

Bases para un programa de inclusión empresarial en los procesos de reintegración de
excombatientes a la vida civil, en el Eje Cafetero

Jessica Alejandra Gallego Estrada

María Camila González García

Presentado a:

Jaime Montoya

Universidad Católica de Pereira

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Pereira

2016

Fue un año y medio de arduo trabajo, a veces con preocupaciones y dificultades que nos hacían ver la meta imposible. Sin embargo, el saber que además de permitir culminar nuestra carrera profesional, este trabajo se podría convertir en una herramienta para involucrar de una forma más técnica y menos empírica a las medianas empresas de la región en los procesos de reintegración, que son tan importantes para nuestro país nos hizo trabajar y luchar contra la adversidad.

Contamos con personas maravillosas que nos apoyaron y enriquecieron en este proceso y sin importar si fue poco o mucho lo hablado, es el valor de las palabras lo que hace que se queden en nuestros corazones.

Este trabajo está dedicado a las personas en proceso de reintegración que se abrieron a nosotras para contar sin tapujos sus historias de vida, llenas de tristezas y de experiencias fuertes, pero también llenas de esperanza; para ellos que nos permitieron conocer desde nuestra comodidad las vicisitudes de la vida y sentir cada palabra como si fuera un dolor propio, deseamos una Colombia de inclusión y de oportunidades, para evitar que más como ellos vivan la guerra.

Agradecemos a Dios por mostrarnos el camino correcto y poner en él a las personas precisas y adecuadas para impulsar este trabajo.

A nuestros padres por su apoyo incondicional y por ayudarnos a conservar la tranquilidad cuando creímos que sería imposible culminar nuestra idea.

A la docente Lucía Ruíz Granada que nos apoyó desde un principio con esta hermosa iniciativa y nos supo guiar de manera adecuada haciendo que amáramos nuestro trabajo.

A nuestro profesor y tutor Jaime Montoya Ferrer, por su calidad humana, por su paciencia y su claridad para orientarnos en la culminación de este lindo proyecto.

Y a todas y cada una de las personas de la Agencia Colombiana para la Reintegración que con sus sinceros testimonios permitieron que esto fuera posible.

Sinceros agradecimientos...

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Planteamiento del problema.....	11
1.1 Descripción del área problemática	12
1.1.1 Antecedentes internacionales.....	12
1.1.2 Antecedentes nacionales	15
1.1.3 Naturaleza.....	24
1.1.4 Causas.....	24
1.1.5 Afectados.....	25
1.1.6 Dinámica.....	25
1.1.7 Consecuencias.....	26
1.2 Formulación del problema	26
1.3 Delimitación	26
2 Objetivos de la investigación	27
2.1 Objetivo general	27
2.2 Objetivos específicos.....	27
3 Justificación	28
4 Marco Referencial.....	29
4.1 Hilo conductor	29
4.2 Marco Teórico.....	30
4.3 Marco Contextual.....	69
4.3.1 Concentración de la tierra y desigualdad	70
4.3.2 Concentración de la tierra – despojo y desplazamiento en Colombia.	73
4.3.2.1 Pobreza en Colombia.....	75
4.3.3 Dificultades que enfrenta una persona en proceso de reintegración	76
4.3.4 Desempleo en Pereira.....	77
4.3.5 Programas nacionales de reinserción	80
4.4 Marco legal	87
4.5 Marco Histórico	88
4.4.1 Surgimiento de movimientos subversivos	88

4.4.2	<i>Guerrilla y paramilitarismo</i>	90
4.4.3	<i>Desmovilizaciones</i>	92
4.4.4	<i>El fenómeno del narcotráfico en el conflicto colombiano</i>	93
5	Metodología propuesta.....	96
5.1	Definición del tipo de investigación.....	96
5.2	Determinación de la población, la muestra, unidad de análisis y de observación.....	97
5.3	Recopilación de la información.....	97
5.4	Triangulación.....	97
5.4.1	<i>Fuentes de recolección</i>	98
5.4.2	Técnicas de recolección de información.....	98
5.4.3	Proceso para la recolección de información.....	98
6	Trabajo de campo.....	99
6.1	Presentación de la información.....	100
6.2	Análisis de la información.....	105
6.2.1	<i>Información general de los entrevistados</i>	105
6.2.2	<i>Procesos administrativos</i>	106
6.2.3	<i>Educación</i>	112
6.2.4	<i>Entidades de apoyo</i>	113
6.2.5	<i>Social</i>	115
6.2.6	<i>Empresarial</i>	116
7	Conclusiones.....	118
8	Recomendaciones.....	126
9	Bibliografía.....	128
10	Anexos.....	142

Tabla de Figuras

Figura 1, (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008, p.13).....	57
Figura 2, (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008, p.13).....	58
Figura 3, (Cámara de Comercio de Bogotá & FIP, 2015, p.16)	61
Figura 4, (Puentes, Moreno & Otros, 2009, p.8)	61
Figura 5, (El Universal, 2015)	62
Figura 6, (Cámara de Comercio de Bogotá & FIP, 2015, p.32)	65
Figura 7, (Tomado de: ODH ^{ac} , 2013).....	71
Figura 8, (Cuadro propio, basado en DANE, 2015, p.2)	76
Figura 9, (DANE, 2015a).....	78
Figura 10, (DANE- Gran encuesta integrada de hogares GEIH, Tomado de Pereira Cómo Vamos, 2015).....	78
<i>Figura 11</i> , (Pereira como vamos, 2014)	79
Figura 12, Fuente: Pereira como vamos, 2014	80
<i>Figura 13</i> , (Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 2013, p.62)	84
Figura 14, (Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 2013, p.63).....	85
Figura 15, (Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 2013, p.63).....	85
Figura 16, (Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 2013, p.64).....	86
Figura 17, (ACR, 2015)	87

Resumen

El presente trabajo plantea las bases que se deben tener en cuenta para generar un programa de inclusión de personas desmovilizadas o en proceso de reintegración a las empresas del Eje Cafetero, sin caer en el altruismo y luchando especialmente por la construcción de paz de Colombia desde la corresponsabilidad de las empresas frente al conflicto armado y sus consecuencias, intentando acabar con el miedo infundado hacia las personas desmovilizadas.

Su pertinencia radica en que el país se encuentra en la búsqueda del fin de un conflicto de 52 años, y sin importar si esto ocurre ya o luego, existen miles de personas que se han desmovilizado y que se encuentran sin oportunidades laborales, corriendo el riesgo de regresar a la guerra.

Se utilizaron tres tipos de entrevistas semi-estructuradas realizadas a personas desmovilizadas y reintegradas a la sociedad, a algunos empresarios y a la Agencia Colombiana de Reintegración, permitiendo generar matices en la información suministrada e identificar la actuación de las empresa frente a la demanda real de los desmovilizados y finalmente, identificar las adecuaciones que deben tener las empresas para vincular con éxito personas desmovilizadas.

Palabras clave. Conflicto armado, reintegración, empresa, empleabilidad, procesos administrativos, inclusión, construcción de paz, responsabilidad social empresarial mínimamente incluyente, PYMES.

Abstract

This degree work plants the bases that have to be taken into consideration to generate a program that will include demobilized people or in the process of reintegration to certain companies of the Cafetero Region, without falling into altruism and fighting especially for building peace in Colombia in front of the co-responsibility of companies facing the armed conflict and its consequences, trying to end the unfounded fear of demobilized persons.

It's relevance is that the country is in search of the end of a conflict of 52 years, regardless of whether this happens now or later, there are thousands of people who have been demobilized and are without job opportunities, running the risk of returning to war.

Three types of semi-structured interviews were used with people demobilized and reintegrated into society, some business owners and the Colombian Agency for Reintegration were used, allowing to make nuances with the information provided and identify the performance of the company against the actual demand of demobilized and finally identify the adjustments that companies should have to link successfully demobilized people.

Key words. Armed conflict, reinstatement, company, employability, management process, inclusion, peacebuilding, minimally inclusive corporate social responsibility, small and medium companies.

Introducción

El conflicto armado colombiano ha sido una guerra de un poco más de 52 años, en la que han participado diferentes actores que se agrupan en víctimas y victimarios. Ambos grupos están conformados por campesinos, ciudadanos y hasta el Estado se ha visto involucrado. Sin embargo, poco se ha hablado acerca del papel que ha jugado la empresa privada en este conflicto y la responsabilidad que debe adquirir en la realización de proyectos de “gestión social” que no necesariamente involucra en amplitud el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

La gestión social es el compromiso que adquieren los organismos de una sociedad para mejorar el país y puede ser al mismo tiempo una política de empresas públicas y privadas que permita mejorar las condiciones y la calidad de vida de los miembros de una sociedad. Así, el presente trabajo se enfoca en la orientación a las PYMES hacia cómo realizar de manera sencilla aportes que permitan minimizar las consecuencias del conflicto, mediante la contratación de excombatientes y de una u otra manera, generar las consecuencias positivas que, sin caer en el asistencialismo, puede tener para una persona, desmovilizada, adquirir un empleo estable.

Se seleccionan las PYMES del Eje Cafetero, en primer lugar porque las empresas grandes ya están aportando a este proceso y lo pueden hacer con alta inversión de recursos económicos; sin embargo, los pequeños y medianos empresarios generalmente consideran que realizar gestión social implica grandes cambios organizacionales y altas inversiones económicas para las cuales no hay tiempo, ni dinero. En segundo lugar, porque la Agencia Colombiana para la Reintegración opera a nivel regional, lo que permite que un mismo aporte sea replicado en las empresas de Risaralda, Quindío y Caldas.

El presente trabajo aporta las bases que deben tener en cuenta los pequeños y medianos empresarios de la región para vincular personas desmovilizadas, proponiendo una aproximación hacia cómo se deben realizar los procesos administrativos y si es necesario generar pequeños cambios respecto a la gestión humana, el sistema operativo y/o productivo, las capacitaciones, los cargos y en algunos casos, ampliaciones locativas; sin ser necesario destinar más recursos para estas labores.

1. Planteamiento del problema

El presente trabajo de investigación realiza una contextualización de la situación actual de las empresas en la región frente a la contratación de excombatientes y a su consideración como posibles empleados. En este sentido, se busca estudiar las bases de un programa de carácter empresarial que permita la inclusión de los victimarios del conflicto armado en escenarios de emprendimiento en el Eje Cafetero.

A nivel global, existe un dilema en la conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en la promoción de la autogestión comunitaria versus el asistencialismo. Las organizaciones están entendiendo la RSE como generar únicamente un aporte económico, sin entender que ésta va más allá no sólo de la legalidad, sino de los recursos económicos invertidos.

La primera razón de lo planteado anteriormente es la autogestión comunitaria facilitada por una organización que orienta el actuar de la comunidad; es decir, enseñar a la comunidad a ser autosuficiente en pro de su beneficio; mientras la segunda se entiende como una ayuda momentánea y externa sin afectar de manera positiva el actuar de la comunidad.

Sin embargo, la conceptualización no constituye el único problema en torno a la RSE, pues aunque algunas multinacionales en realidad si entienden los conceptos nombrados anteriormente, se encuentra un problema aún mayor y es el temor existente en organizaciones tanto multinacionales como nacionales a realizar contrataciones no sólo de excombatientes sino también de víctimas, pues desean estar lo más alejados posible del conflicto armado, especialmente por temas de seguridad.

Consecuentemente, y teniendo en cuenta que la mayoría de las víctimas desplazadas del conflicto colombiano son mujeres, grupos indígenas y afrocolombianos, se encuentra un problema de poca inclusión de estas personas dentro de las organizaciones (Castrillón, 2015; Grueso, 2010 y Huertas & Sánchez, 2014). Más aún si se tiene en cuenta su nivel educativo y las condiciones familiares de los mismos. En este punto, es importante tener en cuenta que si el nivel educativo en Colombia es deficiente, lo es más para grupos sociales que poseen culturas diferentes, por lo cual estas víctimas jamás podrán realizar reintegraciones familiares sino se encuentran en condiciones sociales y económicas estables.

Si las grandes organizaciones no toman una posición de responsabilidad frente al conflicto armado en Colombia y sus consecuencias, en menor medida lo harán las PYMES, quienes poseen mayores problemas de conceptualización y menores recursos económicos.

Al existir mayor cantidad de PYMES que de grandes empresas, estas pueden jugar un papel fundamental en la construcción de paz en Colombia, pues si se solucionan los problemas conceptuales en torno a la RSE, se puede generar un trabajo conjunto que sobrepase el deber y la legalidad y se lleve a cabo de manera altruista.

1.1 Descripción del área problemática

1.1.1 Antecedentes internacionales

Existe un estudio aplicado por el Gobierno Federal de Brasil, con el objetivo de presentar un análisis de un programa de carácter social llamado “Fondo-Familia”. Este programa se encuentra en la búsqueda de reducir los índices de pobreza y miseria dentro de los municipios Duque de Caxias y Cabo Frío; apoyados con la participación activa tanto del Gobierno brasilero como de empresas públicas y privadas. Scelza, Rodrigues, Monteiro & Resende (2008) realizan un análisis sobre la forma en que está constituido el programa, y como funciona, basandose en las perspectivas de dos autores: el pensamiento de Galbraith acerca del “estructural-funcionalismo” y Karl Weick con “el imprevisto gerencial”.

Para desarrollar la investigación, se realizó en primer lugar una revisión documental principalmente a entes gubernamentales que permitiera conocer información sobre la parte legal e institucional del programaa Fondo-Familia; en segundo lugar, se realizaron unas entrevistas, las cuales fueron de gran apoyo para conocer de una forma más cercana en realidad, la forma en que funciona dicho programa.

El trabajo arroja una amplia información que permite conocer que de los dos municipios, el que más necesita la implementación del programa es Cabo Frío, pero es el que está más predispuesto a aplicarlo. Además, permite identificar que la participación de la sociedad en general, las empresas (públicas y privadas) y los entes gubernamentales son los actores fundamentales para el satisfactorio funcionamiento del programa.

De la unión y el compromiso que ellos tengan dependerá la rapidez con que se implemente el programa y la minimización de los inconvenientes para su aplicación. Este estudio permite conocer un proyecto de acción social realizado con éxito en otro país, en un entorno social semejante al entorno social colombiano, generando además, ideas de entes gubernamentales y sociales que deben servir como apoyo para generar una solución a la comunidad afectada.

Por su parte, Reficco & Ogliastri (2009) realizan una investigación sobre la relación existente entre empresa y sociedad con el fin de identificar los campos que está comprendiendo esta denominada metadisciplina y las tendencias que posee frente a nuevos conceptos. También cita algunos ejemplos de negocios inclusivos y las consecuencias que estos han tenido.

Para esto, se dirige a antecedentes propios de dichos temas y realiza una revisión bibliográfica de los campos que comprende esta disciplina. Así, identifica algunas tendencias generales como la expansión horizontal de la agenda, lo cual se refiere al aumento de la relación entre empresa y entorno socioambiental; y la profundización vertical de las agendas temáticas de la familia EyS, es decir, el alineamiento que se está presentando entre lo ético, lo social, lo ambiental y lo comercial en los campos que los autores revisaron.

Finalmente, se celebra como un gran avance el tener como resultado que en los campos investigados va en aumento el interés de generar proyectos socio-ambientales. Al identificar los campos en los que se genera una relación entre empresa y sociedad y mostrar sus tendencias, la investigación permite tener una idea de hacia donde se está dirigiendo el tema de RSE a nivel latinoamericano y que falta por hacer.

Reficco (2010) profundiza en la relación de los negocios inclusivos (NI) y la responsabilidad social empresarial (RSE), tema que se tocó brevemente en su anterior trabajo. Este se basa en el contexto actual para realizar una investigación buscando indagar acerca de la concepción que tienen las empresas latinoamericanas sobre estos dos temas, debido a que se comienzan a manejar como conceptos de interés en la acción social empresarial, la comunidad y los gobiernos de América Latina.

Con el fin de realizar una conceptualización, lleva a cabo una revisión documental. Allí, encuentra que las empresas son conscientes de los conceptos de RSE y NI, pero no todas lo aplican dentro de sus planes de acción. Para él, las empresas deben empezar a ver necesario un espacio para los NI y la RSE para la solución de grandes dificultades, no sólo económicas, sino sociales. Los negocios inclusivos como parte de la responsabilidad social empresarial, constituyen una herramienta clave para encontrar la solución a problemas de desempleo o desocupación, problemas que no sólo agobian a comunidades pobres o de bajos niveles socioeconómicos, sino también a excombatientes que buscan reingresar a la sociedad y que pueden retomar las armas sino encuentran una oportunidad.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Respecto a antecedentes nacionales sobre los temas de RSE, conflicto y posconflicto, se trae a colación un trabajo enfocado en el estudio de la implementación de responsabilidad social de las empresas ISA e ISAGEN, mediante la creación de PRODEPAZ, un programa de Desarrollo para la paz; desarrollado por Molina (2008). El objetivo general de este trabajo, consiste en conocer la motivación existente detrás de empresas como las ya nombradas, para interesarse en la creación y aplicación de proyectos de RSE, y realizar una retroalimentación de dicho programa.

Molina se basa en una investigación sobre la RSE y la toma de decisiones, desarrollada por el Grupo de Estudios Empresariales adscrito al Centro de Desarrollo Empresarial, de la Universidad Pontificia Bolivariana (Medellín-Colombia). Así, se generan tres conclusiones específicas: la primera consiste en entender que la

responsabilidad social empresarial no es únicamente realizar aportes de dinero, esta trasciende a prácticas que permitan disminuir de alguna manera la violencia y la pobreza.

La segunda, es entender que aunque para una sola organización sea difícil implementar procesos de desarrollo y paz, por esfuerzos y recursos económicos, las alianzas intersectoriales permiten posibilitar dichos procesos, disminuyendo los esfuerzos y los recursos económicos invertidos; y la tercera, la comprensión del concepto de autogestión comunitaria, comprendiendo que las organizaciones que realicen proyectos de desarrollo y paz deben tener clara la diferencia entre esta autogestión y el asistencialismo.

Este estudio permite tener un acercamiento a los pasos utilizados para implementar un proyecto de desarrollo de paz en un caso real, permite además, tener en cuenta las posibles consecuencias que se pueden generar pero sin olvidar que finalmente se llega a un objetivo que puede impulsar a muchas organizaciones, y es no solo la implementación efectiva de un proyecto de RSE sino también el aumento de utilidades para la empresa.

Furts, Penagos & Villa (2008) realizan un estudio de caso empresarial en la compañía Argos, enfocado hacia la internacionalización de organizaciones que se encuentran en un entorno de conflicto armado. El objetivo general de la investigación es mostrar las iniciativas de responsabilidad social corporativa que tomó la empresa y que le permitieron convertirse en uno de los principales proveedores de cemento y concreto en Latinoamérica, aun teniendo plantas de producción en zonas de conflicto dentro del territorio colombiano.

Para realizar el estudio de caso empresarial, los autores contaron con la colaboración de personas pertenecientes a la compañía Argos para el año 2008. El trabajo muestra cifras facilitadas por Argos de las consecuencias positivas de la generación de

iniciativas de responsabilidad social. Este concluye que la compañía Argos sirve como un ejemplo para países de todo el mundo, en el sentido que muestra una relación positiva entre organizaciones que actúan en países en condiciones de guerra similares y que aplican elementos de responsabilidad social corporativa y modelos de gestión exitosos que permiten el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones. Las iniciativas de RSE tomadas por Argos, que permitieron a la organización crecer al mismo tiempo que se generaban acciones sociales sirve como incentivo para las PYMES, debido a que muestra que tomar acciones de RSE no es una pérdida económica ni de tiempo, sino que por el contrario, puede generar grandes crecimientos económicos.

En otro trabajo de investigación (2010), denominada “Responsabilidad social empresarial e igualdad de oportunidades en el empleo: ¿altruismo o legalidad?, se busca encontrar un modelo de RSE en el que se omita la inequidad y se trabaje en pro del derecho a la igualdad de oportunidades, ejemplificando con la vinculación de la mujer al mercado laboral que ha generado grandes cambios en las últimas décadas. Este trabajo, cuyo objetivo general es analizar el modelo de RSE usado actualmente por las organizaciones; modelo planteado por Grueso (2010) como legal que aún no trasciende su carácter altruista (obligación (legalidad) y no un “querer hacer”), busca generar algunos elementos para que la RSE trascienda dicho carácter.

Para realizar este trabajo, la autora utilizó bibliografía nacional, como la constitución política de Colombia, comunicados del Congreso nacional de la República y Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial con el fin de teorizar; en segundo lugar recopiló datos estadísticos de fuentes seguras y confiables internacionalmente como la OIT y la ONU. En el análisis de los resultados de la equidad en la partición de la fuerza de trabajo, se encuentra que en Colombia la proporción es de 0,87 sobre 1 (mujeres vs

hombres), y respecto a la equidad de ingreso en un mismo trabajo la proporción es de 0,61 sobre 1, lo que significa que la situación de inequidad que sufre la mujer colombiana es muy alta. (2005)

La investigadora concluye que aunque existen leyes que promueven el respeto por los derechos humanos y la igualdad en el contexto del trabajo, aún es necesario generar un cambio dentro de las organizaciones mediante proyectos estratégicos que apunten al cambio de valores, del compromiso de las altas direcciones y a tener un análisis periódico del avance de prácticas de gestión empresarial, para lo cual es necesario eliminar la cultura organizacional que hasta ahora se ha tenido. Esta investigación permite ahondar en la desigualdad de oportunidades en el empleo que se presenta en Colombia debido a la ideología de una RSE de legalidad y no de altruismo; pues sí se logra generar un cambio en este sentido dentro de las organizaciones o más específicamente para el presente caso dentro de las PYMES, se puede generar el inicio de un altruismo, también llamado “querer hacer”, que lleve a estas empresas a generar oportunidades de empleo para víctimas y victimarios.

El interés de generar conocimiento sobre la RSE continúa en aumento, y se empieza a hacer evidente la necesidad de la implementación de proyectos sobre este tema en PYMES, siendo mucho más complejo no solo por el tamaño de las organizaciones sino por la falta de conceptualización dentro de estas. Por ello, García, Azuero & Salas (2013) investigan la percepción que los trabajadores de una PYME tienen sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. El objetivo general de la investigación es identificar si las prácticas de RSE son percibidas por los empleados, teniendo en cuenta que este es uno de los principales grupos de interés dentro de cualquier organización y que la relación entre

Responsabilidad Social Empresarial-PYME es limitada no solo en Colombia, sino alrededor del mundo.

Para realizar dicho caso de estudio, los autores recurrieron a una empresa mediana (52 empleados) de carácter familiar, realizaron entrevistas y encuestas de percepción para los empleados y utilizaron técnicas de orden cualitativo y estadístico-descriptivo para organizar y analizar los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas. Los resultados numéricos de la investigación permiten observar que la mayoría de las prácticas tienen un nivel de percepción entre bueno y excelente. Sin embargo, los empleados perciben prácticas inexistentes dentro de la empresa, como la prima de vacaciones, que además recibe el mayor porcentaje de percepción.

En total, la empresa realiza 21 prácticas de RSE, y los empleados perciben 30, como consecuencia de la escasa comunicación dentro de la misma. Las PYMES poseen diferentes niveles de acción dentro de sus prácticas, lo que quiere decir que aplican las prácticas de RSE comúnmente aceptadas, sin ir más allá de las mismas; sin embargo, tampoco llegan a un nivel cero de RSE. Esto es muestra del intento que están realizando la PYMES por aplicar prácticas de RSE, ajustándose a las exigencias sociales de orientaciones de gestión, aunque no sea aun de manera formal. Esta investigación permite observar el nivel que poseen las PYMES en aplicación de prácticas de RSE y evidenciar cuales son los pasos a seguir en temas de RSE para PYMES en pro de permitir la inclusión de víctimas y victimarios del conflicto dentro del emprendimiento empresarial.

Paralelamente, para el mismo año de la anterior investigación, Saldarriaga (2013) genera un artículo en el que abarca dos variables importantes como estrategias de gestión humana para el entorno organizacional: la responsabilidad social y la gestión del conocimiento, las cuales permiten que las empresas empiecen a examinarse en diferentes

factores internos y externos. El objetivo general de la investigación es indagar acerca de la utilización que están teniendo las organizaciones de la responsabilidad social empresarial y la gestión del conocimiento en sus procesos de administración. Se realizan dos estudios que buscan analizar las estrategias y tendencias en la gestión del talento humano, abordando tanto la perspectiva cualitativa como la cuantitativa. Dentro de los resultados arrojados en el primer estudio “Tendencias y perspectivas de la gestión humana a nivel mundial”, se encontraron tendencias importantes para el mejoramiento de las organizaciones en la gestión humana que actualmente la globalización y los cambios mundiales exigen de forma estricta en las empresas.

