequeña van a encontrar que el de contabilidad también hace el tema de compras y a la vez contesta el teléfono. Porque, es un todero y tiene que hacer de todo.

Ya en una empresa mediana, la labor de gestión humana empieza a ser más relevante y más estratégica, entonces ya empieza uno a perfilar los cargos. Entonces, los financieros son así, los de comerciales así, los de mercadeo así. Ya empiezan a nacer áreas más grandes como mercadeo, como planeación estratégica y allí ya se pueden empezar a hacer planes de desarrollo, planes de desempeño para la gente y ya nace una precaria área de bienestar. Entonces, ya hay que hacerles fiestas, ya hay que hacerles halloween, ya hay que hacerles día de la madre, todas esas cosas. Pero ya cuando pasas a una empresa gigante de 4000 empleados, de más de 1000 pienso yo, pues ahí los presupuestos se te aumentan muchísimo y ya tienes que tener cabezas visibles dentro de tu área mirando otras cosas. Es decir, hay alguien que siempre mira la selección y el reclutamiento y siempre va a haber vacantes y siempre van a tener que estar reclutando. Hay otra que va a mirar todo el tema de inducción, entrenamiento y capacitación. Una vez las seleccionas, como las induces y las entrenas en el puesto de trabajo. Entonces eso lleva horas y semanas en ese tema. Entonces haz planes estructurados, reúnete con los jefes inmediatos, ¿qué quieren de la inducción?, ¿qué quieren de esa persona y qué entrenamiento debe recibir?

Luego, viene toda la vida del empleado dentro de la organización, entonces todo el tema de desempeño y desarrollo. ¿Cómo ese empleado se desarrolla dentro de la organización ¿Cómo entrega su trabajo? ¿con qué calidad lo entrega? ¿cómo planea? ¿cómo se empodera y cómo cumple con su tarea diaria? entonces esa es otra área muy grande en recursos humanos cuando las empresas son muy grandes pueden ser hasta gerencias de la misma vicepresidencia de recursos humanos.

Luego hay un área muy importante que cobra mucho valor en los últimos años y es el área de terceros y outsourcing. Todo se está tercerizando y todo se está haciendo por outsourcing en las compañías. Entonces es una persona o un área que maneja todo el outsourcing. Ejemplo, Telefónica, tiene en outsourcing todas esas personas que ustedes ven en los postes poniendo cable y en las torres de energía y de telecomunicaciones. Esas personas no son de Telefónica pero son más de 14mil personas trabajando para la organización. Esas camionetas que llegan a cada casa a poner el televisor, a poner la antena, a poner el internet. Entonces, ahí de hecho les digo algo, esas empresas de terceros, son las que son más llamadas a vincular personas reinsertadas porque son trabajos muy básicos. No tanto estas multinacionales monstruosas donde los perfiles de cargos arrancan desde 2 o 3 salarios mínimos, sino esas pequeñas empresas que tienen toda la masa de salario mínimo.

Entonces, íbamos en el área de outsourcing y terceros, hay otra área muy importante que es toda la nómina y remuneración. Entonces toda la gente que paga la nómina, que la procesa, que recibe las solicitudes de vacaciones de la gente, las cajas de compensación, todo eso. Entonces ahí hay otra gran área de recursos humanos.

En la empresa pequeña, casi que el que liquida la nómina es también el que hace el entrenamiento y pega la bomba (en referencia a las fiestas en las empresas grandes). Mientras que en una multinacional, esa área de nómina es exclusiva y ve todo el tiempo salarios, escalas salariales, hace estudios salariales de cómo está la gente, si están bien o mal, se compara con el sector, “oiga no, somos Unilever y estamos pagando re mal frente al sector, tenemos que subir salario”, esa es otra función que ocupa mucho tiempo.

Otra es el área de bienestar y ahora que se llama la gerencia de la felicidad y otras cosas que son bienestar, bienestar y todo el tiempo bienestar para las familias, no solo empleados sino también las familias. Y esa es la de la fiesta de fin de año, todo el tema de llevarles masajes, temas de salud, que semana de la salud.