En el segundo estudio “Tendencias y estrategias de gestión humana en las organizaciones colombianas” se encontró que dentro de las estrategias utilizadas por las 211 organizaciones que se tomaron como muestra, se utilizan las mismas tendencias de las empresas mundiales, pero adicional a esto ven como estrategia y preocupación *la responsabilidad social*, la cual cada día se convierte en un factor clave para la gestión humana, permitiendo resultados positivos dentro del clima laboral, sentido de pertenencia con la empresa y la cultura organizacional.

Sin embargo, los resultados muestran que aunque de forma conceptual se tiene una idea de la RSE, no se lleva a la práctica dentro de los procesos de planeación, dirección y control. En este sentido, Saldarriaga hace énfasis en que las organizaciones deben dejar de tener como única preocupación el lucro económico, pues aunque no deja de ser importante, existen otras variables que pueden ayudar a que las empresas crezcan o por el contrario quiebren; debido a que se debe tener una concientización de que es necesario cambiar e innovar. La RSE es un tema en el que aún no se tiene claridad de aplicación, simplemente las empresas están convencidas de que a través de esta tendencia se obtienen

unos beneficios para la misma (y no a la sociedad), pensando de forma individual y no colectiva como en realidad debería de ser.

Para Jiménez (2014), la preocupación es diferente, pues no se enfoca en el papel de las PYMES frente a la RSE, sino que posee una gran preocupación por el papel que están teniendo las transnacionales en la construcción de paz en Colombia. Por ello, Jiménez realiza un trabajo en el que contextualiza el desarrollo de las transnacionales en la construcción de paz en Colombia y plantea la experiencia del país frente a dicho papel. Además, estudia la relación existente entre Paz, RSE y Pacto Global, con el objetivo de identificar el papel que tienen las multinacionales en la construcción de paz en el conflicto armado en Colombia, defendiendo la tesis de que las empresas transnacionales que se rigen por los principios del Pacto Global de Naciones Unidas son más propensas a gestionar acciones para la construcción de paz, que las empresas que solo adelantan programas de RSE; para ello, el autor se basa en hallazgos de investigaciones previas sobre el tema, construye un marco teórico, y realiza una base de datos propia para exponer la experiencia de Colombia frente a prácticas de construcción de paz aplicadas por empresas de diferentes países.

Para él, las empresas multinacionales más comprometidas en la construcción de paz no son las que poseen mayor exposición al conflicto armado, sino que este compromiso se realiza de acuerdo con el lugar de origen de las mismas; en este sentido, las multinacionales más comprometidas son las colombianas, seguidas de las europeas y finalmente las norteamericanas, debido al nivel de compromiso que cada organización tiene con el Pacto Global. También expone la falsedad que existe en la idea de creer que las multinacionales son las empresas que generan mayor inversión y empleo para la construcción de paz, pues por el contrario, estas prefieren cuidar su seguridad y no contratar

excombatientes, prefiriendo gestionar programas externos a la organización de paz y desarrollo. Además, se expone la decisión de empresas que han comenzado a tomar parte de proyectos productivos con reinsertados. En esta investigación se expone cual es el actuar de las multinacionales frente a la construcción de paz y de donde se origina el respectivo actuar de cada organización según su país de origen.

Por su parte, Huertas y Sánchez (2014) realizan un trabajo de investigación a partir del contexto de la sociedad colombiana, específicamente aquellos desplazados por la violencia y diversas culturas étnicas en la ciudad de Santa Marta. Realizaron un diagnóstico acerca de la concepción que se tiene en Colombia de educación, en relación con cultura. La investigación es de tipo cuantitativa, basada en primer lugar en conceptos como la interpretación y la comprensión y en segundo lugar, en conceptos como la adaptación y el cambio. Se encontró que conceptos como ciudadanía intercultural, multicultural y democrática facilitan el entendimiento de dimensiones que se requieren para el mejoramiento y la construcción de programas que promuevan una educación democrática, donde esté presente la toma de conciencia sobre la existencia de la necesidad de un cambio, con más dialogo y menos discriminación.

El trabajo concluye afirmando que en el país la educación debe adaptarse para aquellos que han sido víctimas de la violencia, desplazados y grupos étnicos indígenas, sin pretensiones de generar un cambio es su cultura. Este artículo permite visualizar la importancia de la educación como un factor fundamental para la inserción hacia una nueva vida de las víctimas, no solo desplazados y grupos étnicos, sino también víctimas del posconflicto, con el apoyo conjunto del Estado, la ciudadanía y las empresas.

Finalmente, se recurre al que para la investigación a desarrollar, constituye el antecedente más actual; un artículo de investigación que surge a partir de un interés

personal de Castrillón (2015) sobre cómo el conflicto afecta las víctimas mujeres que hacen parte de las FARC, buscando como objetivo general indagar acerca de cuál es el rol que cumplen las mujeres dentro de las FARC como organización; es decir, si son tratadas desde los términos de la igualdad como a los hombres y hacen parte de la revolución o si por el contrario, forman parte de su estrategia para ser utilizadas como instrumentos.

Para esto, la autora realiza una recolección documental en la cual destaca algunos aportes importantes de varios autores, donde se revelan testimonios de mujeres excombatientes; además, la investigación contó con la participación de Zenaida Rueda, la única Guerrillera desmovilizada que contó su testimonio por medio de un libro, *Confesiones de una guerrillera* (2009) en el que se relata su historia con todas sus vivencias. La investigación se hace a partir de una recolección documental, donde se encuentran datos utilizados para la misma, como que el 40% de las mujeres o adolescentes que deciden ser parte de dicha organización se encuentran con una realidad diferente, donde son sometidas a total subordinación y no se les da el reconocimiento que en un principio esperaron.

Dicho reconocimiento no encontrado, concluye la autora, es una causante de que las mujeres desmovilizadas no puedan reintegrarse a la vida que tenían antes de pertenecer al conflicto armado. Es allí donde aparece el rol de las organizaciones, pues una forma de aplicar la RSE en un contexto de posconflicto, es ofrecer a las personas pertenecientes al conflicto, no solo a las mujeres sino también a los hombres desmovilizados, un apoyo para un nuevo comienzo.

1.1.3 Naturaleza

El problema se desarrolla en un contexto de múltiples variables: organizacionales, políticas y de inclusión social. Esto debido a que la no contratación de excombatientes y de víctimas dentro de las PYMES constituye un problema organizacional, pues son estas quienes tienen el poder de decidir con quién cubrir las vacantes dentro de las empresas. Por otro lado, el Estado constituye un ente fundamental en la solución del problema planteado con anterioridad, pues políticamente se pueden realizar alianzas estratégicas que sobrepasen la unión entre PYMES y grandes empresas, y se conviertan en unión entre organizaciones y gobierno con el fin de generar proyectos de inclusión social, donde se integren las personas marginadas en el mundo del emprendimiento debido al conflicto armado, especialmente grupos indígenas, afrodescendientes y mujeres.

1.1.4 Causas

La problemática ha sido causada por múltiples factores tanto internos como externos, el factor interno; es decir la causa directa de la problemática, se encuentra en el conflicto armado que se ha venido desarrollando en Colombia durante los últimos 56 años. Sin embargo, existen otros factores que constituyen los factores externos, pues son consecuencia del ya nombrado, como la desmovilización de excombatientes, la necesidad de una inserción social, la búsqueda de la paz por parte del gobierno colombiano (posible posconflicto) y la poca participación de las organizaciones colombianas en programas de desarrollo de paz.

1.1.5 Afectados

Los afectados directos del problema, son los excombatientes y los empresarios; los primeros porque son quienes requieren llevar a cabo un proceso de inserción social y los segundos, porque son quienes tienen la posibilidad de permitir que por lo menos, en el mundo del emprendimiento, se abran las puertas para estas personas. Como afectados indirectos se pueden considerar el Estado y la sociedad, pues son dos entes que no solo pueden servir para que el problema encuentre una solución, sino que también se beneficiarían de la misma.

1.1.6 Dinámica

El surgimiento de las FARC y el ELN como organizaciones revolucionarias, conlleva a la participación voluntaria de los campesinos en dicha revolución, bajo ideales sociales que promueven la igualdad económica y el poder de las masas obreras. Sin embargo, estos grupos comienzan a llevar a cabo políticas de guerra mediante acciones terroristas que atentan contra la dignidad de los colombianos y van en contra de sus ideales de origen, convirtiéndose en partícipes del conflicto armado en Colombia. Por dicha razón, décadas después, participantes voluntarios y no voluntarios de estos grupos llevan a cabo la denominada “desmovilización” en la que buscan la reintegración social. A pesar de esto, y de sus buenas intenciones, se encuentran con una sociedad excluyente en la que hay pocas oportunidades para los excombatientes y para las personas que han sido víctimas de la guerra.

1.1.7 Consecuencias

El no solucionar el problema planteado, implica que quienes se han desmovilizado puedan decidir regresar a la guerra, buscando suplir su necesidad de encajar en una sociedad o simplemente buscando el cubrir sus necesidades básicas. Al conocer que estas personas no pueden regresar a los grupos de los que han escapado, existen otras opciones de salida rápida a la no inclusión en la sociedad, como las BACRIM y la delincuencia común. Por otro lado, las víctimas que no reciben inclusión social, pueden sufrir no sólo graves problemas económicos, sino también problemas psicológicos que afecten su dignidad humana.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la manera adecuada de incluir a la población desmovilizada del conflicto armado, dentro de los procesos administrativos de las PYMES del Eje Cafetero?

1.3 Delimitación

Dimensión temporal: la investigación es un estudio longitudinal, debido a que se realiza un seguimiento y recopilación de datos en los que se observa la evolución del conflicto en Colombia. Sin embargo, también es un estudio transversal, ya que se complementa con datos actuales sobre la situación de los reinsertados para dar solución al problema dentro del departamento de Risaralda que es, en gran medida, afectado por el fenómeno de desmovilización.

La población específica que se atenderá son las personas en proceso de reintegración formal de la Agencia colombiana para la Reintegración (ARC) o personas

desmovilizadas que buscan reintegrarse a la vida civil, que no se encuentren dentro del proceso formal.

También es importante precisar que si bien no se tiene acceso fácil y rápido a fuentes directas de información (empresas y personas), existe la posibilidad de gestionar los requeridos contactos con estas; sin embargo, existe total acceso a fuentes escritas respecto al presente tema, aunque aparezcan artículos sobre responsabilidad social empresarial, construcción de paz y empresas medianas y pequeñas de manera limitada y no articulada. Los recursos económicos, se cuenta con la suma que necesite este proceso, teniendo en cuenta que pueden surgir imprevistos en el mismo.

Por lo anterior, se considera que existe una gran viabilidad para llevar a cabo la investigación, sin expresar que será un proceso sencillo y entendiendo las posibles complicaciones que se podrían presentar durante el mismo.

2 Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

Generar las bases para un programa de inclusión empresarial en los procesos de reintegración de excombatientes a la vida civil, en el Eje Cafetero.

2.2 Objetivos específicos

- Comprender la actuación y la responsabilidad de la empresa privada en el conflicto armado colombiano.

- Conocer acerca de los programas de inclusión empresarial en los procesos de reintegración ya existentes y el trabajo que al respecto se ha desarrollado en el Eje Cafetero.
- Escuchar y tener en cuenta la posición de los actores sociales (empresarios y personas en proceso de reintegración) en la creación de las bases para el programa de inclusión empresarial.

3 Justificación

Colombia lleva aproximadamente 56 años viviendo un conflicto armado, aunque según Laverde (2014), periodista colombiano y escritor de "El Espectador", hace 51 años se planteó la guerra entre el Estado y las entonces apenas nacientes Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, Farc. Desde entonces toda la sociedad se ha visto afectada negativamente por las acciones tanto de las fuerzas armadas como del Estado.

La sociedad ha vivido durante todos estos años en un escenario permanente de guerra, donde sufren niños, jóvenes y adultos, todos por igual. Han ocurrido masacres, casos de falsos positivos, ataques a poblaciones, desplazamiento forzoso, corrupción y ataques a infraestructuras, impidiendo el desarrollo del país tanto económica como socialmente.

Actualmente, se llevan a cabo conversaciones en La Habana-Cuba, entre las dos principales partes del conflicto armado colombiano, y se plantea la posibilidad de un escenario de posconflicto, en el que se dejarán las armas y se reintegrará a la sociedad tanto a víctimas como a victimarios.

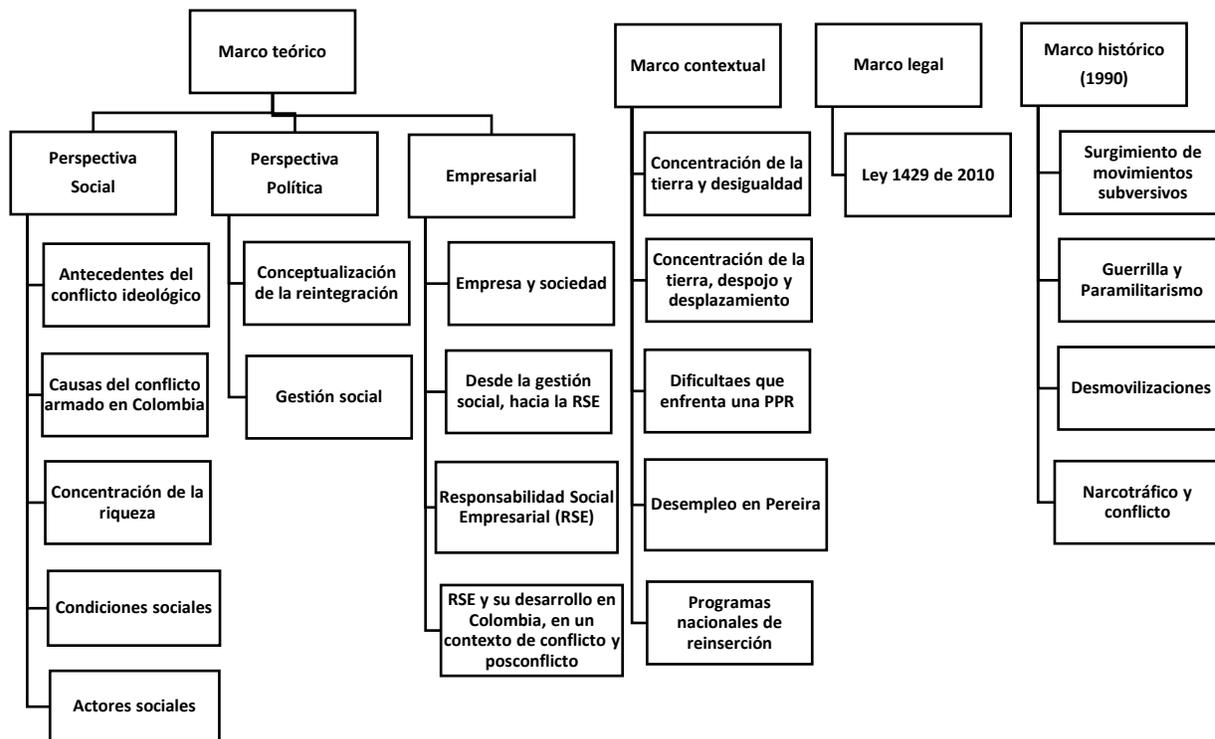
Como colombianas y Administradoras de Empresas, se encuentra gran preocupación en el papel que podrían desarrollar los integrantes del conflicto dentro de la sociedad y se

entiende la responsabilidad como parte de la sociedad en la presente y futura situación, aunque aún Colombia no se encuentre en un escenario de posconflicto.

Actualmente hay centenares de víctimas y victimarios desmovilizados que se encuentran sin empleo, sin posibilidad de ser empleados, y en riesgo de regresar nuevamente a la guerra. Así, teniendo en cuenta que escenarios de conflicto existen aún cerca del departamento de Risaralda, se busca estudiar un plan de reintegración social en el que el escenario empresarial sirva como apoyo a víctimas y victimarios desmovilizados.

4 Marco Referencial

4.1 Hilo conductor



4.2 Marco Teórico

El conflicto social en Colombia, violencia y guerra

Antecedentes del conflicto ideológico

A partir de 1945, mientras finalizaba la Segunda Guerra Mundial, surge la Guerra Fría como un enfrentamiento económico, ideológico y político protagonizado por la Unión Soviética, con un bloque oriental comunista; y Estados Unidos, con un bloque occidental-capitalista, como resultado de un escenario de posguerra frente a la II Guerra Mundial.

Estas dos ideologías: Capitalista y Comunista, habían nacido muchos años atrás, existiendo teorías que suponen la aparición de ambos bloques, en el contexto de la

revolución industrial (siglo XVIII – XIX): cuando los empresarios iniciaron la explotación de mano de obra barata, en malas condiciones laborales. “...La principal consecuencia social de este proceso fue la formación de las dos clases fundamentales de la sociedad burguesa –la burguesía industrial y el proletariado fabril- y el surgimiento de la lucha entre ellas...” (Mijailov, 2011, p. 13); cuya misión histórica era, según Mijailov (2011), “crear un nuevo régimen, el capitalista, el socialista y, luego, el comunista.”(p.9)

El enfrentamiento entre ambas ideologías se agravó en el escenario de posguerra nombrado anteriormente, donde los países que tuvieron poca intervención como Suiza y Suecia, o por el contrario, que aprovecharon el conflicto en términos comerciales y militares como Estados Unidos, aumentaron considerablemente su riqueza. En este sentido, los países que quedaron en ruinas como los de Europa occidental y Japón entraron en crisis y tuvieron que afrontar recesiones económicas.

Consecuentemente, en los países considerados "potencias", especialmente en Estados Unidos, donde se había frenado la demanda en época de guerra, hubo exceso de demanda y "Los industriales tuvieron que invertir para satisfacer esta demanda solvente, hinchada por el inmenso ahorro acumulado entre 1941 y 1945 (140.000 millones de dólares), en forma de dinero líquido, de depósitos bancarios o títulos de deuda pública". Heffer & Launay (1992), además, el gobierno generó ayudas económicas a las familias, permitiendo obtener dinero extra para el consumo.

En este sentido, los países en crisis empezaron a depender, en gran medida, de la economía y producción estadounidense, por lo cual aumentaron las diferencias ideológicas y sociales entre Rusia y Estados Unidos (protagonistas del enfrentamiento entre comunismo y capitalismo).

En un mundo donde la aplastante mayoría de la población pertenece a los países subdesarrollados, las naciones que lograron realizar su revolución industrial en los siglos XIX y XX se han repartido hasta hace bien poco en dos sistemas socioeconómicos y políticos opuestos: la planificación centralizada de tipo soviético y aquello que la Organización de las Naciones Unidas (O.N.U) llama “economía de mercado”; es decir, un sistema económico de dominante capitalista en el que las empresas disponen de gran libertad de iniciativa con respecto a Estado.(Heffer & Launay. 1992, p.29)

Así, se generó un enfrentamiento entre dos ideologías: Comunista y Capitalista (Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas, p.543). La primera, luchando por tener un gobierno ejercido por un solo partido que representara al pueblo y que administrara todos los bienes de producción. Según el Banco de la Republica de Colombia a este gobierno se le llama comunista porque centra su poder en la comunidad y lo hace con base en un único partido que coordina todo un grupo de funcionarios.

Además, uno de los ideales principales para estos es la igualdad, evitando toda clase de privilegios (económicos, legales, de salud) y desapareciendo las clases sociales. La segunda, definida por Joseph Schumpeter en su obra “Capitalismo, socialismo y democracia” como “un tipo o un método de transformación económica que nunca ha sido estacionario ni podrá serlo. De hecho, el impulso que pone y mantiene en movimiento la máquina capitalista proviene de los nuevos mercados y de los nuevos tipos de organización industrial” (Guillén, s.f, p.17)

Para entender el desarrollo del comunismo en el mundo y el proceso ideológico llevado a cabo desde Rusia hacia el resto de países que quisieran sumarse a su causa, es

fundamental nombrar la "Internacional Comunista", también denominada en ruso "*Komintern*": una organización creada por el Partido Comunista Soviético, con el objetivo de constituir partidos comunistas alrededor del mundo.

Para este entonces, en Latinoamérica ya se habían conformado movimientos obreros sindicales, que luchaban por los derechos y buenos tratos laborales. Así:

Mijaíl Borodin¹ —emisario de Lenin— después de concluir la misión de establecer relaciones con las incipientes organizaciones comunistas en México y Estados Unidos, con vistas a la creación del Buró Latinoamericano de la III Internacional y de regreso a Europa junto con su ayudante e intérprete Frank Seaman, tuvo una estancia de cinco horas en La Habana. En su informe de viaje, fechado el 21 de enero de 1920, Borodin comenta la creación de la Sección Comunista Cubana, encabezada por Marcelo Salinas, y la decisión adoptada por aquella de afiliarse a la Internacional Comunista. Los cubanos se proclamaron como miembros del Comité Ejecutivo Provisional de la Sección Comunista de Cuba, y designaron a Salinas como su secretario general, señalaba Borodin en su informe, quien no se planteaba tal desarrollo de los acontecimientos antes de su llegada a La Habana. (Pérez, 2012, p. 121).

A partir de este momento, empezaron a surgir partidos afines al comunismo en toda Latinoamérica, especialmente en Cuba, donde inicialmente surgió el partido comunista de Cuba, como herencia del partido revolucionario cubano fundado por José Martí, todos nombrados "Partido comunista de..." el país al que perteneciese.

Los ideales comunistas empezaron a mostrar resultados hacia el año 1959, primer "año de liberación". El 17 de mayo del mismo año se promulga la ley de reforma

agraria en la que se expresa que la tierra pertenece a quien la trabaja, desplazando a los empresarios agrícolas nacionales (que en muchos casos fueron un apoyo para Fidel Castro, entonces imagen y líder de la revolución), otra intervención importante realizada en Cuba por parte del gobierno revolucionario fue la campaña de alfabetización llevada a cabo a lo largo de 1961, “La propaganda revolucionaria asegura que había en el país 40% de analfabetos, pero cifras en poder de la ONU y otros organismos internacionales revelan que el analfabetismo en Cuba, en 1958, no superaba el 18%” Contacto Magazine (s.f), sin embargo, por estas actuaciones se generan más adeptos al comunismo.

Como consecuencia de la aceptación de esta ideología comunistas, nace la preocupación en Estados Unidos, durante la presidencia de Jhon F. Kennedy sobre la defensa y solidificación de los valores democráticos, en este sentido, “Kennedy presentó su plan de 10 puntos a 10 años a favor de un “amplio esfuerzo de cooperación sin paralelo en la magnitud y la nobleza del propósito para satisfacer las necesidades básicas de techo, trabajo y tierra, salud y escuela para los pueblos americanos”, en el año 1961 (Espinosa, 2011).

En esta propuesta, denominada “Alianza para el progreso”, Estados Unidos se comprometió a aportar 20.000 millones de dólares a todas las naciones de la región que apoyaran los valores democráticos, en pro de alcanzar “progreso material y cambio social.” Sin embargo, la propuesta excluía a Cuba. Se entiende entonces, que no sólo este, sino los demás programas realizados por Estados Unidos, fueron en los casos imposiciones en la búsqueda de un beneficio propio, mediante el aprovechamiento de las condiciones de los países latinoamericanos, considerados del tercer mundo.

“La expansión soviética era vista como amenaza primera en la agenda de seguridad de Washington quien estaba determinado a no permitir la intrusión

del comunismo en el hemisferio occidental. Para ello intento mantener buenas relaciones con los Estados latinoamericanos instándolos a romper relaciones con la URSS.”(Estandarte, s.f. p.2)

Además de la Alianza para el progreso, Estados Unidos influyó en los países latinoamericanos mediante los siguientes programas: la creación de T.I.A.R¹, la creación de la O.E.A, la difusión de la doctrina de seguridad nacional, la Escuela de las Américas y la Industrialización por sustitución de importaciones.