Y la última, que ha nacido ya en los últimos años es la de seguridad y salud en el trabajo que es la de higiene y seguridad industrial que viene con una normatividad muy fuerte y esa también ha empezado a coger fuerza. Ya no es una sola persona, ya puede ser hasta una gerencia de seguridad y salud en el trabajo diferente a la de bienestar.

Básicamente esas son todas las áreas en una empresa grande, que en chiquitas se concentran en una y dos personas todos esos temas que yo les digo.

Ya que no tenemos un área definida de recursos humanos en las pequeñas empresas y en las medianas apenas se está en proceso de definir, ¿quién o cómo se define el clima organizacional?

Eso queda en la cabeza de la de gestión humana. Es decir, por ejemplo, yo que solo tengo 200 personas, yo soy la responsable del clima y yo estoy mirando cómo hago la encuesta de clima organizacional con mi psicóloga y con mi jefe inmediata que es la Country Manager. Entonces, ¿qué estamos haciendo?, desde el punto de vista de gestión de seguridad

y salud en el trabajo hay una encuesta que se llama la Encuesta Psicosocial y mide muchos factores de riesgo del empleado dentro de la compañía. Entonces las encuestas de clima han variado un poco y están fijándose mucho más en lo que le genera estrés al empleado, en por qué el empleado hace lo que hace. Entonces, por ejemplo, la movilidad en esta ciudad ha hecho que el estrés del empleado se vuelva una cosa súper importante dentro de la misma compañía nada más por la movilidad de afuera. Entonces, ¿qué hacemos? pues yo misma, la gerente, es la que tiene que llevar esos temas. Esos son los más estratégicos, los que no se tocan muy fácil, el clima organizacional. Los de desempeño y desarrollo, los lleva directamente la cabeza del área que en este caso sería la gerencia o en una jefatura si es muy pequeña.

Henry Bradford

Entrevistas el 30 de octubre de 2017

Nombre y entidad

Mi nombre es Henry Bradford y soy el rector del CESA

¿Cómo definiría usted la situación laboral colombiana actualmente?

Diría que es una situación donde predomina la informalidad, donde el reto que tiene el país es tratar de formalizar una cantidad de empleados que son informales y creo que ahí hay una oportunidad muy grande porque a medida que estos informales entren a formar parte del grupo formal de empleados, va a ayudar a las finanzas, van a cotizar, van a tener salud, una cantidad de cosas que hoy no tienen. Entonces, considero que el mercado laboral colombiano tiene gran complicación por la alta informalidad.

En su opinión, ¿qué es lo más importante para la construcción de una sociedad inclusiva para los reintegrados?

Yo creo que perdonar y dar oportunidades, en la medida que uno como líder, como dirigente como empleador, de oportunidades. Por lo menos en la teoría, debería ayudar de una manera muy positiva a la reconciliación, a que estas personas que han estado por fuera de la ley se reincorporen a la vida civil pero con oportunidades. Porque si no se dan las oportunidades, pues va a ser muy difícil que estas personas logren mantenerse en la sociedad civil.

¿Puedes dar un ejemplo concreto de a lo que te refieres con oportunidades?

Las dividiría en dos. Uno, dar trabajo, dar empleo. Creo que esa es una de las principales oportunidades que se deberían promover para estas personas. Para que puedan tener ingresos, para que entren a formar parte, como lo dije anteriormente, del mercado laboral formal. O sea, con todos los beneficios y cotizaciones que tiene cualquier empleado. Eso sería un camino y el otro camino sería poder brindarles conocimientos para que ellos mismos puedan emprender. emprender en algún negocio que ellos consideren que pueden tener alguna aptitud o que vean una oportunidad y lo puedan llevar a cabo. Es decir, no depender simplemente de personas y de empresas que den trabajo sino también darles a ellos las herramientas para que puedan emprender. Bien sea con cultivos alternos si conocen el campo, u oportunidades en alguna ciudad para que desarrollen un negocio, una idea que tengan. Yo creo que serían esas dos vías principalmente.

Desde su punto de vista, ¿cuál es el rol que debe tomar el sector privado frente a la construcción de paz?

Yo creo que apertura. Estar abiertos a dar esas oportunidades que estaba comentando anteriormente. Sin lugar a dudas es un tema difícil, complejo, no es fácil que un empresario principalmente, las pymes, puedan abrir la puerta a personas que vienen digamos de la guerra. Pero creo que es una responsabilidad que tiene todo el pueblo colombiano de dar oportunidades a estas personas. Precisamente, como lo dije anteriormente, para que tengan la oportunidad de estar dentro de la sociedad civil sin cometer delitos.

¿Cuáles cree que son los principales retos a los que se enfrenta el sector privado al tomar un rol activo en este proceso?

Yo creo que eso que acabo de decir, las oportunidades. El principal reto es poder abrir la mente y decir “bueno, voy a perdonar” independientemente si tuve alguna situación directa o indirecta con la familia o con gente cercana que haya tenido problemas con la guerrilla. Pues hay que perdonar y dar oportunidades, pero sin lugar a dudas creo que es lo más difícil. Y creo que es mucho más difícil para las pymes, porque las grandes empresas creo que ya han venido desarrollando trabajos de reintegración a estas personas. Cuando se tienen miles de empleados, pues darles la oportunidad a cien, pues es muy bueno para estos cien, pero no se nota mucho dentro de los mil. Pero pensemos en una empresa que tiene 3 o 4 empleados. Pues darle una oportunidad a 1 o a 2, pues es difícil porque viene siendo casi el 50% o 25% de los empleados pues es difícil. Entiendo que, para las empresas pequeñas, ese brindar

oportunidades va a ser más difícil. Es un reto mucho más grande. Pero creo que ahí el gobierno debería brindar algún tipo de apoyo. No sé, reducción de impuestos, alguna cosa para que las empresas estén motivadas a abrirle la puerta a un reinsertado.

¿Qué empresas considera usted que son más aptas para tomar un rol activo frente a la construcción de paz y por qué? (características, etc)

Yo creería que en principio cualquier empresa podría dar oportunidades. Yo no podría decir que más las empresas que estén en el campo, quizás, pero no. Yo creo que estas personas pueden llegar a hacer cualquier trabajo en cualquier empresa. Pues cualquier trabajo entre comillas, pues trabajos que impliquen conocimientos técnicos, pues mucho más específicos, pues no los van a poder hacer, pero personas que tengan algunas actividades más operativas, más repetitivas, que puedan ser aprendidas de manera rápida, lo podrían hacer.

No puedo decir que qué sectores pueden estar más abiertos que otros. Tengo el caso por ejemplo de un banco. Un banco que conozco que ha dado oportunidades a personas reinsertadas. Y uno diría “¿un banco? pues si estas han delinquido, seguramente han robado en muchas ocasiones. Pues que tengan acceso o cercanía con dinero en efectivo” pero pues han funcionado bastante bien. Entonces, sería muy difícil poderles decir cuál sector es más apto para estas personas y cual no. Yo creo que en general cualquier sector podría o cualquiera empresa podría abrir oportunidades a estas personas.

Creemos que parte esencial del proceso es la disposición de los otros empleados a recibir estas personas, ¿Qué recomendaciones le daría a una empresa pequeña o mediana que quiera integrar a desmovilizados como colaboradores?