De esta manera, se identifica el papel de influencia de Estados Unidos respecto a la orientación en las decisiones tomadas no sólo por el gobierno colombiano, sino también por los gobierno latinoamericanos, respecto a las condiciones impuestas que limitaban el buen desarrollo de la economía mediante programas como la Alianza para el Progreso y la Seguridad Nacional, con el fin de frenar el desarrollo comunista que se expandía en Latinoamérica gracias a la acción cubana.

Causas del conflicto armado en Colombia

Ideologías

Como consecuencia de lo anterior, los ideales del comunismo que surgieron en el mundo durante estos años, se convierten en una de las principales causas del conflicto.

Colombia vivía y vive en el capitalismo debido a un proceso de exportación que se inició y desarrolló de manera acelerada dos décadas antes de la crisis mundial de 1929 (Ocampo, s.f); para el sociólogo, periodista y escritor colombiano, Alfredo Molano Bravo “El telón de fondo es el enriquecimiento desbordado de EE. UU. después de la Primera

¹ Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca

Guerra Mundial. El alza del precio del café y el crecimiento de la demanda interna desencadenaron conflictos agrarios en las zonas cafeteras donde predominaban el arriendo y la colonización de tierras baldías” (Comisión Histórica del conflicto y sus Víctimas, 2015, p.541)

A pesar de lo anterior, la revolución comunista que se desarrolló a nivel mundial, va más allá de simples diferencias ideológicas, considerando las desigualdades sociales y la concentración de la riqueza, como principales causas del conflicto armado.

Concentración de la riqueza

El conflicto armado colombiano ha sido una guerra de 56 años que no ha tenido un criterio unificado para dar explicación a su origen; sin embargo, en el último año y gracias a la “Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas”² se unificaron varios factores determinantes para el surgimiento de la guerra, teniendo en cuenta la posición de los 12 expertos y los dos relatores escogidos por las partes negociadoras en las conversaciones para la paz durante el segundo mandato del presidente Juan Manuel Santos, y que generaron un documento³ de posiciones heterogéneas (Cantillo, 2015).

La tierra constituye la principal causa del conflicto, pues se considera el factor agrario como el desencadenante de los orígenes de las guerrillas y por lo tanto del enfrentamiento entre ellas y el Estado. Esto debido a la concentración de la riqueza en Colombia, que en tiempos anteriores e incluso en la actualidad conlleva directamente a la

² Comisión de 12 expertos y dos relatores, instalada el 21 de Agosto del 2014 en el marco de las conversaciones para la Paz llevadas a cabo en La Habana-Cuba, encargada de dar una interpretación sobre los orígenes y el desarrollo de la guerra en Colombia.

³ Ver, (Comisión Histórica del conflicto y sus Víctimas. 2015. Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia, en https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/Informe%20Comisi_n%20Hist_rica%20del%20Conflicto%20y%20sus%20V_ctimas.%20La%20Habana%2C%20Febrero%20de%202015.pdf

concentración de la tierra, debido a que esta ha sido el principal instrumento de producción debido a la topografía, a las condiciones políticas, económicas y de comercio.

Para el padre Javier Giraldo, miembro de la (Comisión Histórica del conflicto y sus Víctimas, 2015, p. 416) “A juzgar por los análisis de los historiadores, el acceso a la tierra es el detonante principal. El acceso a la tierra está íntimamente relacionado con las principales necesidades básicas de los humanos: la alimentación, la vivienda y el trabajo/ingreso.”. Según la Oficina Internacional para los Derechos Humanos-Acción Colombia⁴ (2013) a través de la historia Colombia ha sido y es un país de alta concentración de la tierra para subutilización de fines agrícolas y, a pesar de que se considera el poco acceso a la tierra como el detonante principal del conflicto, este factor no ha disminuido, sino que por el contrario según la OIdh^{ac} se ha visto favorecido por el conflicto armado, el cual ha causado grandes índices de despojo y desplazamiento forzado.

El control y la concentración de la tierra constituyen un elemento central en la historia rural de Colombia. La ocupación espacial histórica del territorio, los procesos de colonización agraria y de asentamientos poblacionales, la ausencia del Estado, han conllevado a una alta concentración de la tierra y constituyen elementos críticos de la realidad agraria y rural y son generadores de violencia (Tercer Laboratorio de Paz, p. 13)

Condiciones sociales

La tercera causa del conflicto es la lucha de clases, idea defendida por Víctor Moncayo y Jairo Estrada, quienes consideran la lucha de clases derivada del capitalismo

⁴ Oficina Internacional para los Derechos Humanos-Acción Colombia (OIdh^{ac})

como la engendradora de “conflictos sociales profundos que para Colombia significaron el surgimiento de los ejércitos insurgentes” (Cantillo, 2015). Estos ejércitos insurgentes fueron el ejército Revolucionario de Colombia (ERC), las Fuerzas Armadas de Liberación (FAL), las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), el Ejército Popular de Liberación (EPL), el movimiento 19 de abril (M-19), el Frente Unido de Acción Revolucionaria (FUAR), las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), y el Ejército de Liberación Nacional (ELN). De los cuales solo sobreviven los dos últimos.

Los “conflictos sociales profundos” de los que hablan Moncayo y Estrada, se sintetizaron en profundas desigualdades sociales y en la masividad de la pobreza absoluta, reflejada en la inequidad de la distribución de la remuneración de trabajo de acuerdo con las cualidades del mismo. Sin embargo, estos conflictos persisten; de acuerdo con (CEPAL, s.f, p.54) “Entre los principales factores estructurales asociados a la desigualdad y la pobreza, se reconocen la escasa difusión del progreso tecnológico, el bajo nivel educativo de la población (capital humano), el insuficiente dinamismo que registra la demanda de fuerza de trabajo en los sectores modernos de la economía, sumado a la concentración del patrimonio físico y financiero.” Cabe recordar que esta última, en el caso de Colombia: la tierra, fue la principal causa del surgimiento de los ejércitos insurgentes, sin embargo, cuando se hace referencia a la tierra, no es esta per se, sino a las condiciones de desigualdad e inequidad social a las que conllevó el conflicto agrario.

Estas condiciones de desigualdad e inequidad social fueron causadas por las condiciones a las que se sometieron a los trabajadores asalariados como única fuente para mantener y promover un modelo de sustitución de importaciones, que se utilizó como medida para equilibrar la economía no solo Colombiana, sino de varios países latinoamericanos que sufrieron por la caída de la bolsa de valores de New York en 1929.

Mediante la implantación de este modelo, se buscaba alcanzar el crecimiento económico de los países “subdesarrollados”, que no tenían la capacidad para competir en el mercado. Sin embargo, el mercado interno nunca logró una completa consolidación debido según González (s.f) a dos razones específicas:

i) la precariedad de la infraestructura vial y de comunicaciones, ii) la distribución desigual del ingreso. La infraestructura vial y de comunicaciones del país era, y sigue siendo, de muy mala calidad. El mercado interno no puede fortalecerse si las vías y las comunicaciones no son adecuadas. La concentración del ingreso también es inconsistente con el desarrollo del mercado interno. En Colombia la desigualdad del ingreso y de la riqueza ha sido relativamente alta. La reforma agraria nunca se realizó y la democratización de la propiedad accionaria sigue siendo una aspiración lejana. La sociedad colombiana es poco adversa a la inequidad.

En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el marco de cooperación con Colombia, ha definido áreas centrales de la cooperación a tratar desde el año 2007 en adelante: 1) pobreza, equidad y desarrollo social, 2) desarrollo sostenible, 3) Estado social de derecho y gobernabilidad y; 4) paz, seguridad y reconciliación. En estas áreas se define la situación del país en general respecto a las mismas; así, 1) la situación social de Colombia es de un desarrollo medio y a pesar de presentar crecimiento económico en los últimos años, se presentan grandes niveles de pobreza debido a la inequidad de la distribución de la riqueza, especialmente en las zonas rurales.

Por otro lado, 2) debido a la pobreza, a la violencia interna generada por el conflicto armado y a la existencia de cultivos ilícitos y, a pesar de la diversidad del país⁵ existe “débil gestión del territorio y una enorme vulnerabilidad a los riesgos naturales y antrópicos”. Respecto al Estado social de derecho y a la gobernabilidad 3) la exclusión social, la misma violencia interna causada por el conflicto armado y el narcotráfico se convierten en desafíos para consolidar un Estado social de derecho con un sistema de justicia independiente y efectivo. Finalmente, 4) “La prolongada situación de violencia derivada de casi 50 años de enfrentamientos armados continuos, así como el negocio del narcotráfico, han afectado y afectan de manera dramática las condiciones de seguridad de la población y generan a su vez una grave situación humanitaria.”

Sin embargo, los problemas anteriormente nombrados no se deben únicamente al mal manejo por parte del sector público; el sector privado y en particular el modelo de desarrollo empresarial e industrial que poco ha tenido que ver con la administración científica de Frederick W. Taylor y la Administración Industrial y General de Henry Fayol, (teorías que aún hoy rigen las clases universitarias de Administración del país, y que a pesar de ser antiguas continúan vigentes en la labor del administrador respecto a su relación y papel frente a los trabajadores y a la orientación del trabajo en sí mismo); y más ha tenido y tiene que ver con las condiciones inherentes a la época de la revolución industrial, mediante inmensas diferencias sociales y económicas entre el pueblo trabajador y las clases altas, que en ese entonces se consideraban proletariado y burguesía respectivamente y que hoy a pesar de los derechos proclamados en la constitución del 91 y de la creación de

⁵ Colombia es uno de los cuatro países megadiversos del planeta y el cuarto país productor de agua según la ONU.

movimientos obreros (también llamados sindicatos), continúan asemejándose a lo que en 1840, expresó Federico Engels (Mijailov. 2011. p. 61-62) sobre la situación de Londres:

... A todo observador le choca la cruel diferencia, el insensible aislamiento de cada persona, que persigue exclusivamente sus intereses particulares... De aquí dimana la guerra de todos contra todos. Cada uno mira al otro tan solo como objeto de utilización: el más fuerte pisotea al más débil. Un puñado de fuertes es decir, de los capitalistas, se lo apropia de todo, mientras que a la masa de los débiles, es decir, los pobres, apenas si les queda para vivir.

Describiendo el egoísmo de unos frente al sufrimiento y miseria de otros, mediante la indiferencia de los sectores público y privado, frente a la situación del trabajador común: bajos salarios, empleos informales, inestabilidad laboral, alza de precios en los bienes de consumo y poca capacidad adquisitiva.

En síntesis, la violencia derivada del conflicto armado, y de la deformación profunda de los ideales de los grupos insurgentes al vincularse con el narcotráfico y al validar el secuestro y los actos terroristas como formas de lucha, y lo que esto conlleva como los cultivos ilícitos, la inequidad y la exclusión social, constituyen los principales generadores de la situación social actual de Colombia. Además, la tendencia histórica del país de desigualdad y pobreza, no mejora, sino que por el contrario, se ha agravado (CEPAL, s.f, p.55).

Sin embargo, es necesario centrarse en la causa inicial del conflicto entre el pueblo y el estado y no en la deformación del mismo, para evitar ocultar su naturaleza social; donde el problema agrario, las malas condiciones laborales, y la desigualdad social entre asalariados, empresarios y políticos generaron el alza del pueblo contra el estado.

Actores sociales de conflicto

Pero, ¿Quiénes han sido los actores sociales de este conflicto? Más allá de los integrantes de las guerrillas y los miembros de la fuerza pública, en el conflicto también han sido protagonistas los denominados “sectores no combatientes”, que ya sea a través de auxilios económicos o compromisos con grupos paramilitares y guerrilleros buscaron beneficios propios; o que por el contrario, trabajan en la construcción de paz. Los primeros (quienes buscan beneficios propios), como miles de miembros de la sociedad civil, políticos, empresarios y miembros de la rama judicial. (Gaviria, 2015). Estos se unifican en un grupo denominado “victimarios”, debido a que de una u otra manera son los perpetradores del conflicto armado colombiano.

Según el Diccionario de la Real Academia española (DRAE), un perpetrador es quien perpetra, y la acción de “perpetrar” se entiende como “cometer, consumir un delito o culpa grave.” Más aún si se afectan los Derechos Humanos (DDHH).

Sin embargo, (Furts, Penagos y Villa, 2008, p.74), hablan de otro tipo de actores sociales; los segundos, quienes colaboran positivamente en la construcción de paz sobre los daños causados por el conflicto y pueden ser los entes gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y la iglesia. Por su parte (OIM, CORE, UPIP y Otros, 2014, p.12) va más allá, considerando como actores del conflicto “gobiernos, empresarios, víctimas, comunidades receptoras y, por supuesto, personas en proceso de reintegración y su núcleo familiar”

Una víctima es definida en la Ley de Justicia y Paz como una “persona que [...] haya sufrido daños directos tales como lesiones [...] que ocasionen algún tipo de discapacidad física, psíquica o sensorial [...], sufrimiento emocional, pérdida financiera o

menoscabo de sus derechos fundamentales” (Prieto, s.f, p.16) causados por grupos ilegales. Sin embargo, la ley es precisa en exponer el hecho de que no es únicamente víctima la persona afectada directamente, sino también quienes son afectados de forma indirecta y además comparten un primer grado de consanguinidad con la víctima directa o en su defecto, es cónyuge o compañero(a) permanente sin importar el género.⁶ (Ley 975 de 2005, artículo 5).

Por su parte, la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras⁷, basada en el Derecho Internacional Humanitario (DIH), define a las víctimas en su artículo tercero como:

...aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1º de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno”. (Comisión Histórica del conflicto y sus Víctimas, 2015, p.73)

No obstante, aquellas personas que anteriormente se definieron como “victimarios” por ser perpetradores en el conflicto, también pueden ser víctimas si se observa la ley desde el DIH, cuyo objetivo principal es proteger a quienes no participan en hostilidades o a quienes deciden dejar de participar en enfrentamientos. En base a esta idea, se entiende que quienes hayan participado en enfrentamientos y los abandonen pueden

⁶ Según el Decreto 1290 de 2008, algunos de los delitos que ha de sufrir una persona para que sea considerada víctima son: homicidio, desaparición forzada, secuestro, lesiones físicas y psicológicas, tortura, delitos contra la libertad e integridad sexual, reclutamiento ilegal de menores y desplazamiento forzado.

⁷ Ley 1448 de 2011

acogerse al DIH, sin importar el lado del conflicto en el que se encuentren, ya sean grupos armados al margen de la ley o las fuerzas armadas colombianas.

Respecto a la situación de victimización de los perpetradores del conflicto, (Hincapié, 2014) realiza una breve confrontación entre el DIH y la Ley 1448 de 2011, mostrando la disparidad de las normas internacionales y nacionales respecto al concepto de “víctima”. Lo anterior, debido a que esta última ley, expresa en su artículo 3º, párrafo 2º que “Los miembros de los grupos armados organizados al margen de la ley no serán considerados víctimas, salvo en los casos en los que los niños, niñas o adolescentes hubieren sido desvinculados del grupo armado organizado al margen de la ley siendo menores de edad.” (Ley 1448, 2011)

A pesar de la división legal existente al entender la situación de los combatientes, a través de la historia se han creado mecanismos que permitan la inclusión de estos a la vida civil, integrando el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas, de salud y de seguridad; y buscando mayores alcances y objetivos para realizar una reintegración y no solo una reincorporación o reinserción.

Estas palabras poseen una importante diferencia conceptual, consideradas por el (Observatorio de procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración-ODDR, 2011, p.3), como sutilezas que “son de gran relevancia para los planificadores de los procesos de paz.”

La reincorporación o reinserción, “...es un proceso adelantado por la Presidencia de la República, a través de la cual el gobierno busca que los miembros de los grupos armados abandonen voluntariamente, por medio de incentivos, los campos de guerra y se acoplen a la sociedad civil.” (Furts, Penagos y Villa, 2008, p.86)

Perspectiva política del conflicto

En la búsqueda de generar una mayor comprensión sobre el papel de los diferentes actores sociales en la reintegración del victimario a la sociedad, es fundamental la aclaración de los tres conceptos utilizados como una secuencia de procesos hacia la reintegración completa, permitiendo comprender el papel de las empresas como parte de su responsabilidad social, además del papel del Estado y de la sociedad; en un proceso de reintegración social hacia la búsqueda de la paz.

Para el gobierno nacional, la reinserción se entendía como un programa de reintegración en el que se buscaba reformar a las personas desmovilizadas para volver a la vida civil mediante atención psicosocial, acceso al sistema nacional de salud, capacitación académica y aportes de mensualidades económicas. En este sentido, se encuentra una incongruencia conceptual según los académicos que estudian los conceptos de un proceso de desmovilización (Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración de la Universidad Nacional de Colombia; Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos de la Universidad Militar Nueva Granada), empezando por una situación diferenciadora entre estos conceptos: los aportes de mensualidades económicas.

Consecuentemente, el (Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 2013, p. 41), considera que la reinserción en realidad constituye una fase intermedia entre la desmovilización y la reintegración. Esto significa que es la segunda etapa de adaptación a la vida civil, en la que se busca generar una ayuda inmediata ofreciendo ropa, alimentación, kits de estudio, dinero en efectivo y subsidios; y por lo tanto, es una ayuda de corto plazo. Por el contrario, la reintegración es la búsqueda de la integración de los excombatientes a la sociedad, buscando que puedan establecer relaciones

inter-personales a las propias de una guerra, que se apropien de derechos y deberes ciudadanos y que consigan la independencia económica del estado, integrándose al mercado laboral. Sin embargo, no existen estándares para realizar una reintegración social exitosa, y es un conocimiento que se está construyendo a través de la experiencia.

Según (Castillo, Schönrock y Villamizar, s.f, p.1) la intención del gobierno colombiano de generar reintegraciones exitosas se remonta al año 1990 y a partir de ahí se nombran algunos de los proyectos que han existido: el Consejo Nacional de Normalización (1990), la Oficina Nacional de Reinserción (1991), el Comité de Consulta y Concertación (1993), la Dirección General para la Reinserción (1999) y el Programa para la Reincorporación a la Vida Civil-PRVC (2003). Este último a cargo del Ministerio del Interior y de Justicia y con las funciones específicas de ser un programa de reinserción para quienes desertaran de los grupos armados por voluntad propia y no por acuerdos de paz, y de desarrollar programas de reincorporación a la vida civil.

Hasta el año 2013 en Colombia, los programas para la integración de excombatientes a la vida civil habían sido programas de reinserción debido al pequeño porcentaje de desmovilizaciones que se realizaban (Página de la Agencia colombiana para la reintegración-ACR). Sin embargo, en septiembre del año 2006, el gobierno colombiano creó la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración, buscando suplir la necesidad derivada de la desmovilización colectiva por parte de las AUC que ocurrió a partir del año 2003, momento en el que según la ACR, se pasa de un programa de reincorporación o reinserción de corto plazo a un proceso de reintegración de largo plazo, mejorando la cobertura, la gestión y el acompañamiento brindado a los excombatientes, familias y comunidades mediante la creación de un programa con una durabilidad de seis años y

medio; es decir, 78 meses. El 3 de Noviembre de 2011 la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración, se convierte en la Agencia colombiana para la Reintegración.

Para los expertos en el mantenimiento de paz y en planeación de la reconstrucción en el posconflicto, la reintegración en su culminación constituye la fase final del proceso de reintegración y se antepone del desarme y la desmovilización. Creando el DDR:

Desarme – Desmovilización – Reintegración

El ODDR realiza una modificación a la conceptualización del DDR, considerando la complejidad del mismo evidenciada en las experiencias colombianas, por lo cual se plantean 5 procesos de manera lineal:

Desarme – Desmovilización – Reintegración – Desmovilización–Desarme

... se inicia con desarmes formales, desmovilizaciones parciales, intentos de reintegración a la vida social, política y económica, a partir de cuyos resultados y efectos pueden afianzarse las desmovilizaciones y finalmente proceder a un desarme, como un punto en que los integrantes de las organizaciones se resuelven a desistir de las estructuras organizativas (o éstas se deshacen) y a desprenderse de las armas que han dejado guardadas. En este punto ya no hay ceremonia y es un momento usualmente invisibilizado para quienes planifican los procesos y también para quienes los monitorean. (Observatorio de procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración-ODDR, 2011, p.4-5)

Gestión social

Como se planteó anteriormente, para que se lleve a cabo una reintegración social de manera exitosa, es fundamental contar con el apoyo de la sociedad para establecer las relaciones inter-personales y para apropiarse de los derechos y deberes. De manera conceptual, el papel de la sociedad en los procesos de reintegración puede significar “Gestión social”.

De esta manera, entra en escena la gestión social como un proceso que genera espacios donde la ciudadanía y la sociedad pueden conocer, aprender, y participar activamente con sus propias ideas, enmarcadas en las necesidades, los recursos, los derechos y los deberes que conducen al desarrollo social de una nación. (Cárdenas, 2008, p.16).

En este sentido la gestión social se asemeja a la participación ciudadana pues significa “el ejercicio de la ciudadanía y el crecimiento de la democracia” además de acarrear consigo la idiosincrasia de la civilidad, “a través del diálogo, persuasión, conversación pública, juicio, y significados en que se sostiene nuestra comunidad política.” (Huertas y Sánchez, 2014, p.160)

Lo que se busca al hablar de gestión social, es que todos los organismos de la sociedad se comprometan en la realización de acciones que conlleven al mejoramiento social del país; cada individuo desde su accionar con respeto y responsabilidad por el otro y por el país, la iglesia en su labor social, las comunidades en la aceptación y participación de sus derechos y deberes y las empresas en la misma medida respecto a los excombatientes, que todos se comprometan con el perdón, la aceptación y el acompañamiento.

Sin embargo, la gestión social también puede ser una política de entidades públicas y privadas en la que:

...se orienta a la consecución y ejecución de proyectos que tienen como intención, entre otros objetivos, mejorar las condiciones sociales de la comunidad, propiciar su integración en torno a ideales comunes y canalizar conocimientos y recursos que posibiliten mejorar los entornos y la calidad de vida de sus miembros. (Cárdenas, 2008, p. 16; tomado de Presidencia de la República de Colombia, 2006)

Para (Furst, Penagos, y Villa, 2008, p.76), las compañías que decidan llevar a cabo gestión social deben comprometerse de lleno no solo con temas sociales, sino también con temas ambientales y siempre enfocar sus acciones no como un gasto, sino como una inversión de estrategia y expansión de la compañía.

Negar o desmentir la situación social de Colombia, no sólo frente a la pobreza y el desempleo, sino también frente a la violencia y a la continua intolerancia de los grupos sociales frente a los participantes de esta, desde victimarios hasta víctimas, sería contradecir la realidad. En este sentido, el papel de las empresas con una posición abierta al cambio, a la tolerancia, al perdón y especialmente a la responsabilidad con el mercado en el que se desarrollan, es el camino ideal para abrirse al trabajo como gestores sociales, conllevando a aportar al desarrollo ideal de un proceso de reintegración, no sólo mediante ofertas laborales, sino también mediante acompañamiento y procesos de integración social.

Responsabilidad social empresarial en el conflicto y en un entorno probable de posconflicto

Empresa y sociedad

La relación entre Empresa y Sociedad (EyS), se ha convertido en una relación compleja debido a la desconfianza que ha surgido en las personas frente a la actuación de

las empresas, con casos como el de Enron⁸, donde se realizaron fraudes mediante la manipulación de los precios del mercado. Con base en esta idea, (García, 2008, p.1), plantea que la caída de la confianza se ha convertido en la consecuencia más grave que deben enfrentar las empresas respecto al mercado, dejando en segunda instancia temas como desempleo y pérdidas de capital. Así, el público ha empezado a buscar una mayor transparencia en los procesos y las empresas por lo tanto, han comenzado a responder a estas demandas en pro de recuperar la “persona” y consecuentemente la confianza deteriorada. Se ha creado una relación entre “persona” e “institución”, la primera desde una lógica social y la segunda desde una lógica económica.

“Si se logra que la lógica económica y la lógica social generen la creación de valor necesaria para cubrir los objetivos de la economía que, como bien señala A. F. Utz⁹, dentro de la dimensión ética de la economía los objetivos son "satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el 'bien común' ”” (García, 2008, p.6)

Por su parte (Reficco y Ogliastri, 2009, p.3), plantean la relación entre EyS como una metadisciplina; es decir, un “paraguas que abarca al resto de las tradiciones académicas...” respecto a las situaciones que surgen durante la relación de estas: temas sociales, económicos y políticos.