Yo creo que también depende del tamaño. Porque vuelvo al ejemplo de una empresa que tiene miles de empleados y le está dando empleo a cien. De pronto los otros no se dan cuenta que están. pero si vamos a una empresa pequeña que son diez empleados y estamos dándole la oportunidad a uno o a dos, pues ahí si hay que hacer un trabajo muy fuerte al interior de la compañía porque esto, aunque seguramente será una decisión de la cabeza de la compañía, pero tiene que estar alineado todo el resto de la compañía porque si no se pueden generar problemas muy fuertes de rechazo. Pero yo pondría un ejemplo y voy a tomar el ejemplo del CESA. Nosotros tenemos acá una persona de best Buddies, que tiene una discapacidad cognitiva e hicimos el trabajo con las personas, incluso con los estudiantes y funciona

perfectamente. Y él está feliz y nosotros estamos felices, entonces yo creo que en la medida en que se haga abiertamente, yo diría que en ciertos tamaños de la empresa. Es que el desgaste en una empresa muy grande para recibir a cien o 50 o 10, pues no sé qué tan bueno sea, o qué tan perjudicial sea. Pero si se logra hacer un tema de cultura organizacional y se alinea toda la empresa, seguramente va a ser mejor.

Cuando te dicen el concepto “Reintegración Adaptativa”, ¿qué te imaginas?

Yo pensaría que es un proceso, precisamente de reintegración y de ir pasando de un estado o de un estilo de vida a otro. Porque pues estas personas estarán acostumbradas en su gran mayoría a vivir en el campo, a vivir en la selva y pues adaptarse a la sociedad civil pues va a ser muy difícil. Entonces yo creo que también es importante el acompañamiento de estas personas para que puedan tener, digamos una adaptación positiva y eficiente. Creo yo pero no sé exactamente que es.

Andrés Ucrós

(Director de construcción de paz de la CCB)

Nombre y entidad

Mi nombre es Andrés Ucros, soy el director de construcción de paz de la Cámara de Comercio de Bogotá

¿Cuál es tu rol como Director de Construcción de Paz de la CCB y a qué se dedica esta área de la organización?

El área de construcción de paz fue creada hace 2 años, con la visión de ayudar a los empresarios de Bogotá y la región a entender de forma mejor todos los temas de construcción de paz que estaban sucediendo en el país. No solo los temas relacionados directamente con el acuerdo de paz y la negociación en la Havana en ese momento, sino más en general cómo se relacionaba la actividad empresarial con la construcción de paz. Con construir sociedades sostenibles, sociedades pacíficas y sociedades con progreso y bienestar. Entonces se creó esa unidad hace dos años, y lo que hacemos nosotros es básicamente liderar la agenda de empresarios y paz a nivel Bogotá y a nivel región. Eso quiere decir que nosotros prestamos asesoría a diferentes empresarios sectores empresariales, sobre cómo posicionarse en los temas de construcción de paz dentro de Bogotá, dentro de Cundinamarca y a nivel país.

Tenemos 3 procesos grandes 1. es generación de conocimiento, es decir generamos el conocimiento necesario sobre la relación de las empresas y la construcción de paz, luego con ese conocimiento hacemos incidencia en políticas, y después de la incidencia hacemos articulación con actores públicos y privados para sacar proyectos adelante que impacten objetivos de construcción de paz.

¿En que buscan asesoría los empresarios?

Una necesidad muy grande es que los empresarios están interesados en ver como se vinculan al tema de construcción de paz, pero no saben muy bien por donde entrar. No saben si es tocando las puertas en el gobierno, si es en el gobierno, a que agencia del gobierno, no saben si mejor hablan con cooperación internacional, ir a buscar a Noruega, a Suecia. Entonces nosotros nos hemos vuelto como la puerta de entrada de las empresas que traen ideas y proyectos, nosotros les decimos hacia dónde podrían ir, que puertas tocar y nosotros facilitamos ese proceso de interrelación entre las empresas y los diferentes actores para que saquen los proyectos de construcción de paz adelante.

Hemos notado que en las discusiones sobre construcción de paz se resalta que el rol interno de las empresas debe basarse en la generación de conciencia y trabajos de sensibilización. Más allá de esto, ¿qué acciones consideras que podrían llevar a cabo las empresas internamente para aportar a una sociedad en paz?