⁸ **Enron Corporation** fue una empresa energética con sede en Houston, Texas que empleaba a más de 21.000 personas hacia mediados de 2001. Sin embargo, la reputación de esta empresa comenzó a decaer debido a los insistentes rumores de pago de sobornos y tráfico de influencias para obtener contratos en América Central, América del Sur, África, las Filipinas y la India.

⁹ 7 UTZ, A. F. (1998): "Ética Económica", Unión Editorial, Madrid, p. 26.

Finalmente, es fundamental entender que para los estudiosos de la relación EyS, la sociedad debe construirse sobre una base sólida de compenetración entre la empresa y el entorno empresarial, donde se desarrolle la persona, se utilicen los recursos de manera adecuada, se asuman las responsabilidades, exista cooperación y se desarrollen competencias educativas, sanitarias, etc. (Reficco y Ogliastri, 2009; García, 2008; Costa, 2009).

“La libertad de mercado no puede prescindir de sus responsabilidades, que necesariamente son responsabilidades sociales” Nicolas Sarkozy

“Necesitamos impulsar una nueva ética de responsabilidad que contribuya a volver a un capitalismo más humano en el que se promueva la prosperidad desde abajo”.
Barak Obama

Desde la gestión social, hacia la RSE

En este sentido, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), con la financiación de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y junto a la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), regional Centro Occidente, planteó en el año 2006 un programa de reintegración de excombatientes, desarrollando una iniciativa en la que los empresarios aporten al proceso de reintegración, y al mismo tiempo ganen. (OIM, CORE, UPIP y Otros, 2014, p. 12)

Las empresas buscan comenzar su gestión social a través de sus grupos de interés, como su recurso humano, proveedores, clientes e inversionistas. “Para muchas empresas, la gestión de sus grupos de interés es el primer paso necesario para implementar sus políticas de responsabilidad social y una plataforma para la concepción y operacionalización de proyectos” (Reficco y Ogliastri, 2009, p.6). Sin embargo, en algunas

PYMES se está llevando a cabo un trabajo de gestión social externa, con proyectos generados por el Estado, en los que se incentiva la colaboración en orientación y acompañamiento de proyectos o la contratación laboral para reinsertados del conflicto.

Se plantean tres objetivos tanto para las personas en proceso de reintegración (PPR) o reintegradas a la sociedad, como para los empresarios: el primero, mejorar los ingresos para personas en proceso de reintegración que hayan recibido formación y entrenamiento en diferentes áreas laborales; teniendo en cuenta que tener un mejor salario y que además sea fijo, constituye un incentivo para dicha población en pro de no regresar a la guerra y mantenerse de manera estable con sus familias. El segundo, fortalecer los negocios de pequeños y medianos empresarios que pudieran abrir vacantes y cubrirlas con esta población; siendo esta una manera de ofrecer oportunidades laborales pero también de ganar un incentivo económico por parte del gobierno. Y, por último, “cubrir una necesidad de los sectores empresariales regionales de contar con mano de obra calificada para aumentar su calidad en la producción de bienes y servicios.” (OIM, CORE, UPIP y Otros, 2014, p.12)

A pesar de que, hasta ahora, el fomento de la responsabilidad social ha correspondido fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, ésta es importante en todos los tipos de empresa y todos los sectores de actividad, desde las PYME a las empresas multinacionales. El aumento de su puesta en práctica en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo. Aunque muchas PYME ya han asumido su responsabilidad social, sobre todo a través de su participación a nivel local, una mayor sensibilización y un apoyo más

importante a la difusión de las buenas prácticas podría contribuir a fomentar la responsabilidad social entre este tipo de empresas. (Comisión de las Comunidades europeas, 2001, p.7)

Pero, ¿Se puede considerar la acción de contratar excombatientes reintegrados a la sociedad o de generar un acompañamiento en la creación de sus propias empresas, como Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Responsabilidad social empresarial

Según la Comisión Europea, en su libro titulado *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*:

La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. (Libro verde, 2001, p.7)

Sin embargo, la RSE va más allá de una integración voluntaria, pues ser socialmente responsable no es cumplir únicamente obligaciones jurídicas o legales, aunque sea por voluntad propia; ser socialmente responsable es ir más allá del cumplimiento del deber, dirigiéndose a un querer hacer. En otras palabras, significa pasar de la legalidad al altruismo o a la filantropía. Y teniendo en cuenta el planteamiento anterior, es importante hacer énfasis en que en una verdadera RSE, las buenas intenciones tienen más peso que los beneficios económicos o legales. (Reficco, 2010 y Saldarriaga, 2013)

Es preciso realizar una diferenciación entre Responsabilidad Social Empresarial y Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, entendida por (Jiménez, 2014, p.85)

como “Una RSE mínimamente incluyente”. Mientras la primera es la aplicación completa de prácticas de RSE en todas las áreas y entornos de la organización, la segunda se fundamenta en tener programas de RSE pequeños que se consideran también mínimamente altruistas, y que por lo tanto solo favorecen un grupo de interés de forma mínima. Por ejemplo: la dotación de una escuela, financiar eventos deportivos a los trabajadores de la empresa, y en este sentido, contratar personas en proceso de reintegración.

RSE y su desarrollo en Colombia, en un contexto de conflicto o posconflicto

Prandi y Lozano (2010) afirman que frente a la situación en un país de “reconstrucción postbélica” que tiene aún mayores conflictos sociales que destrucción física, la RSE no puede operar independientemente del contexto; por el contrario, las empresas deben comprender el contexto en el que se desarrollan y ser “*conectores*” y no “*divisores*” en su área de influencia. Además, afirman que existen algunos teóricos del conflicto, defensores del importante papel de la empresa local en la construcción de paz, entendiendo que la ayuda internacional (multinacionales, ONG, etc.) es incapaz por si sola de romper el ciclo del conflicto, debido entre otros aspectos, al poco conocimiento cultural de las zonas y la incertidumbre de oportunidades de trabajo o emprendimiento a largo plazo. (Prandi y Lozano, 2010, p.35)

En este sentido, la construcción de paz es un concepto que se ha empezado a incluir dentro de las políticas de RSE, en donde las empresas identifican los elementos de construcción de paz que en la mayoría de ocasiones no solo construyen paz, sino que también sirven a sus intereses.

Así, se ha originado un concepto más apropiado para referirse a las prácticas de RSE que se fundamentan en el deber moral de la paz: Prácticas de construcción de Paz.

Prácticas de construcción de paz

En la búsqueda de la paz, tanto el sector público como el privado pueden trabajar en generar condiciones para aportar a una paz estable y duradera, mediante acciones que fortalezcan y solidifiquen la paz y, aunque se trabaje en un contexto de conflicto armado, estas acciones ambientan el posconflicto y acercan al país y a la sociedad a él. Así, la construcción de paz se entiende como: un “concepto global que abarca, produce y sostiene toda la serie de procesos, planteamientos y etapas necesarias para transformar los conflictos en relaciones más pacíficas y sostenibles” (Lederach, 1998; citado por Jiménez, 2014).

Existen varias formas de tener prácticas de construcción de paz dentro de una organización, como la creación de oportunidades laborales enfocada a personas reintegradas del conflicto y a víctimas, el acompañamiento en el desarrollo de un negocio con el mismo objetivo social, ayudando al crecimiento de este y al mismo tiempo a generar mayor empleo, y los negocios inclusivos.

Este último, consiste en incluir dentro de la cadena productiva de una empresa, los productos o servicios generados por las personas reintegradas o víctimas del conflicto. Aportando de esta manera al crecimiento de los nuevos negocios, a la dignidad económica, a la inclusión social y generando dinamismo comercial (Reficco, 2010).

Empresa y construcción de paz

Apenas hacía el año 2.000 las empresas colombianas se interesaron de una manera más evidente y social en el conflicto armado colombiano. Hasta ese entonces, y a pesar de los intentos por lograr acuerdos de paz de los presidentes Belisario Betancur, Virgilio Barco y César Gaviria; el empresariado consideraba que este era un conflicto perteneciente únicamente al Estado. Actualmente, el número de empresas comprometidas con la reintegración económica de quienes en algún momento fueron autores del conflicto, ha crecido significativamente.

En Colombia, el principal antecedente, que sirvió como impulso para que se empezaran a desarrollar prácticas de reintegración económica fue el Programa para la Reincorporación a la vida civil (PRVC) en el 2003. Este programa buscaba que tanto entidades públicas como privadas contrataran a las personas en proceso de reintegración económica; sin embargo, poco fue su éxito debido a la desconfianza de los empresarios y a la poca difusión por parte del gobierno. De aquí surgieron la Red de Oportunidades Laborales (ROL) y El Plan 2500.

Negocios Inclusivos

En la actualidad, se evidencia un aumento en el interés de las grandes empresas nacionales en trabajar en la construcción de la paz, con la práctica de los Negocios Inclusivos.

Un Negocio Inclusivo, NI, es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una

relación de beneficio para todas las partes.” (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008, p.10)

Así, se pueden ampliar segmentos de mercado hacia poblaciones de bajos ingresos y generar oportunidades para estas familias en pro de que se integren a la dinámica empresarial.

En este sentido, se hace necesario aclarar que los NI buscan maximizar tanto el valor social como el valor económico. Por esta razón, no se pueden considerar esfuerzos de filantropía, pues en esta no se busca generar un retorno financiero, mientras que en un NI este es uno de los objetivos. (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008, p.11)

Consecuentemente, se pueden generar dos clases de NI: la primera, si se vincula la población seleccionada como proveedores, socios o distribuidores de la materia prima o servicio de la empresa ancla; la segunda, si se vincula la población seleccionada como consumidores, llegando a ellos con precios y condiciones justos y accesibles, con la misma calidad con la que se ingresa a otro tipo de mercados.

En este sentido, se presentan las siguientes figuras, mostrando los beneficios para los sectores involucrados en un proceso de negocios inclusivos:

Como socios, proveedores o distribuidores	
Para la empresa	Para la población
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de abastecimiento. • Trazabilidad y control de calidad de la materia prima. • Menores costos de transacción. • Riesgos compartidos. • Acceso al conocimiento y a redes locales. • Mejores relaciones con el gobierno. • Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios y condiciones justas. • Ventas aseguradas. • Creación o expansión de puestos de trabajo. • Capacitación y asistencia técnica. • Transferencia de conocimientos y de tecnología. • Acceso a financiamiento. • Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.

Fuente: *Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo.* SNV / WBCSD.

Figura 1, (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008, p.13)

Como consumidores	
Para la empresa	Para la población
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a un nuevo mercado. • Incremento en los ingresos. • Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales. • Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor acceso a productos y servicios de calidad. • Precios menores y accesibles. • Mejor calidad de vida. • Aumentos de productividad.

Fuente: *Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo.* SNV / WBCSD

Figura 2, (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008, p.13)

En Colombia, las empresas que hasta ahora aplican los “NI”, son empresas influyentes como Natura Colombia, Indupalma, Alpina, Compañía Nacional de Chocolates, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, CasaLuker, Promigas, Pavco y Bancolombia. (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008, p.8)

Un ejemplo de NI es Indupalma, empresa que creó un modelo cooperativo con pequeños propietarios empresarios palmeros, en donde Indupalma generó financiaciones de largo plazo -12 años, con 4 años de gracia-, y es esta misma empresa, la que se encuentra a cargo de la administración y operación del Proyecto, de la venta de plántulas, de la compra de la producción total, de “la asistencia técnica, la capacitación, la asesoría jurídica y financiera, el manejo de la logística y el estudio del mercado nacional e internacional.” (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008, p.25)

Por su parte, Alpina realizó una estrategia de abastecimiento en el sur del país con pequeños ganaderos, en donde se comprometió a comprar la leche para sus productos y estableció precios de compra fijos. De esta manera, las empresas han visto grandes beneficios económicos, además de ver disminuciones en los problemas referentes a materias primas (calidad, cantidad), se generan mayores rendimientos de producción, aumento de producción y crecimiento empresarial. Por su parte, los proveedores, aumentan

sus ingresos, tienen fácil acceso a créditos, aumentan su experiencia, se capacitan, tienen acceso directo al mercado, y lo más importante, se evidencian grandes mejoras en la calidad de vida.

Sin embargo, pocos de estos NI se están llevando a cabo con personas en proceso de reintegración. Las empresas buscan ayudar con otros grupos sociales como los desplazados, víctimas de la violencia y campesinos, evidenciándose el miedo aún existente frente al grupo social al que se alude en este trabajo.

Experiencias de empresas nacionales con PPR

El Observatorio de la reintegración (2009) en su primera revista, expresa el papel de las empresas en la construcción de paz, identificando como fundamental el reconocimiento y la comprensión de las intervenciones que consciente o inconscientemente la organización ha desarrollado en el contexto de conflicto en el que se desenvuelve, pues si esta debida identificación no se realiza, las organizaciones pueden llevar a cabo intentos no sólo fallidos de aportar a la construcción de paz, sino aún peor, fortalecer el mal. En el 2009, la ACR, ya había construido y obtenido experiencia en la denominada “ruta para la reintegración”; en este sentido, se habían identificado las áreas de intervención que pueden adoptar las empresas en términos de construcción de paz y de terminación del conflicto.

Así:

El emprendimiento en acciones pro paz suele producirse en las siguientes áreas: negociaciones de paz formales, las dimensiones económicas de la construcción de la paz, la reconstrucción de relaciones entre grupos en conflicto, atención a las dimensiones de seguridad y el papel de las mujeres emprendedoras.

(Observatorio de la reintegración, 2009, p. 24)

Siguiendo estas alternativas para emprendimientos en acciones pro paz, el grupo empresarial Almacenes Éxito S.A, se constituyó como la primera empresa privada en Colombia en apostarle a la construcción de paz desde el año 2006 (Observatorio de la reintegración, 2009; Prandi y Lozano, 2010; Cámara de Comercio de Bogotá & FIP, 2015), mediante la opción de *Contrato de aprendizaje*, que es una de las opciones de empleabilidad que tienen los empresarios a través de las *pasantías del SENA*.

Actualmente, Almacenes Éxito S.A continúa su proyecto no sólo con desmovilizados de los diferentes grupos armados, sino también con los diferentes grupos sociales afectados por la violencia: personas en situación de discapacidad, jóvenes en riesgo, víctimas de la violencia, familiares de desmovilizados y personas en situación de discapacidad cognitiva.

El número de empresas comprometidas con el proceso de reintegración en Colombia va en aumento, de esta manera, desde el año 2003 hasta el año 2012; es decir, aproximadamente 10 años, y a pesar de los intentos previos de búsqueda de paz, sólo 115 empresas en todo el país se interesaron por aportar a dicho proceso. Sin embargo, se evidencia un aumento considerable que coincide con la iniciativa del gobierno Santos en iniciar diálogos de paz con el grupo ilegal alzado en armas FARC-EP. Sin pretensión de deducir que este incremento esté directamente relacionado con los diálogos de paz, el aumento es de más 415 empresas del año 2013 al año 2014 , y se muestra aún más sorprendente el aumento de participación de éstas empresas para finales del 2014, que es de más 653; para una participación total de 1.183 empresas.

Figura 5. Número de empresas comprometidas con la reintegración económica según la ACR (2003-2014).



Fuente: Elaborada por la FIP¹⁷.

Figura 3, (Cámara de Comercio de Bogotá & FIP, 2015, p.16)

Según la ACR, para el año 2015, 500 grandes empresarios del país le estaban apostando a

el posconflicto; es decir, que del número total de empresas vinculadas a la ruta de empleabilidad en el 2015, 500 empresas pertenecían a las grandes del país, pues estas, son precisamente quienes más participan en los procesos de reintegración tanto por su capacidad económica como por los lugares en los que desarrollan sus operaciones.

Gráfico 4. Participación por tamaño

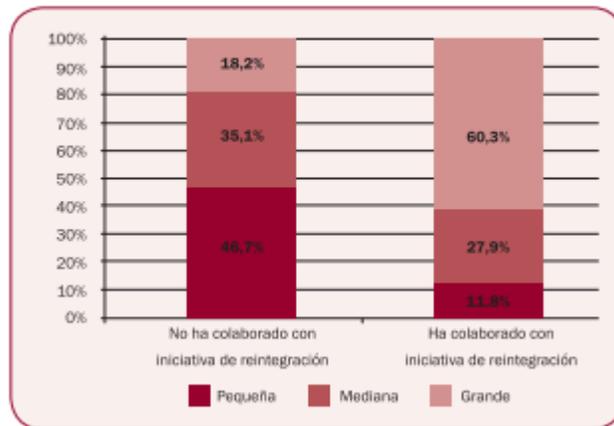


Figura 4, (Puentes, Moreno & Otros, 2009, p.8)

Dentro de estas grandes empresas se encuentran Coca-Cola, Terpel, Bancolombia, Sodexo, Juan Valdez, Uniformar, EPM e Ingenio Manuelita.



Figura 5, (El Universal, 2015)

En el Eje Cafetero, se destacan por su labor: Panaca, Uniformar y Ejetexco. La primera, empresa del Quindío, mediante programas de formación práctica de cultura agropecuaria y el desarrollo de las prácticas dentro de las instalaciones del Parque, permitiendo elegir a las PPR “entre ganadería, porcicultura, especies menores, granja agrícola, agronomía, y equinos” (Revista Semana, 2015).

Uniformar, por su parte, es una empresa pereirana, reconocida por ser la primera empresa en la ciudad en apoyar procesos de reintegración. Se dedica a la producción, comercialización, distribución y venta de dotaciones empresariales e industriales. Nace en el año 1996 con el objetivo inicial de brindar empleo a madres cabeza de hogar, luego a la población desplazada, y desde hace 8 años (2008) promueve la contratación de personas en proceso de reintegración y víctimas de violencia intrafamiliar.

Consideraciones administrativas

La finalidad del presente trabajo de grado es llegar al planteamiento de una forma de integración de las empresas regionales a lo que constituye el proceso de reintegración en la región, donde además de sembrar el interés en que estas quieran participar no sólo por causas económicas sino sociales, encuentren un apoyo en cómo manejar los procesos que involucran a las PPR para lograr el éxito en la misma.

En este sentido, tener en cuenta los principales miedos e inseguridades de los empresarios frente a este tema se vuelve fundamental para recopilar y replantear dichos procesos. Así, la seguridad y los procesos de selección influenciados por una mala capacitación, constituyen los principales temores del empresariado colombiano, además de la apatía social que puedan llegar a tener las PPR y que evite el cumplimiento del trabajo. (Guáqueta & Orsini, 2007, p. 19)

Como primer planteamiento en pro de un proceso de reintegración exitoso con participación empresarial, se tratan los niveles de decisión y acción de las empresas, teniendo en cuenta que se vuelve indispensable para un proceso exitoso que no sólo las gerencias estén de acuerdo con la contratación de PPR sino también que los empleados de nivel operativo o rangos medios (que se convierten en jefes directos de las PPR o que en determinado momento deban realizar trabajo en conjunto), estén previamente informados y sensibilizados frente al tema, pues aunque en ningún momento se busca que las PPR sean tratados de forma diferente, es indiscutible que en su proceso como seres humanos y profesionales encontrarán mayores obstáculos frente a “reconvertir sus destrezas, adquirir nuevos conocimientos, generar nuevo capital social, enfrentar traumas de guerra y lidiar con las prevenciones de sus empleadores y socios.” (Guáqueta & Orsini, 2007, p. 18)

Como segundo planteamiento, se debe tratar la condición de igualdad, pues aunque se busca un trato en igualdad de condiciones para las PPR frente a los demás trabajadores, precisamente para que estos se sientan incluidos, en la realidad el trato es especial, pues estos son “objeto de capacitaciones, programas de seguimiento y garantías de compra que normalmente las empresas y el gobierno no ofrecerían.” (Guáqueta & Orsini, 2007, p. 21)

Después de tener claras las condiciones previas al inicio de un proceso de reintegración económica, se puede hablar de la planeación de la actividad que se va a desarrollar (incluir PPR a la empresa), que inicia en cuanto las organizaciones deciden sumarse a contribuir en la contratación directa o indirecta de los reinsertados y en la obligación de tener en cuenta la adaptación de sus modelos de selección e inducción del personal, apuntando hacia la generación de vínculos como el compromiso, el sentido de pertenencia y estabilidad emocional, sin olvidar la estabilidad económica.

En este sentido, la Cámara de Comercio de Bogotá & FIP (2015), presenta unas recomendaciones que permiten a las empresas facilitar el proceso, emplear a una PPR desde de la primera intención.



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

Figura 6, (Cámara de Comercio de Bogotá & FIP,2015, p.32)

En el momento en que las organizaciones realizan el primer paso de la planeación, es decir, deciden contribuir a la construcción de paz, además de mostrar su apoyo con la capacitación de los reinsertados, es necesario tener en cuenta otros aspectos indispensables como: la voluntad de hacerlo, evidenciando en las políticas de la empresa el compromiso por querer ayudar sin pensar en el lucro como retribución, los recursos adicionales que implican tener un acompañamiento a las PPR en la inclusión del ambiente laboral de la organización, la identificación de las necesidades y vacantes que tiene la empresa para ubicar a los nuevos colaboradores del proceso, la iniciativa a través de la cultura organizacional focalizada hacia valores, normas y costumbres con un enfoque hacia el respeto, la empatía y la socialización; con el fin de generar la eficiencia en el desarrollo del proceso de vinculación laboral de los PPR y la interacción de los demás colaboradores con ellos.

En segundo lugar, es indispensable que la organización se informe de manera detallada sobre el proceso de reintegración y sobre las implicaciones que conlleva empleos a PPR para conocer de qué forma funciona; sumado a esto, es importante también la asesoría y la comunicación directa con la ACR, pues la agencia es la que mejor conoce sobre el mecanismo que se debe utilizar y la más indicada para apoyar a la organización y facilitarlos.

En tercer lugar, para generar una eficiente iniciativa hacia la vinculación de reinsertados en la empresa, se requiere de un equipo de profesionales (dependiendo del volumen de contrataciones) con experiencia en población vulnerable, con el fin de realizar un trabajo social y acompañamiento a las PPR de manera exitosa. Luego de esto, en el momento de difundir la información, las organizaciones deben ser conscientes de lo importante que es, la forma en como socializan la iniciativa del proceso de reinserción y la relación de este con la vinculación laboral, teniendo en cuenta las áreas donde los reinsertados se desempeñarán, para que en el momento en que lleguen los nuevos colaboradores, ellos puedan tener la libertad de contar sobre su pasado (si lo desean) sin ser juzgados. Sin embargo, en las empresas más pequeñas, donde es mínima la posibilidad de contar con un área encargada del seguimiento y acompañamiento, la ACR puede ser una guía y un acompañante de la relación empresa-empleado.

Después, las empresas deben elaborar los perfiles que requieren, debido a que la planeación de la vinculación debe estar orientada y pensada en las necesidades que presenta la organización, las vacantes y las condiciones; es decir, si los trabajos que se tienen disponibles son indicados para estas personas o si existe la forma de adaptarlo para las habilidades, condiciones y ante todo se acopla al nivel de capacitación que poseen. En otras palabras, ser un poco flexibles con ellos pero sin dejar de ser justos, en pro de evitar

inconvenientes con los colaboradores ya vinculados. Y finalmente, según la (Cámara de Comercio de Bogotá & FIP, 2015, p.20-22) se debe tomar la decisión sobre el tipo de vínculo que se creará con las PPR, pues se encuentran varias opciones como: empleo, suministros, compras, administración de proyectos, aprendices del SENA y capacitaciones adicionales que se trabajan entre la empresa interesada y la ACR.

El empleo directo constituye la primera opción de vínculo, debido a que es la opción más escogida por los reinsertados y a la que más recurren las empresas que apoyan directamente y sin temores la reinserción. Para las empresas es la mejor manera de capacitar y hacer seguimiento al trabajador y para los reinsertados es la opción que genera mayor estabilidad económica y social. Sin embargo, el empleo indirecto con vinculaciones temporales también se lleva a cabo, si la organización no desea tener lazos directos con la PPR.

La segunda opción es el vínculo de suministro, pues existen empresas de desmovilizados que requieren insumos y maquinaria. Es una opción de vínculo debido a que no cualquier empresario desea tener entre sus clientes a personas en procesos de reintegración, por lo cual se le permite al proveedor realizar un seguimiento al uso de sus insumos y este permite diferentes opciones de pago.