Tradicionalmente, los últimos 15 años en Colombia, el rol de las empresas y los temas de paz había sido Contráteme unos excombatientes de grupos armados ilegales, sean guerrillas o paramilitares o pague impuestos, ese ha sido el procedimiento tradicional y pues ese es un modelo que funcionó en su tiempo, sobretodo en el gobierno anterior, pero hoy en día ese modelo ya está desgastado. Entonces lo que hemos buscado es que los empresarios se vinculen de diferentes formas en temas de construcción de paz. Una de esas formas es la que ustedes tienen identificada en la pregunta y es que no es necesario que un empresario haga grandes proyectos, intervenciones de economía rurales, en una zona apartada del país, para construir paz. El empresario también puede construir paz creando las condiciones internas, dentro de su empresa, para que los empleados interactúen de una forma digamos más civilizada, que se resuelvan los conflictos de una forma pacífica, que exista espacio para los disensos, que el trato entre los colaboradores y la gente de nivel más operativo, sea un buen trato. Todas esas cosas bien armadas, como procesos digamos de recursos humanos o de clima organizacional sin duda contribuyen a la construcción de paz, porque igual el tema de

construcción de paz es de los ciudadanos y los ciudadanos pasan más o menos el 70% de su tiempo en las oficinas. O sea que, si en las oficinas se construye un ambiente de paz, un clima de tolerancia y de convivencia, seguramente este redundará en niveles de paz, también hacia afuera muy grandes. Este es un tema que está bastante inexplorado, pero que es muy relevante. Trabajar dentro de su empresa los temas de paz: cuantos empleados tiene, cuáles son sus políticas de convivencia, sus políticas de igualdad, de trato con las mujeres, el trato con las minorías, trato con indígenas, etc, porque al final todo el proceso de paz se trata de que todas las instituciones sean públicas o privadas generen niveles más altos de integración y de empatía.

¿Qué tipo de empresas se vinculan más a los programas de generación de paz? (tamaño, ideologías, enfoques, core bussiness, etc)

Yo creo que hay de todo, el sector privado en Colombia es un sector muy grande, muy diverso y es difícil hablar de una cosa de sector privado. Hay diferentes tamaños de empresas, hay diferentes sectores productivos y hay diferentes regiones, esas son las tres variables grandes: tamaño, sector y zona del país. Dependiendo de eso hay muchas variaciones, porque, por ejemplo, nosotros lo que hemos visto es que las empresas más pioneras han sido empresas que llevan más o menos 15 o 20 años trabajando en temas de paz, en la mitad del conflicto, como por ejemplo ISA, Isagen, Ecopetrol, Terpel, etc, son empresas grandes, porque operaban en una zona con influencia del conflicto, entonces les interesaba hacer algo de forma más proactiva. Luego tienes tu otra categoría más importante y es cuál es el tipo de liderazgo que tiene cada una de las empresas, de eso nos hemos dado cuenta que a la larga eso es lo más importante, casi que es la variable principal y las otras son secundarias. Y es, el tipo de liderazgo en el sentido de cómo la junta directiva o el presidente o digamos la alta gerencia ve el tema de paz, cómo ve el rol del empresario en una sociedad. Las juntas y las altas gerencias que ven tema del empresario en la sociedad como un rol netamente de generar valor para los accionistas y generar utilidad financiera, es decir una visión mucho más conservadora, en general también son muchos más adversos a meterse en temas de construcción de paz. Mientras que los presidentes o juntas directivas que están mucho más abiertos a pensar en tema de ciudadanía corporativa, responsabilidad social empresarial, valor compartido, son más abiertos, porque entienden que el rol del empresario no es solo generar plata, sino también generar un impacto positivo en la sociedad y ¿eso que significa en Colombia? El reto más grande que tiene a sociedad es dar el paso y dejar el conflicto a paz, entonces se entiende que más que un tema de responsabilidad social empresarial puntual de