La tercera opción es el vínculo de compras, vínculo contrario al anterior, pues en este las empresas convierten a las PPR en sus proveedores; es decir, son estas quienes realizan la compra de productos mientras el gobierno garantiza y realiza seguimiento a los estándares de calidad de dichos productos.

La cuarta opción es el vínculo de administración de proyectos a través de operadores, vínculo que es tal vez una opción de ayuda menos tradicional y más innovadora. Ocurre que en el proceso de reintegración, el gobierno brinda capital semilla a

quienes considere tienen proyectos que se pueden convertir en pequeñas empresas (tiendas de barrio, cultivos y comercialización de los productos, etc). Sin embargo, la realidad es que los excombatientes en su mayoría no se encuentran preparados para asumir el rol de empresarios sin un previo acompañamiento, en este sentido las empresas colaboradoras asumen un acompañamiento al pequeño empresario con o sin un acuerdo de remuneración y se convierten en “operadores”.

La quinta opción es el vínculo con aprendices del SENA, en este sentido la empresa ofrece cupos de pasantías laborales a las PPR que se encuentren estudiando en el SENA y se comprometen a asumir una parte de su salario, mientras el gobierno asume la otra. Este tipo de vínculos “Sirven para entrenar al desmovilizado en un oficio, iniciarlo en la vida laboral y, en ocasiones, acceder a empleos formales con contratos de largo plazo.” (Guáqueta & Orsini, 2007, p. 22)

Finalmente, se consideran las capacitaciones adicionales que en muchas ocasiones las empresas deciden llevar a cabo, pues a pesar del esfuerzo del gobierno y de los servicios de educación que tienen para las PPR (desde cursos hasta técnicos vocacionales y atención psicológica), las empresas ya sea como contratistas, proveedores o compradores, deciden reforzar la capacitación, la cual puede variar en temas: pareja, drogadicción, violencia, emprendimiento, sociedad, etc.

Luego de evaluar todos los puntos que hacen parte de la planeación y de realizar la vinculación, se encuentran las recomendaciones para el proceso de trabajar con reinsertados. Iniciando con el acompañamiento constante que ayude no sólo a la retroalimentación de las PPR para ubicarlos de manera adecuada de acuerdo con sus potencialidades, sino también a tener una comunicación constante con ellos y con los

demás colaboradores de la organización, donde estos últimos resuelvan todas sus inquietudes y sean un apoyo para facilitar el proceso.

En la capacitación, es importante que la organización tenga en cuenta que aunque el trato debe ser igual para los colaboradores ya vinculados y para las PPR (en cuanto reglas, horarios y sanciones), debe prepararse para destinar tiempo a las capacitaciones adicionales y específicas que requieran los reinsertados, pues no todos tienen los mismos niveles de formación; luego, se recomienda realizar un seguimiento para evaluar la eficiencia del proceso, la adaptación de los nuevos colaboradores y las diferentes complementaciones se deban implementar.

Otra recomendación es la “difusión interna”, pues es importante que la empresa motive a los colaboradores hacia la cooperación por la construcción de paz y se tome consciencia de que es un trabajo de todos y para todos. También, la “difusión externa” permite motivar a otras organizaciones para que estas comiencen a interesarse por la iniciativa de contribuir a la construcción de la paz.

4.3 Marco Contextual

En la búsqueda de comprender las condiciones que han alimentado el conflicto social, evidenciando su origen no sólo como una manifestación de grupos al margen de la ley, sino como consecuencia de una historia colombiana con enormes desigualdades y desequilibrios sociales, se analiza el contexto social y la participación de la empresa privada tanto en el proceso del conflicto, como en los procesos de reconciliación y reintegración social, enfocando su papel hacia la responsabilidad de inclusión con condiciones justas.

4.3.1 Concentración de la tierra y desigualdad

Los datos sobre tenencia de tierras en Colombia, según la (Oficina Internacional de Derechos Humanos-Acción Colombia, 2013), reflejan una situación extrema sobre el control y la concentración de las mismas, que consecuentemente han generado una realidad agraria y rural crítica y un alto índice de violencia.

El índice GINI de tierras en Colombia es de 0.87 (uno de los más altos del mundo), mostrando un alto nivel de concentración de tierra, pues entre más cerca se encuentre de 1, más grande es la concentración de las tierras en pocas manos.

- 86,3% de los propietarios tienen 8,8% de la superficie con propiedades de menos de 20 hectáreas.
- 10,7% de los propietarios tienen 14,6% de la superficie con propiedades de entre 20 y 100 hectáreas
- 2,6% de los propietarios tienen 14% de la superficie con propiedades de entre 100 y 500 hectáreas
- 0,4% de los propietarios tienen 62,6% de la superficie con propiedades de más de 500 hectáreas

Además, la alta concentración de la tierra ha sido para fines agrícolas, significando que el mayor porcentaje de la población de bajos y medios niveles socioeconómicos, tienen un acceso limitado para producción y comercialización de productos agrícolas, y que los altos niveles socioeconómicos tienen mayor acceso a la producción y comercialización de estos, generando aún mayor riqueza, lo que conlleva a un índice alto de concentración de la misma.

Al respecto, el presidente Juan Manuel Santos expresó durante una intervención en una conversación del Departamento Nacional de Planeación (DPN), que “según un estudio del año 2011, el 1% de la población colombiana concentra el 40% de la riqueza total del país, por lo que hay mucho camino por recorrer para superar la desigualdad.”(Portafolio, 2014, p. 1)

Consecuentemente, se presenta el fenómeno de subutilización de la tierra, significando que de la cantidad de tierra disponible para cultivos solo una pequeña parte se utiliza para este fin, pues quienes la poseen no la explotan o la conservan para ganadería.

A continuación, se presenta la subutilización de la tierra con fines agrícolas durante el año 2013:

Subutilización de la tierra con vocación agrícola en Colombia

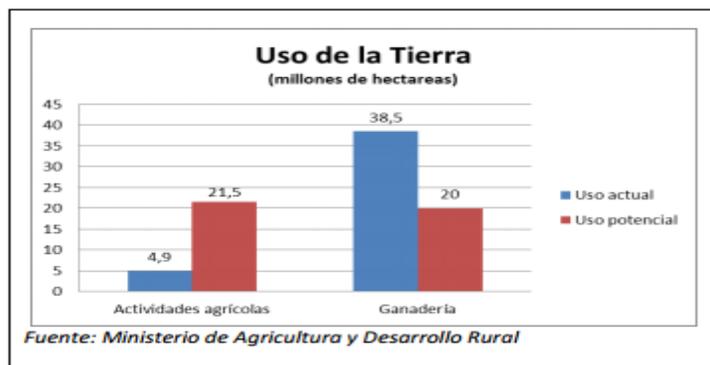


Figura 7, (Tomado de: ODH^{ac}, 2013)

La superficie dedicada a actividades agrícolas y silvoagrícolas asciende a 4,9 millones de hectáreas, aunque se estima que 21,5 millones tienen aptitud agrícola, es decir sólo el 22,7% de la superficie con vocación agrícola es utilizada para el establecimiento de cultivos. Lo contrario sucede con la actividad ganadera que dedica 39,2 millones de hectáreas para mantener el hato, mientras que solo el 53,8% del área utilizada tiene aptitud para desarrollar esta actividad.

El tercer censo nacional agropecuario realizado en el año 2013 por el DANE, registra una comparación de los años 1970 y 2010. Donde se encuentra que en el café presentó una disminución de hectáreas pasando de 1,1 millones a 914.413 para el 2010. Esto tuvo repercusiones para la producción, pues a medida que surgen las nuevas técnicas, la producción pasa de 18 millones de sacos de café a 8.92 millones en 2010. Sin embargo, el número de productores de café ha crecido, pues para la década de los 70's "apenas superaban los 300.000, hoy son más de 500.000 caficultores." (Bustamante, 2011, p. 2).

Esto muestra que aunque sean más los productores de café, la producción tiende a disminuir, pues la concentración de tierra para aprovechamiento de cultivos a manos de los campesinos caficultores es poca. En este sentido, el Relator de Naciones Unidas para el derecho a la alimentación expresó:

“no resolveremos el hambre ni pararemos el cambio climático con la agricultura industrial de las grandes plantaciones. La solución reside en apoyar el conocimiento y la experimentación de los agricultores y campesinos y en el aumento de los ingresos de los pequeños propietarios para contribuir así también al desarrollo rural.” (Oficina Internacional de Derechos Humanos- Acción Colombia, 2013, p.3).

Sin embargo la situación en Colombia es compleja, pues la poca tierra que tienen los campesinos en comparación a los grandes empresarios o empresas, no permite que la tierra se aproveche de la mejor manera en base a la experiencia y el conocimiento de ellos para aumentar la actividad económica del país y mejorar la calidad de vida del campesinado, por el contrario, la situación real sigue contribuyendo a la concentración de capital.

Estas cifras nos indican, tal como lo menciona el PNUD, que el tema de la tierra en Colombia es un problema complejo que va más allá de la restitución y titulación de tierras, y que necesita más bien de una “reforma rural transformadora (Oficina Internacional de Derechos Humanos-Acción Colombia, 2013, p.4).

Se evidencia una continua concentración de tierra y riqueza, que no disminuye a pesar de los años y de las confrontaciones que se han causado, y que conlleva a profundizar sobre la ley de tierras y la distribución y restitución de estas a las víctimas del conflicto.

4.3.2 Concentración de la tierra – despojo y desplazamiento en Colombia.

La concentración y el despojo de tierras sufrida por los campesinos fue una de las causas de la inconformidad que llevó al surgimiento de los grupos armados en el país, en la actualidad el despojo de tierras sigue siendo masivo¹⁰, aunque la causa ya no es solo la concentración de propiedades en la clase alta (en la mayoría de los casos de manera ilegal), sino que también lo es el desplazamiento forzoso del que son víctimas los campesinos por parte de grupos armados al margen de la ley.

Estos grupos se encuentran en la mayoría de municipios del territorio colombiano, siendo generadores de violencia, despojo de tierras, asesinatos, masacres y demás crímenes de lesa humanidad, violando el DIH.

Algunos datos sostienen que:

¹⁰ Un desplazamiento masivo es aquel que afecta a más de 10 hogares o 50 personas

- Para el 2014 existían entre 3.9 y 5.5 millones de desplazados internos, incluidos 259.146 casos adicionales del el año 2011 - 155.692 casos según registros oficiales. Además de un aumento en los desplazamientos masivos.
- Más del 80% de las personas desplazadas son mujeres, niñas y niños; y la Corte Constitucional ha reconocido que los “grupos étnicos constituyen el sector poblacional colombiano más afectado por el desplazamiento forzado”.
- Según las diferentes estimaciones, la cantidad de tierras despojadas se sitúa entre 6,8 y 10 millones de hectáreas. Sin contar con las víctimas de despojo de tierras en la época de la violencia de 1948- 1960 que provocó el desplazamiento de 2 millones de personas abandonando 400.000 parcelas.

Sin embargo, la Ley de restitución de tierras limita la reparación por despojo de tierras a hechos posteriores al 1ro de enero de 1991.

Para la presente investigación, es de importancia resaltar que la Ley de Víctimas y Restitución de tierras habla de una restitución únicamente de 2 millones de hectáreas, según la ODH^{ac} aunque el territorio despojado real se encuentre entre 6,6 y 10 millones. Además, que de 31.111 solicitudes de restitución existentes para el año 2012, correspondientes a 2.246.664 hectáreas, solo se restituyeron el 1% de las mismas; es decir, 311 solicitudes con un total de 33 predios para 162 hectáreas.

En este sentido, surge una pregunta: ¿A dónde se dirigen todos los campesinos (víctimas y desmovilizados o desertados de los grupos armados), en pro de generar ingreso económico y estabilidad para sus familias? Evidentemente la respuesta está en las ciudades,

donde se aumenta considerablemente el número de desplazados, el desempleo, y consecuentemente en muchos casos, las BACRIM.

“Las actividades agrícolas, propias de estas familias procedentes de las zonas rurales, en el área urbana, no proceden, por lo tanto, su capital económico disminuye y, como no pueden entrar en el mercado de trabajo en la cabecera municipal, se convierten en marginados. Por ello, se dedican a las llamadas actividades laborales de tipo informal; estas son, las actividades propias del “rebusque”, que corresponden a ventas callejeras de bienes y servicios, labores de construcción, acarreos, así como el servicio doméstico, limpieza y preparación de alimentos. Estas actividades conforman el grueso de la sobrevivencia laboral y representan niveles mínimos de capital económico y cultural.”(Guevara y Guevara, 2010, p. 19)

Así, se comprende y contextualiza la situación de desplazamiento que se vive en el campo, debido tanto a la violencia como a la concentración de la tierra, que en Colombia constituye sinónimo de riqueza. Consecuentemente, las ciudades reciben a los desplazados creándose barrios subnormales, invasiones y violencia ante las enormes dificultades de empleo y reinserción social.

Analizar datos relevantes y la estructura de la pobreza para entender la historia de desigualdades sociales se hace necesario en la búsqueda de un mayor acercamiento al contexto en el que se desarrolla el presente trabajo de grado.

4.3.2.1 Pobreza en Colombia

La pobreza se considera la primera consecuencia de toda la historia de violencia en la que se enmarca Colombia; al respecto, el comunicado de prensa expedido por el

DANE el 17 de Septiembre de 2015 sobre la pobreza monetaria explica que esta disminuyó en 1,1 puntos porcentuales en el país, pasando de 25,6% a 24,6% de la población en esta situación con respecto a Julio 2013-Junio 2014. Es decir, un total de 402.000 personas salieron de la pobreza en éste período.

Además, el porcentaje de personas en situación de pobreza extrema, disminuyó en 0,5 puntos porcentuales, ubicándose en un 7,9%. “Vale la pena recordar que la línea de pobreza está definida como el ingreso mínimo necesario para adquirir una canasta básica de bienes alimentarios y no alimentarios que permiten un nivel de vida adecuado en un país determinado.” (DANE, 2015, p.2). Teniendo en cuenta que el ingreso mínimo del que se habla corresponde a un periodo mensual.

Hogar (4 personas)	Ingreso igual o menor
Hogar en condición de pobreza	\$868.172
Persona en condición de pobreza extrema	\$97.790
Hogar en condición de pobreza extrema	\$391.160

Figura 8. (Cuadro propio, basado en DANE, 2015, p.2)

Se encuentran grandes niveles de pobreza en Colombia debido a la inequidad de la distribución de la riqueza, especialmente en zonas rurales y debido al conflicto armado.

4.3.3 Dificultades que enfrenta una persona en proceso de reintegración

La situación para personas en proceso de reintegración después de la reinserción es compleja, lo más difícil que deben enfrentar es el señalamiento de la sociedad civil. (Roldán, 2013, p.114), en su estudio sobre la inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia, realiza una encuesta en la que se obtiene como

resultado que de 30 empresas a nivel nacional, con un total de puestos de trabajo libres de 19.163, sólo el 19% están en disposición de acoger un desmovilizado. Sin embargo, de manera positiva se encuentra que los sectores de construcción y agropecuario tienen una disposición del 100%; los sectores industrial y de servicios se encuentran divididos con una fuerte tendencia hacia su no contratación, aunque hay algunas pocas empresas que sí lo harían. Los sectores financiero y comercial evidencian una negativa del 100% a contratar desmovilizados. En este sentido, el señalamiento se traduce en juzgamientos, intolerancia e irrespeto.

La (Red de Ciudades Cómo Vamos, 2015), publicó datos sobre el respeto en las principales ciudades del país. Así, la ciudad que mayor presenta respeto por los reinsertados es Manizales con un porcentaje de 36%, seguida de Bucaramanga (34%), Yumbo (32%), Pereira (28%), Medellín (27%), Valledupar (22%), Bogotá (21%), Barranquilla (20%), Ibagué (17%), Cartagena (16%) y Cali (16%).

4.3.4 Desempleo en Pereira

Respecto a los índices de desempleo, Pereira se encuentra en el octavo lugar de las ciudades con mayor desempleo en el país, alcanzando una tasa de desempleo para el período móvil Junio-Agosto 2015 de 10,6%; precedido de ciudades como Cali (10,8%), Popayán (12,0%), Florencia (12,1%), Ibagué (13,2%), Cúcuta (13,3%), Armenia (13,5%) y Quibdó (14,0%).

Junio-Agosto 2015						
DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD	VariaciónTD
Quibdó	59,7	51,4	26,0	6,0	14,0	+
Ameria	63,4	54,8	29,1	14,0	13,5	-
Cúcuta AM	64,1	55,6	25,6	11,9	13,3	-
Ibagué	68,7	59,7	36,5	14,9	13,2	-
Florencia	62,6	55,1	29,8	12,0	12,1	-
Popayán	60,0	52,7	20,3	9,4	12,0	-
Cali AM	68,0	60,6	32,6	13,2	10,8	-
Pereira AM	64,7	57,8	23,3	10,4	10,6	-
Millamencio	66,7	58,9	17,3	8,7	10,3	-
Pasto	67,5	60,6	41,4	20,0	10,2	+
Néiva	67,9	61,0	36,9	14,7	10,1	-
Medellín AM	66,1	59,5	23,1	10,4	10,0	+
Marizales AM	62,5	56,3	25,1	6,9	10,0	-
Richecha	66,1	58,7	40,5	15,1	9,8	+
Total 23 ciudades	67,4	60,9	28,9	11,5	9,6	-
Total 13 ciudades y AM	67,9	61,4	29,0	11,5	9,5	-
Catagena	61,5	55,8	15,8	7,4	9,3	+
Tunja	63,6	57,8	30,6	8,2	9,1	-
Barranquilla AM	66,2	60,1	38,8	15,3	9,1	+
Santa Marta	61,1	55,6	31,5	13,0	9,0	-
Sinclejo	66,4	60,6	30,8	13,7	8,8	-
Bogotá DC	70,7	64,5	31,0	11,1	8,7	-
Valledupar	61,5	56,6	10,7	4,2	8,1	-
Bucaramanga AM	68,7	64,6	26,9	11,8	7,3	+
Montería	67,0	62,3	18,8	7,4	7,1	-
San Andrés	70,2	66,0	7,2	2,5	5,9	-

Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares
 (+) (-): Aumento (disminución) de la TD de cada ciudad frente al mismo trimestre del año anterior.
 *El total de las 23 ciudades no incluye San Andrés por tener una distribución de la muestra diferente.

Figura 9, (DANE, 2015a)

En Pereira se presenta gran desigualdad en la contratación entre hombres y mujeres, del 100% de las personas empleadas, el 70% son hombres y sólo el 47% son mujeres. En este sentido, el desempleo femenino casi dobla el porcentual del desempleo Masculino, con una diferencia de 7%.

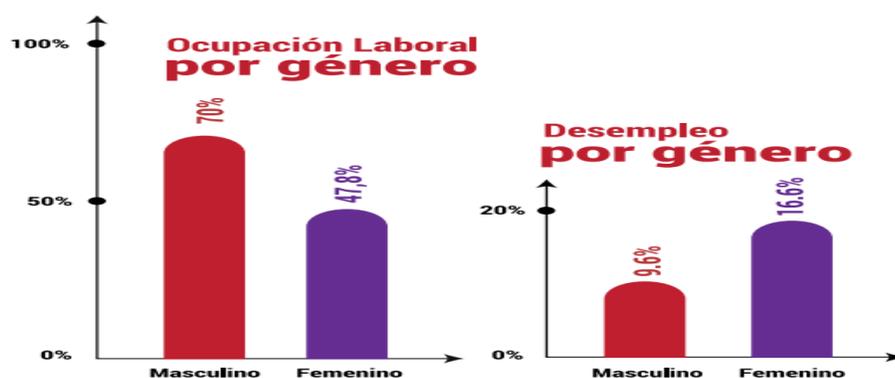


Figura 10, (DANE- Gran encuesta integrada de hogares GEIH, Tomado de Pereira Cómo Vamos, 2015)

Respecto a los jóvenes, la ciudad de Pereira se encuentra en el segundo lugar con mayor porcentaje de jóvenes desempleados, con un 22,2%; antecedida de Cali y

Yumbo que cuenta con una tasa de desempleo dos décimas superior que la de Pereira (22,4%); en tercer lugar se encuentra Ibagué (22,1%), y seguidamente Manizales (17,7%), Barranquilla (17,4%), Cartagena (17,2%), Medellín (17%), Bucaramanga (15,4%), y finalmente Bogotá (14,5%), que de las principales ciudades del país es la que más le apuesta a la contratación de jóvenes.



Figura 11, (Pereira como vamos, 2014)

Según el Dane, una persona ocupada se considera de trabajo informal “...si se desempeña como trabajador por cuenta propia sin ser profesional, o si trabaja en una empresa, propia o ajena, de menos de 5 trabajadores, que no sea un organismo del estado.” (Pereira Cómo Vamos, 2014, p.2)

Así, Pereira, aunque cuenta con las mayores tasas de desempleo, tiene un 50,9 de empleos formales y se encuentra en la posición 6 en la evaluación de informalidad en el trabajo con un porcentaje de 49.1%. Lo superan Barranquilla (53,8), y la lista es encabezada por Valledupar, con un 61% de empleos en la informalidad.

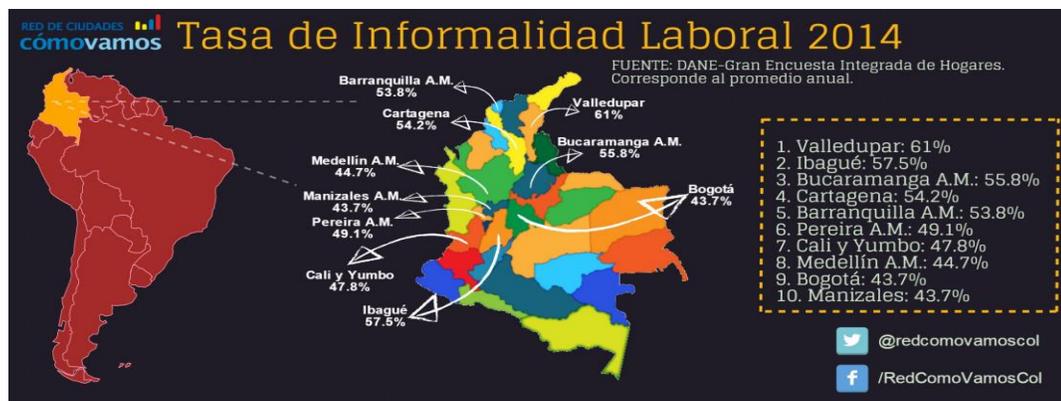


Figura 12, Fuente: Pereira como vamos, 2014

En síntesis, es preocupante la posibilidad de un escenario de posconflicto que conlleve al desplazamiento de los desmovilizados a la ciudad de Pereira, pues si actualmente el índice de desempleo y de informalidad del trabajo es alto, lo será aún más contando con este grupo social en la ciudad. Sin embargo, la respuesta a esta posible situación no es dar la espalda e ignorar la cantidad de personas que vienen de una guerra y se encuentran en un entorno desconocido y complejo; por el contrario, la posibilidad de cambiar sus vidas, su entorno, y aportar al desarrollo social, se convierte en la mejor forma de aportar a la paz y evitar el retroceso que ocurriría si los desmovilizados no encontraran un apoyo, retroceso que se traduce al surgimiento de bandas criminales que empeorarían la situación de la ciudad.

4.3.5 Programas nacionales de reinserción

Un actor fundamental para el proceso de paz es el gobierno, ya que es el que prevé y busca constantemente la forma de realizar los diálogos con los diferentes grupos armados, al mismo tiempo tiene la responsabilidad de cumplir con todo lo que propone en

sus planes de acción y de incentivar a las demás entidades gubernamentales y habitantes del país.

Esto se puede observar en el G-8, un grupo compuesto por 8 entidades que trabajan de forma colectiva con el objetivo de generar una paz sostenible e inclusiva. Estos son:

1. Agencia Colombiana de Reintegración (ACR)
2. El Departamento para la Prosperidad Social (DPS),
3. La Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas (UARIV)
4. El Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH)
5. La Unidad Administrativa de Consolidación Territorial (UACT)
6. La Unidad Administrativa para la Restitución de Tierras (UART)
7. El Ministerio para el Posconflicto
8. La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia

(APC, 2015, p. 1)

Esta integración se fundamenta en el trabajo articulado para la construcción de un país mejor, teniendo como base la “construcción de paz, desarrollo rural sostenible, y conservación y sostenibilidad ambiental” (APC, 2015, p. 1)

La sociedad, por su parte, también cumple un papel indispensable dentro de la construcción de paz, pues los ciudadanos deben relacionarse con la realidad que se está viviendo y afrontarlo como una necesidad que traerá beneficios para todos. Un ejemplo de esto, son las actividades de “APPorta a la paz”, las cuales tienen como objetivo “lograr que más de 100 desarrolladores y entidades relacionadas con asuntos de víctimas, actores y posconflicto, trabajen juntos para crear soluciones de alto impacto que beneficien a todos

los colombianos en la construcción de la paz.” (DANE, 2014, p.2), con ayuda de las tecnologías de la comunicación y la información.

Las prácticas de construcción de paz de las empresas son una herramienta necesaria para el lograr un proceso de reintegración de los excombatientes, pues como se ha mencionado anteriormente es indispensable tener definido la forma en que se reintegrarán a la sociedad estas personas desmovilizadas.

En este sentido, la ARC propone un modelo que involucre a las empresas de Risaralda con los emprendimientos de personas en proceso de reintegración ayudando en el desarrollo de negocios y en la enseñanza de los mismos, para buscar el crecimiento de ambos, este basado en la experiencia de la OIM en procesos similares llevados a cabo en otros países. Así, se unió con la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), en el desarrollo de una iniciativa de construcción de paz en la que los empresarios Risaraldenses aportaran a la reintegración y al mismo tiempo se beneficiaran.

Los resultados de las dos fases iniciales de este proyecto son un reflejo del esfuerzo conjunto de varios sectores y los impactos en la vida de los beneficiarios y sus familias hablan por sí solos: en total, 68 empresas de la región ofrecieron 293 empleos, 243 para personas en proceso de reintegración y 50 para víctimas del conflicto armado. Por otro lado, el crecimiento de las empresas articuladas son una muestra de los aportes a la paz y la reconciliación del país. Durante 2014 se inició una nueva fase del proyecto, cuya meta es la sostenibilidad económica para más de quinientas personas en proceso de reintegración de Bogotá, Cali, Eje Cafetero, Valle del Cauca, Tolima y Medellín. (OIM, CORE, UPIP y Otros 2014, p. 13)

De los 243 empleos generados, 196 fueron ocupados por hombres y 21 por mujeres, todos entre los 20 y 40 años; además, todos los empleos fueron formales, con vinculación mínima de cuatro meses y el empresario contaba con la garantía de realizar el proceso de selección de acuerdo con criterios propios y acompañamiento psicosocial; también se les generaba un ingreso de 25% del valor de la nómina de personas en proceso de reintegración que contratase.

Es importante tener en cuenta que su formación académica no llegaba a Bachiller y sus únicas experiencias laborales previas se relacionaban con el sector agrícola y debido a los traumas que los afectaban poseían conductas socio-laborales complejas, que debieron ser tratadas y guiadas para llegar a buenos términos. Sin embargo, se contó con el acompañamiento constante de la ACR, en la cual ellos venían desarrollando un proceso desde 2 a 3 años atrás.

Un dato que llama la atención en el desarrollo de la presente investigación, es el hecho de que las PYMES, son las empresas que mayores oportunidades brindan al sector de la sociedad que nos atiende. En este sentido, en las 18 microempresas participantes se generaron 51 nuevos empleos fijos; en las 24 pequeñas empresas se generaron 78 empleos, en las 20 medianas empresas se generaron 63 empleos y solo 5 empresas grandes quisieron participar por iniciativa propia, presentando un bajo nivel de interés en la construcción de paz mediante contratación de excombatientes, y el caso es aún más preocupante para el sector público, donde solo una empresa quiso participar.

Finalmente, se evidencia que la mejor estrategia para identificar vacantes disponibles para personas en proceso de reintegración es el SENA, el cual generó el 44% de los empleos de este proyecto, seguido de la red de sectorización que generó el 37% del

mismo, también se utilizan en menor medida la red empresarial, agencias de empleos y plataformas virtuales.

La iglesia también se convierte en un actor social que está buscando dar su aporte al proceso de paz en Colombia. Esto se ve ilustrado en el proyecto Fortalecimiento Organizacional y de Acción de las Iglesias por la Paz (FOAP), la cual “es una propuesta dirigida a Comunidades Eclesiales Cristianas, que busca fortalecerse organizativamente, a través de la implementación de procesos de Planeación Estratégica, en el marco de la Metodología de Aprender – Haciendo, con perspectiva de género, generacional y bíblico – teológica.”, buscando a la vez realizar proyectos enfocados hacia la educación de una cultura de paz (Mencoldes, nf.)

Los siguientes datos son tomados del (Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 2013, p. 62-64):

En el año 2012, la ACR, registró un total de 100 desmovilizaciones, de las cuales 89 fueron hombres, y solo 11 mujeres.

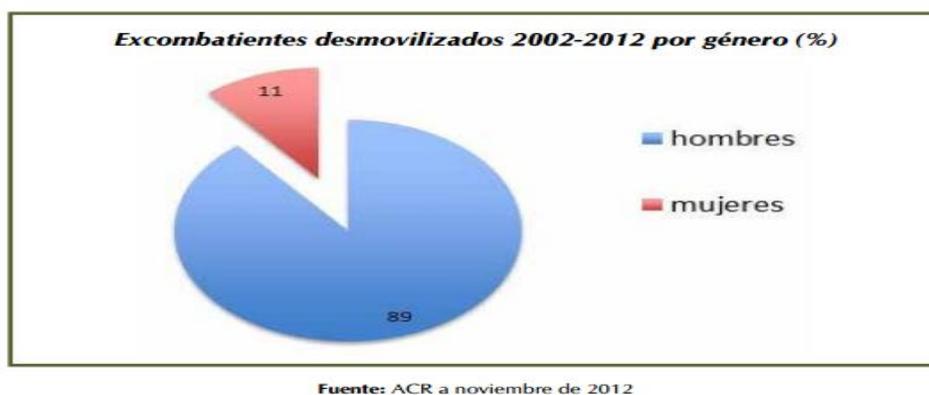
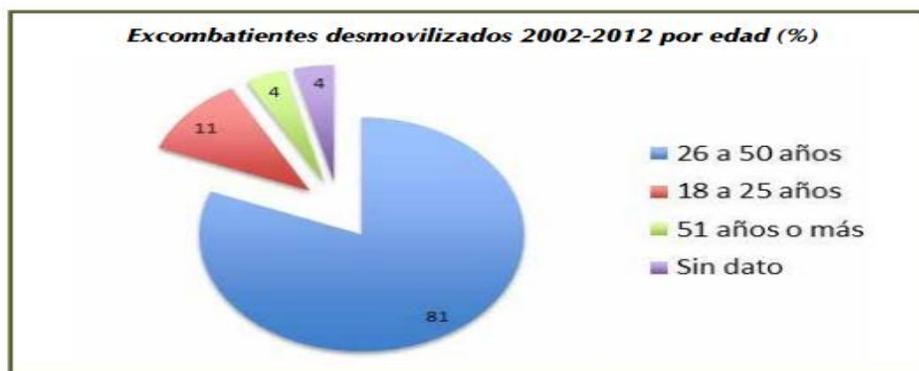


Figura 13, (Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 2013, p.62)

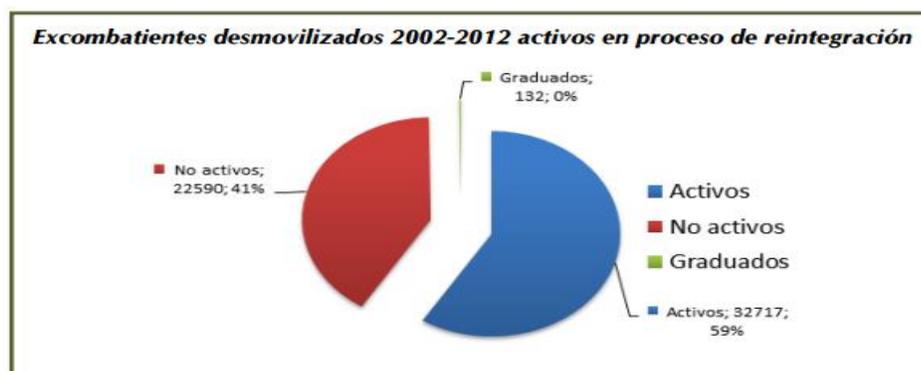
De los 100 desmovilizados de ese año, 81 de ellos; es decir, 0,81% se encontraban entre los 26 a 50 años, un rango de edad activo laboralmente y 11 de ellos entre los 18 a 25 años.



Fuente: ACR a noviembre de 2012.

Figura 14, (Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 2013, p.63)

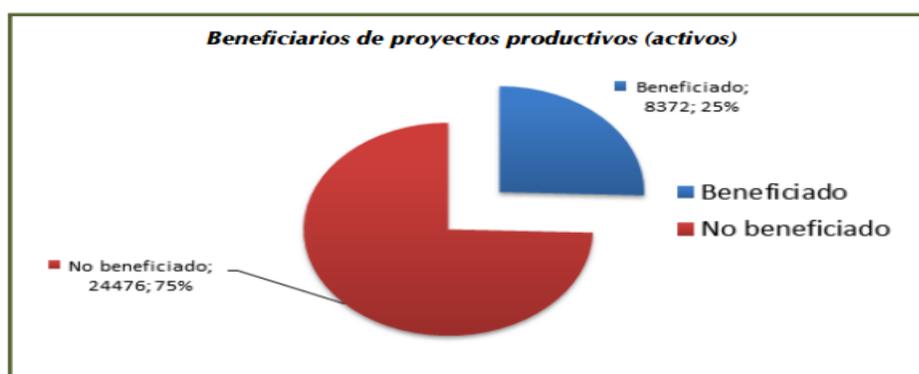
Durante el periodo 2002-2012, se registraron 55.439 desmovilizaciones, gran parte de ellas dadas entre los años 2003-2006 (período de desmovilización de las AUC), sin embargo, sólo 132 de ellos culminaron el proceso de reintegración de manera exitosa, y para ese momento, 32.717 se encontraban en dicho proceso.



Fuente: ACR.

Figura 15, (Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 2013, p.63)

Los proyectos productivos son proyectos con objetivos de creación de microempresas, que ayuden a la generación de empleos y en los que se planifique el futuro de una empresa, de una persona, o de una comunidad. En este sentido, de los 32.717 desmovilizados que se encontraban para el año 2012 en proceso de reintegración, 8.372 se vieron beneficiados de proyectos productivos que se realizan con ayuda de la ACR, el SENA y ACOPI.



Fuente: ACR a diciembre de 2012

Figura 16, (Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos, 2013, p.64)

En lo que corría del año 2015, según la ACR, de la población desmovilizada de los grupos alzados en armas, 169 se encuentran en proceso de reintegración; 6 de ellos pertenecientes a Risaralda, y 1 a Quindío.

departamento	años desmovilización	numeros desmovilizados
AMAZONAS	2015	0
ANTIOQUIA	2015	11
ARAUCA	2015	1
ARCHIPIELAGO DE SAN ANDRES PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	2015	0
ATLANTICO	2015	0
BOGOTA	2015	22
BOLIVAR	2015	0
BOYACA	2015	2
CALDAS	2015	0
CAQUETA	2015	10
CASANARE	2015	0
CAUCA	2015	4

CESAR	2015	4
CHOCO	2015	1
CORDOBA	2015	3
CUNDINAMARCA	2015	6
GUAINIA	2015	0
GUAVIARE	2015	0
HUILA	2015	9
LA GUAJIRA	2015	0
MAGDALENA	2015	0
META	2015	21
NARINO	2015	5
NORTE DE SANTANDER	2015	1
PUTUMAYO	2015	4
QUINDIO	2015	1
RISARALDA	2015	6
SANTANDER	2015	16
SUCRE	2015	0
TOLIMA	2015	2
VALLE DEL CAUCA	2015	11
VAUPES	2015	0
VICHADA	2015	0
Por establecer	2015	29

Figura 17, (ACR, 2015)

El resultado de esta contextualización es la comprensión del origen del conflicto, que se encuentra en la desigualdad y la violencia, traducida al despojo de tierras que han vivido a través de la historia los campesinos colombianos y a la creación de grupos armados; causando altos índices de desplazamiento y desempleo. Sin embargo, en la actualidad se evidencia que son crecientes la conciencia social y los programas existentes para atender desplazados o desmovilizados, mediante la búsqueda de programas innovadores por parte del gobierno, en el que participan también algunas empresas privadas que han tomado conciencia sobre su responsabilidad y han asumido compromisos orientados a generar soluciones.

4.4 Marco legal

La Ley 1429 de 2010, denominada Ley de Formalización y Generación de Empleo ‘Ley de Primer Empleo’, tiene como objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la

creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

Título III: INCENTIVOS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y
FORMALIZACIÓN LABORAL EN LOS SECTORES RURAL Y URBANO.

CAPÍTULO I Incentivo para la generación de empleo de grupos vulnerables...

ARTICULO 10. Descuento en el Impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina para los empleadoras que contraten personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad. Los descuentos y beneficios señalados en el Artículo 9" de la presente Ley aplicarán, para los nuevos empleos ocupados para poblaciones en situaciones de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad, siempre que estén debidamente certificados por la autoridad competente. (Congreso de Colombia, 2010, p.6)

Además, “las empresas que contraten personas que dejaron las armas y estén llevando con éxito su regreso a la sociedad obtendrán un descuento tributario por cada nuevo empleo otorgado a una persona desmovilizada en proceso de reintegración” (Congreso de Colombia, 2010, p.6-7)

4.5 Marco Histórico

4.4.1 Surgimiento de movimientos subversivos

Colombia es un país que a través de su historia ha vivido un marco de guerra, donde su principal antecedente radica en dos aspectos: el primero son las tradiciones de

violencia política, donde se ha mostrado la lucha constante por defender ideologías con acciones revolucionarias; el segundo, repercute en factores sociales, influyentes para la lucha por territorios geográficos, los cuales dan como resultado la creación de movimientos revolucionarios como ELN, el EPL y el M-19 con la intención de unir los factores políticos y sociales.

La guerrilla colombiana es entonces el resultado de dos procesos que se entretajeron de forma paralela con distintos fenómenos locales y regionales.

Dentro de estos procesos se ubican con claridad los casos del el ELN y el EPL consideradas como las guerrillas de primera generación, y casos como el M-19 de segunda generación. (Saumeth, s.f, p. 2).

En los años de 1960, luego del fin del enfrentamiento de los partidos políticos con el surgimiento del “Frente Nacional”¹¹ empiezan a aparecer desmovilizados liberales, sin embargo, algunos de los revolucionarios deciden quedarse en el grupo guerrillero para oponerse al objetivo del Frente Nacional. Entre estos oponentes se encuentra Pedro Antonio Marín, alias tiro fijo, el cual toma la gerencia de una organización llamada Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Las FARC son:

El resultado de una alianza entre guerrillas liberales y comunistas para enfrentar la violencia institucional y parainstitucional agenciada por los primeros gobiernos del Frente Nacional contra el movimiento agrario y las autodefensas

¹¹Frente nacional. (FN), “... ha marcado la vida política del país hasta la actualidad por su desafortunada fórmula «salvadora de paz» y de alternancia del poder entre los dos partidos históricos” (Acevedo & Castaño, 2001)
<http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev28/acevedo.htm>

campesinas que se localizaron en las zonas de colonización en el sur del país (Gallego, 2010, p.221).

Adicionalmente, ha tenido como objetivo confrontar al Estado, sin importar los actos violentos, como el secuestro, el desplazamiento, entre otras que conllevan a que la población civil sea la más afectada por la lucha de esta revolución.

A partir de 1970 este grupo guerrillero empieza a crecer en mayores porcentajes llegando a un crecimiento de 180% con 6.778 hombres y 46 frentes distribuidos a nivel nacional y para el año 1991, cuando se implementa la Constitución Política, el grupo ya contaba con 9.324 hombres y 68 frentes (Saumeth, s.f, p.4).

4.4.2 Guerrilla y paramilitarismo

En el diccionario de la RAE, el término guerrilla se define como “Partida de paisanos, por lo común no muy numerosa, que al mando de un jefe particular y con poca o ninguna dependencia de los del Ejército, acosa y molesta al enemigo.” Sin embargo, en el entorno colombiano, las guerrillas se han vuelto muy numerosas, y han encontrado como forma de acoso al enemigo actos de terrorismo y tortura contra la población civil. El surgimiento guerrillero en Colombia tuvo dos orígenes sí se analizan los motores de creación individual de los grupos guerrilleros hoy existentes.

Las ideas Revolucionarias provenientes de Cuba produjeron un gran impacto en las juventudes universitarias de clase media, que junto con las ideas nacionalistas en contra del descontento social, llevaron a la creación de un grupo alzado en armadas llamado “Ejército de Liberación Nacional” (ELN). Por otro lado, se encuentran las luchas rurales durante las primeras décadas del siglo XX, que generaron la creación de

las autodefensas agrarias campesinas, entendidos como grupos de defensa del campesinado, en contra del gobierno y las élites colombianas; autodefensas que más tarde se convirtieron en las FARC, entendiendo que su accionar en armas y en contra de la ley los lleva directamente a pertenecer al denominador común de “grupos armados al margen de la ley”.

... en todos los movimientos guerrilleros colombianos, al margen de sus procesos de origen, han coexistido dos tipos de dinámicas: la del discurso político y la de la acción armada en diferentes variantes, éstas últimas de acuerdo a las condiciones de cada guerrilla (Saumeth, s.f. p. 3).

Sin embargo, las guerrillas no son los únicos grupos armados al margen de la ley. El paramilitarismo es otra forma de “lucha” que surge como represión a los movimientos políticos independientes no afines al movimiento del Estado en Francia, utilizando el término paramilitarismo para referirse a escuadrones de muerte que nacieron como estrategias contrainsurgentes. La idea de “movimientos paramilitares” llega a Estados Unidos mediante la formación del ejército en una matriz de seguridad nacional, buscando: “El control de las masas a través de organizaciones es un arma básica contra la insurgencia. Si la población no coopera hay que buscar dicha cooperación por medio del peligro” (Velásquez, 2007, p.135).

Este tipo de políticas no necesariamente están ligadas al gobierno de turno, pero se encuentra gran participación por parte de personas de la sociedad política y militar. En este sentido, entre 1960-1970 se crean más de 15 grupos paramilitares por parte de “los militares, la derecha y los narcotraficantes” (Velásquez, 2007, p.138) que consideran que el gobierno de Belisario Betancur “había otorgado ventajas inadmisibles a las organizaciones subversivas y desde su perspectiva ideológica e intereses” (Velásquez, 2007, p.138), dentro

de su política de paz. Más tarde, estos grupos se unen y crean las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC).

4.4.3 Desmovilizaciones

Durante el proceso de crecimiento de las FARC, el M-19 llevaba a cabo su proceso de desmovilización. Según la revista (semana, 1997, p.1), “El M-19 fue el primer proceso de paz con una guerrilla ideológica que ahora entraba a la política colombiana”, pues luego de varias reuniones con el Gobierno, entregan sus armas en el año de 1990.

Posteriormente, durante el gobierno de Andrés Pastrana en 1999, surge el Desarme de las Autodefensas, el cual fue un gran paso para Colombia en el proceso de paz, pues se desmovilizaron 31.671 personas y un total de 18.051 armas entre el 2003 y 2006. (Colombia, 2007; tomado de Joya, 2015). Sin embargo, el gobierno consideró pertinente la necesidad de una nueva legislación para la reinserción de los desmovilizados a la vida civil. Es así como surge la ley 975 del 2005, Ley de Justicia y Paz, la cual busca dar un apoyo económico y consejos para reincorporar a los grupos desmovilizados, teniendo en cuenta las disposiciones de la paz.

...como la legislación vigente de ese entonces (Ley 782 de 2002) solo preveía la amnistía y el indulto para delitos políticos y conexos cometidos por los miembros de la organización ilegal, era necesaria una nueva ley que como herramienta jurídica abriera el camino para la paz al facilitar la reincorporación individual o colectiva a la vida civil de los desmovilizados, y garantizar los derechos de las víctimas, pero sin someter al “perdón y olvido” las graves violaciones a los derechos humanos, crímenes de guerra y delitos contra el

Derecho Internacional Humanitario.(Fundación Paz & Reconciliación, 2016, p.1)

Actualmente, se lleva a cabo en la Habana, Cuba, un proceso de paz con las FARC-EP que busca la desmovilización y reintegración de estos con perdón y reparación a las víctimas, mediante conversaciones formales que iniciaron en noviembre del 2012.

4.4.4 El fenómeno del narcotráfico en el conflicto colombiano

Para la década de los 70 el fenómeno del narcotráfico no era un tema de preocupación, pues su participación en la sociedad colombiana era mínima; este logra fortalecerse 10 años después como un negocio cada vez más comercial, permitiendo un crecimiento y mejoramiento en la calidad de vida de la sociedad, de una forma fácil y con los recursos principales proporcionados por la naturaleza geográfica del país.

Uno de los narcotraficantes más influyentes en la evolución del narcotráfico es el antioqueño Pablo Emilio Escobar Gaviria, quien se involucra en la vida política colombiana y crea un conflicto con el Estado Colombiano, agravando la violencia, e incrementando masacres y demás actos terroristas que desestabilizaron al país entre los años 1983 y 1991.

Luego de la constitución y las reformas del año 91, este concepto del narcotráfico pierde un poco de fuerza, y aunque para el año 1993 las reformas son reforzadas con nuevos integrantes como el Congreso y la Fiscalía y con nuevas propuestas, entre estas “La no extradición” y decretos, no son suficientes para darle fin a este tráfico ilegal, pero otorga la entrega autónoma de Pablo Escobar a las autoridades.

Consecuentemente, y teniendo en cuenta el crecimiento del narcotráfico anteriormente nombrado, en el año de 1999 los cultivos sembrados de coca tenían mayor

cobertura en el país, los grupos armados hicieron de esto una fuente de ingresos para financiar los altos costos que representan la guerra. En este sentido, el gobierno de Andrés Pastrana intentó negociar la paz con “Tiro fijo” buscando desarrollo económico, social y la disminución del narcotráfico, pero con la introducción del “Plan Colombia”¹² se rompió el proceso.

El narcotráfico creó prototipos de vida, permeó a las guerrillas, alimentó a los paramilitares, engendró un modelo sicarial ‘de exportación’, implantó en la mente de los jóvenes la consigna del ‘dinero fácil’, cambió los cuerpos de las mujeres, corrompió a la política, alienó a los más dignos integrantes de la Fuerza Pública y se convirtió en el vital combustible del conflicto armado (El Tiempo, 2013, p. 1)

Luego, entre los años 2006 y 2008, como consecuencia de los desmovilizados no reintegrados a la sociedad Colombiana, surgen las Bandas Criminales Emergentes de Colombia (BACRIM), las cuales al no estar vinculadas en la sociedad dentro de condiciones dignas no solo económicas sino sociales, empiezan a buscar salidas fáciles; entre estas promover el conflicto, la violación de derechos humanos y delinquir. De esta manera; el Periódico El Tiempo afirma que:

Las “BACRIM” no son solo una organización; son también una tecnología de control social. Es un aprendizaje extendido sobre cómo proveer orden, seguridad y garantizar un flujo de ingresos en sociedades que dependen de economías extractivas como

¹² En 1988 el expresidente Andrés Pastrana propuso al presidente Bill Clinton “un plan que fuera represivo con la producción y el tráfico de drogas, pero que también fortaleciera las Fuerzas armadas y las instituciones democráticas, y aumentara la inversión social”. Espectador, (2010)

el narcotráfico y la minería ilegal. Por supuesto, los capos de las “BACRIM” concentran las principales rentas de la cocaína, el oro y la corrupción (El Tiempo, 2014, p.1).