tener una fundación para ayudar a unos niños de bajos recursos, el tema es cómo vamos a ayudar a contribuir en el proceso histórico de construcción de paz. Entonces dicho eso, yo lo que diría es: la principal variable es la cultura organizacional de la alta gerencia y cómo perciben ellos el rol del empresario en una sociedad en general. Y después tendría uno que mirar tamaños, el tema del sector productivo, donde operan, y el tema geográfico. Realmente hay mucha desatención hacia las medianas y pequeñas empresas, entonces me parece muy interesante que estén trabajando ustedes en eso, porque esas empresas tienen otro tipo de incentivos para meterse en temas de construcción de paz. Las grandes empresas como Isagen, ellos operaban en una zona donde proactivamente tenían que intervenir en el territorio. Tenían el incentivo. Pero las empresas medianas y pequeñas que están en las ciudades grandes, que no tienen un contacto directo con el conflicto ni esas problemáticas, puede que al principio no tenga los incentivos, entonces hay que pensar muy bien cuáles son.

¿Qué programas de reintegración conoce usted que se hayan llevado a cabo en ambientes de postconflicto? ¿Cuáles han sido sus resultados?

Cuando uno habla de reintegración, uno puede hablar de reintegración social, económica o laboral. El experimento que más conozco es el de la Cámara de Comercio. Precisamente hace 5 años, la ARN buscó a la Cámara para hacer un piloto y la idea fue hacer temas de empleabilidad, de excombatientes, y la Cámara tomó la iniciativa de hacer ese piloto, documentarla muy bien, ver cuáles eran los retos y las oportunidades de mejora y hacer una guía. Hay una guía de empleabilidad de excombatientes de la Cámara. Entonces ese fue un experimento muy interesante, porque después de la prueba piloto de la Cámara y con ese conocimiento de causa, nos permitió hacer eventos y reuniones con empresarios para motivarlos a que se metieran en este tema. Los otros ejemplos, hay muy buenos, Coca-Cola, Coca Cola Femsa, Sodexo, el grupo Exito. Entonces

Gabriel Ch-Tatar

Entrevista por medio electrónico

¿Cómo crees que debe ser el ambiente laboral propicio para la reintegración de un excombatiente?

Las empresas si se deben hacer un plan cultural de inmersión para recibirlos.

Es importante hacer una distinción entre reintegración, inclusión e inmersión. La primera hace referencia al proceso de desarme y retomar o crear una vida civil. Que viene siendo el primer paso.

Hablar de inclusión, hace referencia a recibirlos y hacerlos parte como seres nuevos diferentes y especiales, lo que mantiene una distinción, un sesgo social, lo cual no permitirá un real cambio. Como cuando se quisieron incluir a los negros en USA.

Por esto hablo de inmersión, donde se ven a las personas sin ningún tipo de distinción. Esto qué exige: preparación para los excombatientes para poder entrar al mercado laboral y a las empresas mejorar sus procesos de selección, según los perfiles de cargo, así como a cualquier otro ciudadano.

Personalmente no permitiría que se reciban bajo el rótulo de excombatiente, buscaría la forma para que ante sus compañeros fuera una persona común y corriente, y adicionalmente si les tendría un acompañamiento psicológico y formativo, seguramente con el SENA.

Y en cuanto a la campaña cultural, si sería una sensibilización a nivel general, como momento de vida. Además, aprovecharía para tratar los cambios regionales o de género.

¿Qué efectos psicológicos tiene en un individuo la participación en grupos armados? ¿Es lo mismo para los niños que para los adultos?

Generalmente los excombatientes o las personas que han participado en la guerra sufren de estrés post traumático, delirios de persecución, delirium tremens, TOC, jet lag, trastornos del sueño, además de todas las alteraciones emocionales y si perdió un miembro puede presentar miembro fantasma. Incluso pueden llegar a presentar alucinaciones. Generalmente pierden sensibilidad y la tolerancia emocional.