En el año 2010, 10 años después del surgimiento del Plan Colombia, el contexto de guerra ya no es tan fuerte, pues para este año ya no hay ataques tan violentos en las ciudades, no hay masacres, pero al igual que el narcotráfico se siguen presentando hechos que se convierten en un inconveniente para el progreso social y económico del país. (El Espectador, 2010, p. 1)

En este sentido, el éxito de la paz parte de una construcción y un proceso complejo, pues Colombia ha sido un país que ha estado en conflicto por más de medio siglo, en el cual “han participado guerrillas de izquierda, paramilitares de derecha, agentes del Estado y bandas criminales, y que ha dejado oficialmente al menos 220.000 muertos y más de cinco millones de desplazados.” (Espectador, 2015, p.1).

Este negocio, sin dudas, fue lo que permitió a muchas de estas personas escapar a su deteriorado nivel de vida y adquirir una mayor capacidad de ingreso, pasaporte directo para una mejor calidad de vida de ella y su familia en varias generaciones. (Montes y Perea, 2005, p. 37)

De esta manera, en la historia del conflicto social colombiano, se evidencian la pérdida de los ideales iniciales de lucha por parte del campesinado y la participación terrorista por parte de los grupos militares y políticos del país, que tomaron parte en el conflicto y dejaron a un lado los orígenes sociales, para convertirlo en un conflicto político y de poder, en una guerra irregular de todos contra todos.

5 Metodología propuesta

5.1 Definición del tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva-cualitativa. Descriptiva, debido a que se realiza un acercamiento al papel de las empresas de la región del Eje Cafetero frente a la contratación de excombatientes especialmente en un entorno de posconflicto, donde el número de reinsertados aumentará notablemente. En este sentido, se describen las características de la población afectada directamente por dicha situación; es decir, personas en proceso de reintegración y el sector empresarial. Además, se hace una aproximación a la importancia que tiene para la sociedad darle solución al problema de investigación, especialmente por las implicaciones que se podrían generar. Cualitativa, porque se utilizan tanto observación, entrevistas semi-estructuradas que posteriormente se interpretan y analizan.

La presente investigación también se identifica de carácter exploratorio, pues se busca abordar un tema de investigación poco estudiado en la región, a pesar de que el tema ha sido abordado en otros departamentos colombianos y a nivel internacional. En el Eje Cafetero se han generado proyectos entre PYMES y grupos en proceso de reintegración; sin embargo, aún no se presentan estudios investigativos al respecto.

El método de investigación es deductivo pues se parte de datos generales aceptados por la comunidad científica sobre responsabilidad social, prácticas de responsabilidad social y construcción de paz, con el fin de llegar a datos particulares sobre un acercamiento al posconflicto en el departamento de Risaralda.

5.2 Determinación de la población, la muestra, unidad de análisis y de observación

La población abordada para el desarrollo de la presente investigación está constituida por los excombatientes del conflicto armado, denominados victimarios y por las empresas de la región. Las unidades de análisis son las PYMES y las personas en proceso de reintegración, seleccionando una muestra de población que permita realizar entrevistas e identificar en primer lugar, las necesidades de las unidades de análisis y en segundo lugar, las oportunidades laborales que pueden ser ofertadas.

5.3. Recopilación de la información

La información se recopiló mediante la lectura de diferentes antecedentes sobre responsabilidad social, conflicto armado, el papel de las empresas en el conflicto, los negocios inclusivos y demás conceptos referentes a posconflicto. También se realizaron entrevistas a algunos empresarios y a personas en proceso de reintegración; teniendo en cuenta las respuestas de los entrevistados y sus acciones.

5.4 Triangulación

La triangulación utilizada para el desarrollo de la presente investigación es de datos, debido a que estos se obtuvieron de fuentes como el DANE, Pereira Como Vamos, documentos indexados, la Agencia Colombiana para la Reintegración, el Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración de la Universidad Nacional de Colombia, la Oficina Internacional para los Derechos Humanos-Acción Colombia, entre

otros. Esta triangulación también es metodológica, pues se realiza la combinación de la recolección de datos con entrevistas y observaciones.

5.4.1. Fuentes de recolección

Las fuentes de recolección utilizadas en la primera parte de la investigación son secundarias debido a que la información se obtiene de textos indexados, revistas y documentos de prensa. En la segunda parte de la investigación, donde se realiza el trabajo de campo, las fuentes son primarias, pues se realizan entrevistas y observaciones.

En este sentido, se utiliza la investigación humanista/cualitativa.

5.4.2. Técnicas de recolección de información

La información será recolectada mediante las siguientes técnicas y de acuerdo con las etapas de la investigación: análisis de contenidos y documentos en la primera etapa, realizando la conceptualización y el primer acercamiento al tema. En la segunda etapa, se utilizan entrevistas, observación directa y anécdotas y relatos, permitiendo un acercamiento y contacto con las personas en proceso de reintegración y con algunos empresarios de la región.

5.4.3. Proceso para la recolección de información

La información para el desarrollo de la investigación se recopilará mediante los siguientes pasos:

1. Realizar un primer acercamiento a personas en proceso de reintegración independiente de su lugar de origen o residencia, para escuchar sus necesidades y situaciones actuales.

2. Escuchar a personas en proceso de reintegración de la región, para obtener información acerca de las ocupaciones que pueden ofertar en un mercado laboral, de acuerdo con sus capacidades y formación.

3. Entrevistar a algunos empresarios de la región, obteniendo sus opiniones y las capacidades de las empresas para contratar personas en proceso de reintegración.

5.3.4. Proceso de análisis - síntesis y discusión de resultados

Para el análisis, síntesis y discusión de resultados se cuenta con el acompañamiento del Tutor de la Universidad Católica de Pereira, Jaime Montoya Ferrer, experto en desarrollo empresarial e historia.

6 Trabajo de campo

Para el trabajo de campo, se plantean tres entrevistas semi-estructuradas que serán aplicadas a algunos empresarios de la región, personas desmovilizadas del conflicto armado colombiano y a la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).

Estas entrevistas, servirán como herramienta para extraer la información que permitirá comparar el pensamiento y la demanda de las personas desmovilizadas frente al pensamiento y la oferta de los empresarios y de la ACR, con el objetivo de comprender la manera en la que están actuando las entidades de apoyo frente a lo que en realidad necesitan las personas desmovilizadas en términos de empleo para el cubrimiento de las necesidades que estos tienen. Así, se busca lograr que las empresas aporten al proceso de reintegración desde unas bases más sólidas y menos empíricas, minimizando la incertidumbre en los procesos que se deben llevar a cabo dentro de las empresas.

Las entrevistas logran obtener información para comparar en términos de procesos de selección y vinculación, importancia del empleo para las personas desmovilizadas, demanda Vs oferta respecto a la capacitación, restricciones para obtener empleo por parte de los desmovilizados, contratos laborales, estabilidad, clima laboral, entre otros.

6.1 Presentación de la información

Las preguntas realizadas mediante las entrevistas semi-estructuradas, se dividen en seis categorías, con el fin de facilitar el análisis de la información:

ASPECTOS GENERALES DE LAS ENTREVISTAS
Información general de los entrevistados
Procesos administrativos
Educación
Entidades de apoyo
Social
Empresarial

Se utilizan las siguientes abreviaciones:

Persona en proceso de Reintegración o Persona desmovilizada: PPR o desmovilizada

Agencia Colombiana para la Reintegración: ACR

**12. Habilidades:
(por personas)**

Oscar: Seguridad electrónica, radios de comunicación, tecnología, manejo de armas.

Viviana: Comunicarse y hablar en público, manejo de armas

Wilfer: Producción multimedia, animación 3D, manejo de armas

Leonardo: Conocimiento de derecho, comunicarse, hablar en público, debatir, manejo de armas

Onil: Seguridad, manejo de armas, fotografía, conducir

Tecnológicas: 2

Manejo de armas: 5

Comunicativas: 2

Artes: 1

**13. Importancia de la oportunidad laboral:
(en general)**

* Ingreso salarial

* Estabilidad laboral conlleva a estabilidad personal, familiar, etc

* Evitar la reinserción

* Servir de ejemplo a otros reintegrados

* Demostrar a la sociedad y especialmente a los empresarios que los desmovilizados son personas buenas, trabajadoras, y que pueden aportar positivamente a la empresa.

* Mejorar la calidad de vida

* Tener experiencia laboral

PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTREVISTA A LA ACR

1. Proceso de vinculación con las empresas:

- *Realización de eventos
- *Focalización de sectores
- *Caracterización del contexto
- *Proyección de eventos
- *Visitas guiadas a los empresarios
- *Procesos de sensibilización

3. Requisitos de una empresa para vincularse:

- *Ser empresa legal
- *Tener voluntad
- *Igualdad de condiciones para las PPR
- *Garantías de condiciones laborales (salario según la ley)
- *Estar dispuesto a dejar ingresar a la ACR a la empresa, para realizar seguimiento CONJUNTO a la PPR

5. Beneficios que obtienen las empresas:

- *Hasta el año 2014, incentivo de un salario mínimo por cada vinculación.
- *Actualmente, no hay beneficios tributarios.

7. Dificultades en el proceso de vinculación de una PPR a una empresa:

- *Perfiles de las PPR vs Oferta laboral
- *Cantidad de personas para cubrir demanda laboral
- *Visibilización de las PPR ante el contratante
- *Poca tolerancia de la PPR a la frustración
- *Dificultad de algunas PPR para resolver problemas de manera asertiva.
- *Dificultad de las PPR para comunicarse
- *En algunos casos, las PPR no tiene vocación respecto a sus capacitaciones.

8. Acompañamiento a la empresa en sus procesos internos:

- *Encuentros periódicos establecidos según expectativas de los empresarios.

2. Programas de vinculación de las empresas:

- *Vinculación laboral
- *Voluntariado
- *Apoyo a iniciativas de reconciliación

4. Importancia de generar empleo a las PPR:

- *Demostrar a la sociedad y especialmente a los empresarios que los desmovilizados son personas buenas, trabajadoras, y que pueden aportar positivamente a la empresa.
- *Hacer que la PPR se sienta útil y con habilidades diferentes a las de la guerra.
- *Ingreso económico

6. Que lleva a una empresa a contratar actores sociales del conflicto:

- *Voluntad
- *Responsabilidad social

8. Acompañamiento que tienen una PPR en una empresa:

- *Acompañamiento mensual o bimestral a empresario y a la PPR para evaluar el proceso de adaptación de la persona a la empresa y del equipo de trabajo.
- *Se evalúa: desempeño, confianza, comunicación, preocupación de la empresa por situación personal de la PPR.
- *Acompañamiento mensual obligatorio para la PPR respecto a los avances en el proceso de reintegración.

9. Recomendaciones generales para los procesos:

- *Darse la oportunidad de reconocer al ser humano.
- *Conocer la historia de vida tras las etiquetas.
- *Contar con la ACR para atender problemas.

PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN EENTREVISTA A EMPRESARIOS

1. Empresario entrevistado y empresa:

EMPRESARIO	EMPRESA
Mónica Sánchez Tellez	Uniformar
Wilfer Cardona	Nuevo Pensao
	Artes victorino
Leonardo Zuluaga	Fundación Cruzada Social
	Secretario Juvenil - Alcaldía de Manizales

2. Qué actores sociales del conflicto contrata:

(de los empresarios entrevistados, cuantos contratan los siguientes actores)

Victimas: 3

Desmovilizados: 2

4. Objetivo:

(de los empresarios entrevistados, cuantos persiguen los siguientes objetivos)

*Emociones o sentimientos: 1

*Imagen corporativa: 0

*Compromiso: 3

*Beneficios económicos: 2

*Solidaridad: 3

*Otras:

5. Cambios realizados en la empresa:

(de los empresarios entrevistados, cuantos han realizado los siguientes cambios en la empresa)

Sistema de Gestión Humana: 2

Sistema operativo y/o productivo: 0

Ampliaciones locativas: 0

Realizar capacitaciones: 2

Creación de nuevos cargos: 0

Ninguno: 1

8. Logros de generar empleo a actores del conflicto armado:

*Ayudar a otros a solidificar su núcleo familiar

*Generar estabilidad a las personas

*Para Uniformar, hace parte de los logros, los reconocimientos y premios alcanzados a nivel nacional por su labor.

*Coadyuvar a la consecución de vivienda

3. Razones para tomar la iniciativa:

*Necesidad de oportunidades de las personas

*Generar opción de empleabilidad

*Contribuir con un ingreso económico

*Estabilizar la red familiar de estas personas

*Generar procesos formativos

*Concepto de creer que trabajando con actores del conflicto armado, ya sea por capacitación o compromiso de los mismos, la empresa puede seguir generando utilidades y aumentarlas, mediante el logro de procesos más eficientes.

6. Procesos administrativos para vincular un actor del conflicto:

*Entrevista

*Selección

*Capacitación (En algunos casos)

*Seguimiento

7. Aciertos y errores

Aciertos:

* Las PPR generalmente son personas muy comprometidas y responsables con su trabajo.

* Las PPR y en especial las víctimas, generalmente son personas humildes, obendietes y muy dóciles, a veces llegan a ser personas sumisas.

Errores:

*El proceso de selección no siempre es perfecto, han habido experiencias de robos.

*A veces las personas no tienen vocación para lo que están capacitados entonces abandonar el trabajo rápidamente.

9. Problemas de generar empleo a actores del conflicto armado:
*Si la empresa logra reconocimiento por la labor de vinculación de actores del conflicto armado colombiano, a veces se descuidan los objetivos comerciales.

11. Apoyo de otras instituciones:
*ACR

12. Existen redes de apoyo entre empresas para compartir, complementar y construir en base a la experiencia de contratar personas desmovilizadas:
No: 3
Si: 0

10. Disponibilidad de educar a un actor del conflicto armado desde cero respecto a la formación que requieren los cargos:
(de los empresarios entrevistados, cuantos están o no dispuestos...)
Si: 2
No: 1

6.2 Análisis de la información

Para facilitar el análisis de la información, se separan las preguntas de la entrevista en seis categorías:

6.2.1 Información general de los entrevistados

Se entrevistan cinco personas desmovilizadas, de las cuales 4 realizaron y culminaron su proceso de reintegración y una optó por no realizar el proceso. Cuatro son hombres y una es mujer. De estos, tres hombres y una mujer se encuentran entre los 30-40 años y un hombre tiene menos de 30 años. Tres hombres provienen de las AUC y un hombre y una mujer provienen de las FARC, la mujer fue reclutada y de los hombres, 2 fueron reclutados y 2 ingresaron por voluntad propia.

Actualmente, todas las personas entrevistadas tienen hijos (entre 1 y 4) y de las 4 personas que realizaron proceso de reintegración, 3 obtuvieron sus títulos académicos durante este: una carrera profesional, una carrera técnica y una carrera tecnológica, lo que facilitó su entrada al gremio laboral, trabajando respectivamente en: empresa privada, entidad estatal y empresa propia. La otra persona que realizó proceso de reintegración, no

estudió durante este, ya que contaba con una carrera profesional incluso antes de ingresar al grupo armado. La persona que no realizó proceso de reintegración, tiene una capacitación en seguridad privada y se desempeña como escolta.

Por otra parte, se entrevistan tres empresarios de la región: Mónica Sánchez Tellez, de “Uniformar”; Wilfer Cardona de “Nuevo Pensao” y “Artes Victorino” y Leonardo Zuluaga de la “Fundación Cruzada Social”.

6.2.2 Procesos administrativos

Los empresarios entrevistados, coinciden en la realización de los siguientes procesos para vincular un actor del conflicto en sus empresas: entrevista, selección, capacitación en algunos casos y seguimiento. Sin embargo, llama la atención el hecho de que uno de los empresarios acepta que la primera vez que contrató personas desmovilizadas, inevitablemente la entrevista y el proceso de selección fueron mucho más rigurosos y largos que otros.

De la misma manera, se logra percibir en uno de los empresarios que al mismo tiempo es desmovilizado, la duda acerca de si para él sería conveniente contratar personas desmovilizadas ya que sólo contrata víctimas; y contempla como un plan a largo plazo avanzar hacia la contratación de PPR o desmovilizadas. Sin embargo, uno de los entrevistados desmovilizados que tiene empresa propia, expresa que él no contrataría personas desmovilizadas ya que no es fácil saber a cuál grupo armado pertenecieron y sus antecedentes, lo que permite observar que aunque la empresa privada busca aportar a este tipo de procesos, aún hay muchas dudas e inquietudes acerca de la clase de personas que se contratan cuando estas provienen de grupos armados e incluso cuando el empleo es generado por personas desmovilizadas y reintegradas.

Se logra evidenciar con base en las entrevistas realizadas a las PPR o desmovilizadas y a la ACR, que los procesos llevados a cabo para contratar a personas desmovilizadas aparentemente son similares a los procesos para contratar personas del común, aunque en la empresa varíe su complejidad de acuerdo con el tamaño, con la capacidad económica o con la experiencia en participación en procesos de reintegración; sin embargo, al escuchar más a fondo como son estos procesos se encuentran algunas diferencias con los procesos normales de una empresa:

- La entrevista y la selección de la persona que llena la vacante, generalmente es un poco más rigurosa si es la primera vez que la empresa contrata actores del conflicto; frente a sí ya está acostumbrada a esta actividad, debido a que se genera una curva de experiencia proporcional a las veces que la empresa ha contratado desmovilizados y de acuerdo a las situaciones desarrolladas o vividas, que permite minimizar la incertidumbre a medida que la empresa se involucra más en estos procesos.

- No todos los empresarios entrevistados están dispuestos a capacitar a las personas desmovilizadas desde cero para afrontar los cargos que ofertan. Sin embargo, las empresas que deseen generar empleo, pueden acceder a la ACR para buscar PPR capacitadas.

- Indudablemente, el seguimiento realizado no sólo al buen desempeño del cargo, sino a la persona en sí, es mucho más estricto que el seguimiento que se realiza a los demás colaboradores de una empresa, así los desmovilizados no lo noten e inclusive muchas veces, el mismo empresario tampoco. Esto se debe a que en ocasiones, una PPR o desmovilizada, según la entrevista realizada a la ACR, tiene mayores dificultades para resolver problemas de manera asertiva, poca tolerancia a la frustración y dificultad para

comunicarse, por lo cual la empresa y la ACR deben trabajar en conjunto realizando el seguimiento y la orientación a la PPR.

Por otro lado, los tres empresarios reconocen haber realizado cambios en el sistema de gestión humana y en los procesos de capacitación. Uno de ellos alude al tema salarial, pues indica que sí un empresario desea en realidad aportar a las personas desmovilizadas o en proceso de reintegración, es indispensable tener “un buen plan de talento humano para los empleados”, que incluya antes que otra cosa un buen pago, no sólo de acuerdo a la ley, sino de acuerdo a lo que considere que en realidad necesita una persona para tener una vida digna. Consecuentemente, se generan garantías para la familia, llamada también “la red” de la PPR; además de ser importante tener también otras cosas en cuenta como el ambiente laboral y la salud ocupacional.

Sin embargo, al mismo tiempo Leonardo Zuluaga R. reconoce que: “No se pueden generar transformaciones porque la empresa no va a invertir dinero en reestructuraciones organizacionales.”; es decir, generalmente las empresas de la región y en especial las PYME pueden realizar cambios que se entienden como pequeñas modificaciones a los procesos que llevan, pero no pueden generar grandes transformaciones o reestructuraciones de inmediato a sus procesos. Por lo tanto, en práctica, los cambios que de una u otra manera se deban realizar en las empresas, se deben llevar a cabo mediante un proceso de transformación lento, lo cual implica asesorías, tiempo y dedicación y más sí se desea contratar a gran escala. Al respecto, otro de los empresarios entrevistados, reconoce que ha debido generar cambios en cuanto al tiempo y espacio dedicados a las capacitaciones realizadas.

Lo anterior, se convierte en un punto de partida para generar las bases que debe tener en cuenta un programa de inclusión empresarial en los procesos de reintegración, pues

es fundamental entender que a menos que la empresa invierta en responsabilidad social, una empresa PYME normalmente no tiene los recursos para reestructurar su organización en pro de beneficios sociales.

Llama la atención el hecho de que tanto una empresaria como la ACR indican que las empresas que se vinculen no deben generar cambios en sus procesos administrativos. La dinámica que maneja la ACR frente a las empresas es básicamente de sensibilización social, y la intervención y el trabajo en conjunto se limitan a aspectos de la PPR y no abarca aspectos de la empresa en sí, por lo cual se considera que el proceso de reintegración que implica empleabilidad omite que la empresa es un sistema organizado y que debe estar preparado de la manera adecuada para cada situación que se presente.

Además, en la misma entrevista, esta empresaria indica que antes de que la ACR les ayudara con las personas capacitadas, la empresa misma realizaba las capacitaciones a las PPR inclusive desde cero, se generó un vínculo emocional haciendo que la empresa se involucrara en la búsqueda de la familia de una PPR, generó unidades de trabajo para permitir que estas personas desarrollaran sus negocios desde el hogar y finalmente, realizaron cambios en su Reglamento Interno de Trabajo en varias ocasiones.

Esto permite evidenciar que realmente desde la visión administrativa, no es posible que la vinculación de un actor social del conflicto armado, no conlleve aunque sea cambios pequeños en los procesos administrativos. Sin embargo, esto no significa que los cambios tengan que ser costosos, complicados o generen rompimientos abruptos en los procesos de las empresas. Por lo cual, el presente trabajo apoya a la ACR respecto a los requisitos que indica, debe tener una empresa que desee vincularse a esta labor como: la legalidad, la voluntad y las garantías de condiciones laborales.

A pesar de esto, se difiere respecto a la generación de igualdad de condiciones para las PPR frente a los procesos administrativos; es decir, el presente trabajo considera que las PPR o desmovilizadas no tienen 100% condiciones de igualdad en los procesos frente a otro tipo de trabajadores, contrario a lo que considera la ACR; lo anterior, sin llegar a ser discriminatorio. Esto ocurre especialmente la dirección y el control, que se puede traducir en orientación y seguimiento.

Respecto a los mismos procesos administrativos, las personas desmovilizadas entrevistadas expresan que en algunos casos se puede evitar el tema de entrevistas y procesos de selección si el empleo se consigue a través de la ACR, debido a que las empresas han generado convenios con la ACR o por lo menos relaciones de confianza. Este tipo de comportamientos generalmente no se ven cuando las empresas no tienen experiencia, ya que quieren y deben ser sumamente cuidadosas frente a las personas que ingresan a la organización, tanto por temas de seguridad como por eficiencia en el cargo.

De los 5 desmovilizados entrevistados sólo 2 de ellos recibieron capacitaciones más allá de los estudios previos. La mujer que fue empleada en la ACR recibió capacitación adicional a la que ya había obtenido en su proceso de reintegración y el hombre que también recibió capacitación nunca expresó públicamente en esa empresa que era desmovilizado. Por otro lado, los otros tres hombres no recibieron capacitaciones. Al respecto, uno de ellos expresa que: “a las empresas no les gusta capacitar personas y menos personas provenientes del conflicto, dificultando la búsqueda de empleo”.

De los entrevistados, 4 trabajaron en empresas privadas y de estos 3 tuvieron personas guías y acompañantes en sus procesos laborales, lo que permite evidenciar que aunque las capacitaciones sean pocas, la orientación del cargo sí se realiza en la mayoría de los casos de las personas utilizadas para este trabajo. Sin embargo, no es suficiente para

generar una relación de estas orientaciones con la condiciones de persona proveniente del conflicto.

Finalmente, los desmovilizados o PPR son sinceros al expresar que inclusive a veces a pesar de los esfuerzos de la ACR, encuentran muchas dificultades para conseguir empleo: la hoja de vida (por los antecedentes judiciales y la nula o poca experiencia laboral), el bajo salario ya que generalmente cuando una persona inicia un proceso de reintegración a la vida civil debe empezar desde cero, lo que significa: buscar y pagar vivienda, alimentación, pagar pasajes para cumplir con los procesos obligatorios de la ACR, en ocasiones trasladarse de ciudad con su núcleo familiar por razones de seguridad (generalmente todos los desmovilizados deben cambiar de ciudad de residencia) y sostener sus familias.

En este sentido, no logran encontrar empleos estables antes de desarrollar sus procesos de reintegración debido al perfil profesional y a la etiqueta de “desmovilizado” que la sociedad relaciona inmediatamente con guerra, armas, robos y extorsiones; pues aunque ahora las personas entrevistadas tienen los niveles educativos relacionados anteriormente, cuando se encontraban iniciando el proceso de desmovilización las estadísticas eran: dos personas de la ciudad, ambos profesionales (ingresaron voluntariamente a los grupos armados), el primero en Ingeniera de Sistemas y el segundo era soldado profesional. Los tres restantes provenían del campo y fueron reclutados, solo uno de ellos había iniciado la secundaria, los otros dos tenían máximo cuarto de básica primaria.