Claro, la edad es un determinante. Si la persona se enlistó muy joven y creció en este ambiente, se vuelve su estilo de vida. Es como cuando alguien se va de intercambio muy joven, pierde sus costumbres e incluso el idioma. Los primeros 25 años de vida son

fundamentales para instaurar la personalidad, como lo veíamos en clase, y lo que aprende en esta etapa marca sus pautas de comportamiento para el resto de la vida.

¿Cómo se puede preparar a los excombatientes para reintegrarlos en una compañía, para que también se puedan sentir parte de ella?

Creo que con la primera te respondí un poco.

Pero sería ideal generar alianzas educativas integrales para que ellos asistan antes de comenzar a trabajar.

En temas técnicos como lo que se da en el SENA.

Pero también, de alfabetización, cultura e incluso de modales y comportamiento.

Porque tristemente son personas que estuvieron en la selva durante mucho tiempo, que no tenían el mejor contexto de socialización.

Con esto es imponente ver que para ellos será mucho más complejo adaptarse a este nuevo ritmo de vida que a nosotros recibirlos a ellos.

Es muy importante no generar juicios o sesgos, pues si estas personas sienten el rechazo y el “bullying”, se les estaría haciendo un daño mayor.

Anexo 5: El camino de la reintegración



Figura 1: El camino de la Reintegración. Infografía obtenida de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx> . CODA: Comité Operativo para la Dejeción de las Armas].

Anexo 6: 5R – Guía Práctica

Realizado usando Canva.com con datos desarrollados en este trabajo.

LAS 5R



Las 5R - 5 recomendaciones para lograr una reintegración adaptativa exitosa en las empresas pequeñas y medianas en Colombia

ASIGNAR UN PRESUPUESTO ANUAL

La asignación de un presupuesto anual busca asegurar los recursos necesarios para: 1. adecuación de una cultura organizacional integrativa, 2. acompañamiento y seguimiento a estas personas, 3. capacitaciones y procesos educativos y 4. generación de sentido de pertenencia, motivación y empoderamiento.



INVOLUCRAR A LOS COLABORADORES

Llevar a cabo jornadas de actividades para inculcar la memoria histórica y la generación de empatía para crear una cultura organizacional tolerante, respetuosa y en pro de la paz.

CREAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Es indispensable que las empresas entiendan que no son las únicas en este proceso y que hay entidades como la ARN, la CCB y la FIP, con conocimiento y experiencia que los guiarán y darán la mano en el momento que sea necesario.



PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES

Se recomienda llevar a cabo actividades culturales o deportivas extra laborales que permitan a las personas en proceso de reintegración, compartir y generar vínculos con los demás colaboradores de la empresa.

DISTRIBUCIÓN DE TAREAS

Buscando ser más eficientes en el proceso de reintegración, se sugiere a las empresas distribuir las tareas a los colaboradores actuales ya que son tareas sencillas y que no justifican una contratación adicional para el manejo. Se sugiere que las tareas distribuidas sean las del acompañamiento y seguimiento, desarrollo del plan de actividades y generación de cultura integrativa.



LA REINTEGRACIÓN ES TAREA DE TODOS

Para mayor información ir a: *El rol de las pequeñas y medianas empresas en la reintegración de los desmovilizados en el contexto del proceso de paz colombiano*

Anexo 7: Ficha técnica encuesta

Ámbito y Universo	Empresarios colombianos
Tamaño de la muestra	109 empresarios encuestados
Alcance del tamaño de la empresa	Por motivos de restricción de tiempo y recursos se entrevistaron únicamente a 109 empresarios
Método de muestreo	El muestreo tuvo una estratificación previa, donde se tomo como único criterio si el personaje es empresario colombiano
Recogida de información	Fue una encuesta que se envió a los empresarios mediante contactos, por medios convencionales como Whatsapp y el correo electrónico.
Fechas de realización	Se envió la encuesta el 17 de noviembre de 2017 y se cerró el 21 de noviembre de 2017
Responsables del trabajo	Juliana Trujillo y Daniela Salamanca