Respecto al nivel educativo que imposibilita la búsqueda de empleo cuando las personas recién inician sus procesos, se considera que es la principal causa por la cual las

personas provenientes del conflicto no encuentran estabilidad laboral, acompañada de las diferencias sociales tanto culturales como económicas.

También existen otras dificultades como el déficit de apoyo en base a la ley del primer empleo y de las entidades públicas, que según expresan los desmovilizados entrevistados, deberían ser estas empresas quienes más generen empleo a las PPR y desmovilizadas.

6.2.3 Educación

3 de los 5 entrevistados que provienen del campo, fueron reclutados o ingresaron voluntariamente, sin embargo, y sin importar la edad en la que esto haya ocurrido, generalmente el nivel educativo de Colombia en el campo es muy bajo, además muy pocos tienen acceso a educación y quienes la tienen no cursan la totalidad de los grados, pues los padres o abuelos campesinos consideran que es importante únicamente aprender a leer y a escribir, y después ya no es necesario continuar con el proceso educativo; de acuerdo a la información anterior, se refleja que las tres personas desmovilizadas provenientes del campo, coinciden con esta explicación.

Actualmente, las personas entrevistadas han desarrollado algunas habilidades debido a las áreas en las que se desempeñan, especialmente en los primeros empleos formales que adquieren, pues muchas veces la educación ofrecida en el SENA no se relaciona con sus pasiones y es en la ejecución de sus labores donde encuentran para que son buenos. Dos de los desmovilizados entrevistados han adquirido habilidades en el área tecnológica, dos en el área de la comunicación y uno de ellos en artes. Todos coinciden en la habilidad del manejo de armas. Se encuentra que quien tiene habilidad para las artes, no se desarrolla en esta área sino que trabaja en el área de seguridad.

En este sentido, se evidencia el cambio que pueden generar tanto el proceso educativo como la oportunidad de empleo en una PPR, ya que permite que estas adquieran habilidades y destrezas, encontrando oportunidades para desarrollar su vida y permitiendo a futuro no sólo crecer personal y profesionalmente, sino conseguir que las personas desmovilizadas se sientan comunes y corrientes y consecuentemente, sean tratadas de la misma manera por su entorno.

La ACR expresa que una dificultad que se presentaba con frecuencia era la falta de perfiles adecuados para la demanda laboral; sin embargo esto ocurre porque actualmente se intenta ayudar a las personas a estudiar también por vocación y no únicamente por necesidad ya que según una de las empresarias entrevistadas, al no tener la vocación para lo que están capacitados conlleva a que las PPR renuncien y en las empresas se genere alta rotación de personal.

6.2.4 Entidades de apoyo

De las personas desmovilizadas entrevistadas, una recibió apoyo de la Contraloría Municipal de Pereira, cuatro recibieron apoyo de la ACR (no recibir el apoyo de esta entidad es una decisión voluntaria), dos recibieron apoyo del SENA y uno del ICBF, ya que fue desmovilizado siendo menor de edad.

Por su parte, las empresas que deseen vincularse a esta labor, siempre tienen el apoyo de la ACR, la cual se encarga de los procesos de vinculación con el fin de reclutar empresas privadas a través de realización de eventos ya sea mediante focalización de sectores o eventos generales.

En la focalización de sectores, se debe escoger un sector de la región o el departamento para la realización del evento, esta selección se hace teniendo en cuenta el

comportamiento de la economía y la oferta de personas capacitadas que se tiene en dicha región.

Los eventos generales, son eventos que no tienen lineamientos especiales para los empresarios asistentes y que se utilizan para captar la atención en general; también utilizan visitas guiadas a los empresarios para generar procesos de sensibilización más directos. La proyección de eventos se realiza con varios meses de anticipación.

Al respecto, se considera que aunque estas son buenas técnicas para captar la atención de los empresarios, es necesaria mayor pedagogía y acompañamiento en la preparación administrativa con el fin de aumentar el interés. Es importante que los empresarios se sientan acompañados y confiados en que no estarán solos durante los procesos, pero ante todo, esta es una buena manera de atraer empresarios que generalmente son personas que buscan mayor productividad y motivaciones económicas, que planean y por lo tanto no les gusta la incertidumbre que representa contratar personas desmovilizadas, por lo menos en el aspecto teórico.

La ACR también genera apoyo permanente a las PPR que trabajan en empresas con las cuales tienen convenios, estos evalúan el desempeño, la confianza, la comunicación y la relación empresa-PPR, además de un acompañamiento obligatorio mensual para evaluar el proceso de reintegración en general. Demostrando de nuevo, la necesidad inevitable de procesos diferentes.

Se identifica que no se han establecido redes de apoyo empresariales, para compartir, complementar y construir nuevas alternativas en función de la experiencia adquirida en el programa de contratación de los desmovilizados. Las redes permitirían además identificar oportunidades de las empresas vinculadas con el programa frente a los

procesos y aportes positivos a la necesidad del país ya sea cercana o lejana de generar empleo en un posible escenario del fin del conflicto armado.

6.2.5 Social

Respecto al análisis de la categoría social, la pregunta es específica en cuanto a cuál es la importancia de la oportunidad laboral para las PPR o desmovilizadas.

En este sentido, los tres sectores encuestados coinciden en la importancia del ingreso económico y la estabilidad laboral; y las consecuencias positivas que esto tiene respecto la calidad de vida, la estabilidad personal, la solidificación del núcleo familiar y posiblemente el logro de adquirir vivienda.

Sólo la ACR y los desmovilizados hablan de la importancia de estos empleos para romper el imaginario que la sociedad tiene de los desmovilizados y lograr crear una imagen de personas buenas, trabajadoras y que pueden aportar a la sociedad y a las empresas. Los empresarios entrevistados no se apropian de este concepto cuando se les pregunta acerca de por qué es importante el empleo, para ellos el romper el imaginario social se omite al hablar principalmente de la estabilidad económica. Así, sería importante considerar el papel de los empleadores frente a la sociedad, pues demostrar que una empresa está realizando esta acción, aporta al proceso y beneficia el concepto social, evidenciando que las PPR o desmovilizadas pueden participar normalmente en empresas y en la sociedad.

Únicamente las PPR reconocen la importancia de las oportunidades laborales en: 1) adquirir experiencia laboral, 2) servir de ejemplo a otras PPR y 3) Evitar la reinserción, ya que todos los entrevistados coinciden en que una de las principales causas

para reinsertar al conflicto armado o pertenecer a bacrim es no lograr oportunidades laborales y sociales después de desmovilizarse.

Finalmente, se considera que a pesar de que la ACR imparte un proceso de reintegración multidimensional, el eje central de llevar a cabo y finalizar un buen proceso es la posibilidad de empleo, ya que es cuando la persona se siente realmente reintegrada.

Así, surge la preocupación del por qué no se intenta conseguir empleo a las PPR cuando recién inician su proceso, pues para las personas entrevistadas, realmente el subsidio que ofrece el Estado no es suficiente y se sienten como personas presas al tener que: no solo cumplir horarios de citas (punto al que no se contraponen el presente trabajo) sino también, conseguir el dinero suficiente para cumplir con sus obligaciones familiares y del proceso.

En este sentido, es claro que la ACR no puede arriesgarse a ofrecer un empleado sin proceso de reintegración, para trabajar en empresas privadas; pero se puede considerar la opción de colaborar con ideas productivas que se realicen y supervisen por la ACR y que les permita ayudar a su sostenibilidad antes de conseguir empleos formales.

6.2.6 Empresarial

La ACR cuenta con tres tipos de vinculación de las empresas al programa de reintegración: la vinculación laboral, en la que las empresas contratan a PPR para el desarrollo de sus procesos productivos; el voluntariado, en el que los empresarios aportan su conocimiento a PPR emprendedores, así, un empresario puede orientar a un emprendedor en la creación de la empresa, el manejo contable, el área comercial, optimismo, entre otros; y el apoyo a iniciativas de reconciliación, en el que las empresas

aportan al territorio a través de espacios comunitarios de perdón y prevención de reclutamiento, mediante donaciones materiales y en dinero.

La ACR indica que las empresas contratan actores sociales del conflicto armado únicamente por voluntad y responsabilidad social, la persona entrevistada enfatiza en que actualmente no hay ningún incentivo de ley ni tributario que beneficie a estas organizaciones. Sin embargo, Leonardo Zuluaga, entrevistado como empresario, también hace énfasis en que sí existen incentivos tributarios que se encuentran en la ley 1429 del 2016, artículo 10, parágrafo 1, denominada Ley del primer empleo. De esta manera, se genera una preocupación de parte de Leonardo que también es promotor de reintegración respecto a que en la ACR las personas encargadas de las relaciones entre empresas y PPR son psicólogos, y aunque su trabajo es muy importante, el conocimiento no es el suficiente en lo que respecta a procesos empresariales.

Los principales objetivos que persiguen los empresarios entrevistados al emplear PPR o desmovilizados son en primer lugar cumplir con el compromiso y la solidaridad. Uno de los entrevistados expresa mucha emoción y sentimiento durante la entrevista al referirse acerca de sus empleados desmovilizados, lo que convierte este sentimiento como otra causa para generar empleo. Sin embargo, antes de esta se encuentran los beneficios económicos, que a pesar de lo dicho por la ACR, si son importantes para los empresarios, principalmente por temas de mejoramiento de la productividad y por los beneficios tributarios; aunque se entiende que la ACR busca que se genere empleo a PPR y desmovilizados por sus capacidades y no por ser desmovilizados en sí.

En este sentido, esas emociones, el compromiso, la solidaridad y el objetivo de generar beneficios económicos se traducen en cubrir la necesidad de oportunidades de las personas, generar empleo, contribuir con un ingreso económico, estabilizar la red familiar,

generar procesos formativos (sólo en las empresas que están dispuestas a hacerlo), y generar utilidades, logrando procesos más eficientes, pues es importante tener en cuenta que los empresarios que contratan PPR o desmovilizados, reconocen en ellos personas comprometidas, responsables, generalmente mucha humildad y obediencia que puede convertirlas en ocasiones en personas sumisas.

Es pertinente persuadir al empresario con su motivación de Responsabilidad Social Empresarial, y enfocarse en que aunque haya que realizar cambios en la organización, el mérito es mucho: se retribuye a una mejor sociedad, tranquila y con confianza a pesar de tener algunos sobrecostos. Por esta razón, también es pertinente considerar el papel del Estado en apoyos económicos para las organizaciones y los proyectos de reintegración laboral.

7 Conclusiones

Con el fin de aportar a alcanzar con éxito la inclusión especialmente de pequeñas y medianas empresas al proceso de reintegración de excombatientes, se generan a través de las conclusiones, bases o puntos importantes que se deben tener en cuenta para trabajar de manera estructurada los procesos, aceptando que al realizar este tipo de inclusiones y vínculos se requiere necesariamente la adopción de cambios en el proceso administrativo de la empresa.

La ACR considera que su enfoque de vender la inclusión de las empresas a estos procesos se puede llevar a cabo de manera exitosa mediante la inclusión social, creyendo que esta se impone por sí misma. En este sentido, no ve la necesidad de cambios que deben ocurrir en las empresas. Se busca que los cambios que consideramos son

necesarios, no sean traumáticos, ni comprometan las labores de la empresa o afecten en forma significativa sus finanzas.

Antes que plantear las bases que aunque sencillas han sido inexistentes en términos de guías, es necesario aclarar que sí bien estas se requieren para hacer menos empírico el proceso, esto no significa que se generen desigualdades de condiciones frente a lo laboral, pero sí en los procesos administrativos. A pesar de esto, esta desigualdad no significa discriminación ya que no se excluye a la PPR mediante tratos perjudiciales sino que se realizan variaciones en los tratos con el objetivo de buscar mejores beneficios.

Es importante que las empresas antes de llevar a cabo cualquier intervención en procesos de reintegración, identifiquen las necesidades del contexto en el que se desarrollan con el fin de comprender de manera adecuada que sectores de la sociedad y de su entorno van a intervenir, respondiendo a las necesidades reales y no a las que estas consideren que existen. Así, se pueden encontrar opciones diferentes a la de vincular personal (sí definitivamente no es la elección de la organización), y se puede dirigir a realizar gestión social y evitar la reinserción al conflicto armado, mediante formas más fáciles que implican únicamente tiempo y voluntad.

Es decir que el ideal es que las empresas antes de vincularse con el programa identifiquen las necesidades de contexto, para escoger correctamente las opciones de intervención a realizar, entendiendo que no siempre se requiere dinero sino que también se puede participar con disponibilidad de espacios físicos o de tiempo.

Desde la Administración de Empresas, se encuentra una preocupación frente al hecho de que en la ACR las conexiones entre Empresa y Agencia no se realizan necesariamente por personas que tengan conocimiento sobre empresas y procesos, sino que

en la mayoría de ocasiones son los mismos psicólogos quienes se encargan de realizar esta conexión y de vincular a las personas a la labor.

En este sentido, se considera como un error que el discurso de la agencia para atraer empresas se dirija únicamente a la sensibilización y a la emoción, olvidando temas importantes para los empresarios como los beneficios tributarios y de ley, y las mejoras que se pueden esperar en los procesos productivos por el tipo de capacitaciones que tienen las PPR o desmovilizadas. Es necesario replantear si es conveniente que las empresas se vinculen en el programa para dar oportunidades a los PPR solo por la sensibilización social, o si por el contrario valdría la pena pensar en los otros beneficios que les puede traer.

Se encuentra que la ACR ha defendido el programa justificándolo más desde la perspectiva de sensibilización social y como un compromiso de la empresa. Si bien es cierto y conveniente, se considera que no es eficiente y es poco adecuado que no se impulse la idea también desde un beneficio económico, pues la empresa adquiere personas capacitadas y descuentos tributarios.

Con el tiempo este compromiso social puede agotar a un pequeño empresario, situación que cambia si la relación creada está en función de un beneficio mutuo, evitando la vulnerabilidad del programa en el tiempo.

Las bases para los procesos se dividen en puntos importantes a tener en cuenta en la planeación, la organización, la dirección y el control.

Frente a la planeación, se recomienda en primer lugar, identificar necesidades internas de personal para determinar los perfiles de los cargos que le permitan una relación más clara con la ACR y con las ofertas de trabajo que ellos tienen.

Al señalar estas necesidades es fundamental que la empresa prepare a los integrantes y funcionarios del área en la que la PPR participará para que comprendan el sentido social y empresarial de esta vinculación.

En segundo lugar, se debe lograr comunicar al trabajador que es importante en la empresa pero que como todo trabajador, llega a cumplir con una labor que se requiere para el desarrollo normal de las operaciones y no que llega a realizar un trabajo que fue preparado y diseñado como una contribución social de la empresa.

La empresa contribuye con la filosofía de la responsabilidad social, pero en todo momento actúa bajo la racionalidad empresarial que busca la eficiencia y la productividad. Esto significa que para los trabajadores reinsertados las condiciones de exigencia laboral deben ser iguales, con sensibilidad y acompañamiento para su adaptación pero con compromiso de disciplina y responsabilidad.

También se debe identificar el aspecto salarial. Sí la empresa tiene la posibilidad y desea ir un poco más allá de la gestión social, generar salarios mayores al mínimo, incentivos, u otro tipo de bonos económicos, es una buena manera de aportar al proceso de reintegración, pues se generan condiciones que permiten estabilidad económica no solo para una persona, sino generalmente para la red familiar.

El tipo de contrato laboral utilizado también aporta a la estabilidad laboral, en este sentido, es conveniente tanto para la empresa como para la PPR o desmovilizada, que después del tiempo que la empresa considere prudente, los contratos se realicen a términos fijos sí es posible, pues se genera seguridad, estabilidad y compromiso con la empresa.

También es importante no solo la planeación de los aspectos de la vinculación, sino de las herramientas necesarias para que esta sea exitosa. En este sentido, se recomienda crear actividades que beneficien a la difusión interna de la experiencia de

contratar desmovilizados, especialmente con el grupo o área en la que la persona haya sido vinculada, y que al mismo tiempo construyan confianza de ambas partes, alimentando el adecuado clima organizacional. Para estas actividades se requiere la intervención de un psicólogo o de una persona con una carrera afín, que conozca sobre mejora de las relaciones interpersonales en una organización y la manera adecuada de construir un buen clima laboral.

Finalmente, se debe tener en cuenta que existen otras formas de vinculación que no es la de contrato directo y que son muy importantes en los procesos de reintegración: la vinculación a través del SENA mediante “contrato de aprendizaje”, o la que se considera mucho más importante y constructiva, la generación de Negocios Inclusivos (NI) para generar oportunidad a las PPR o desmovilizadas en el desarrollo exitoso de sus propias unidades productivas y obteniendo un beneficio propio, mediante acuerdo de costos o condiciones de la relación. Hasta ahora, no existe documentación de NI con personas desmovilizadas, pues la tendencia es realizarlos con víctimas, campesinos, desplazados u otro tipo de grupos sociales.

Respecto al proceso de “organización”, se plantea una gran importancia en las entrevistas realizadas y los procesos de selección. En la realidad, existen diferencias en los procesos de selección al contratar desmovilizados, especialmente sí es la primera vez que una empresa lo realiza; esto es debido a la rigurosidad generada por los temores de los contratantes.

Sin embargo, a pesar de estos procesos rigurosos, es pertinente resaltar que los funcionarios encargados de dichos procesos, deben estar bien preparados y comprometidos con el programa de reintegración; además, deben estar plenamente convencidos de su importancia y de las oportunidades que pueden generar para estas personas.

De esta manera, las personas que la organización programa para realizar estas entrevistas y en general adelantar todos los procesos de selección, deben tener como objetivo del proceso: Brindar un trato correcto y humanizante al candidato; elegir el mejor de acuerdo al perfil, tal como ocurre en cualquier vinculación, es decir que el candidato tenga las características idóneas para la realización del cargo a ocupar; evitar el ingreso de personas con grandes problemas de adaptación que pueden convertirse en una amenaza para el adecuado clima organizacional de la empresa.

El temor no es únicamente de los empresarios, se encontró que entre los mismos desmovilizados existe desconfianza según el grupo armado de donde provienen. Por esta razón, si una empresa desea contratar desmovilizados provenientes de diferentes grupos armados es recomendable trabajar inicialmente en el perdón y la reconciliación mediante actividades de confianza.

Aquí, se debe aludir al proceso de “Dirección”, recomendando generar trabajo en equipo entre las personas desmovilizadas y víctimas, debido a que aunque la ACR genera un apoyo mensual, se considera que en ocasiones no es suficiente para afrontar las relaciones laborales, por lo cual sería pertinente que la entidad, realice un manual de orientación que el empresario pueda utilizar para complementar el proceso de vinculación de los PPR o desmovilizados dentro de la organización.

También se recomienda a las empresas no dirigirse directamente a la hoja de vida para evaluar la historia de la PPR o desmovilizada, sino hacer preguntas específicas que le interesen en la entrevista y las pruebas de conocimiento; ya que generalmente en la hoja de vida hay poca o nula experiencia, y son personas que aunque ya están capacitadas no han tenido oportunidades laborales. Por esto, es conveniente escuchar directamente a la persona y evaluar sus actitudes sin cerrarse respecto a lo plasmado en la hoja de vida.

Otro punto es el tema de las capacitaciones. Los empresarios no necesariamente tienen que capacitar a las personas, pues a través de la ACR se puede realizar. Sin embargo, se recomienda tener en la entrevista una sección de “habilidades y vocación”, pues a veces en el afán de capacitarse, las personas estudian en áreas que no son de su interés y aunque esté capacitada no tiene gusto por el trabajo y renuncia rápidamente causando rotación de personal.

Lo anterior no excluye la necesidad de llevar a cabo las actividades de inducción, pues la empresa debe ofrecerle a los reintegrados toda la información sobre la dimensión económica y social, su trayectoria, su actividad, los bienes que produce y sus mercados, la misión, la visión, los valores corporativos, buscando socializarlos con ellos, de manera que se sumen como un miembro activo de la organización, y evitando a toda costa que los vean como un grupo aparte y especial, que no recibe la información completa sobre sus cargos y sus responsabilidades.

Las empresas pueden acceder mediante la ley 1429 del 2010 (Ley del primer empleo) a un descuento en el impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

1. Se genere un empleo nuevo en la empresa sin que se fusionen varias empresas,
2. El beneficio en ningún caso podrá exceder los 3 años,
3. Sí la persona es cabeza de familia y pertenece a los niveles 1 o 2 del SISBEN puede acogerse al artículo 9 de la misma ley.
4. Demás conceptos contables.

Los procesos que se consideran más importantes son el de “dirección” y “control”. En el primero entra el tema de capacitación que voluntariamente desee realizar la empresa y que generalmente no se hace por falta de formación, sino como orientación al cargo a desempeñar; y la socialización de manera adecuada no solo de los deberes sino también de los derechos de la persona, que generalmente se encuentran en el Reglamento Interno de Trabajo. Aquí, se enfatiza en la importancia de no sólo entregarlo a la persona para su lectura, sino en la socialización y solución de dudas al respecto, para que la persona se apropie de su papel de trabajador.

En el segundo, se involucra lo pertinente al seguimiento. En este sentido, se encuentra que el seguimiento al desempeño en el cargo es completamente normal al de otro trabajador, (cumplimiento de funciones, hora de llegada, funciones específicas), pues como se mencionó anteriormente, en la medida en que el trato sea equitativo como con los demás colaboradores y plenamente humanizado, se sentirán realmente reintegrados y simultáneamente a gusto con su trabajo y clima laboral. Sin embargo, se recomienda realizar seguimiento a la persona en sí, sin prevención a malas actuaciones, sino velando porque la persona se encuentre en un ambiente amable y tranquilo a pesar de las presiones normales del trabajo. Esto se puede hacer mediante:

- 1) La generación de buenos canales de comunicación: debido a que las PPR o desmovilizadas normalmente no se comunican mucho, por lo cual es necesario tener una persona de confianza en la empresa que pueda ser quien inicie las conversaciones para preguntar acerca de dudas, actitudes y sentimientos.

- 2) Realización de observación de la persona en situaciones complejas: ya sea trabajando bajo presión o en la construcción de relaciones interpersonales, para evidenciar actitudes a tiempo e intervenir con la ACR de ser necesario.

Es importante que las empresas tengan absoluta certeza del trabajo que se realiza en conjunto con la ACR, que incluye evaluación del desempeño, de la confianza, la comunicación y las relaciones.

En general, se evidencia aunque con una muestra baja de la población pero suficiente para lo que nos compete, que el país si tiene como reinventarse. Actualmente la comunidad de empresarios se está abriendo al proceso y está predominando un ambiente de Responsabilidad Social Empresarial o de gestión social, de colaboración y de consciencia del conflicto. Se encuentra solidaridad si se abarca al sector mediante diferentes tipos de campañas.

8 Recomendaciones

La ACR debe reevaluar sí en realidad se realizan o no cambios en los procesos administrativos de las empresas que deciden vincular a PPR y orientarlas en esto, especialmente a las PYMES. No orientar a las empresas en cómo deben ser los procesos y convencerlas de que no se realizan cambios, puede no necesariamente ser una ventaja y por el contrario, convertirse en una desventaja y una dificultad en la vinculación con éxito de empresas a la construcción de paz mediante contratación de excombatiente. En este sentido, es pertinente el diseño de un sistema de información que permita en primer lugar que las empresas puedan visualizar las ventajas de vincularse con el proyecto no solo por su sensibilización sino porque se reconoce que existen unos incentivos que también pueden ser muy interesantes para las organizaciones; y en segundo lugar, le permita a la ACR, en base a la información sobre la oferta y la demanda de empleo diseñar programas de capacitación con el apoyo del SENA.

Esto debido a que las empresas son organizaciones que funcionan con procesos y por lo cual deben tener planteado que hacer y cómo hacerlo, para no actuar empíricamente y en escenarios de incertidumbre.

Evaluar la pertinencia y posibilidad de crear una red de colaboración en términos de contratación de excombatientes y de aportes a la construcción de paz, en el que las empresas que ya tienen experiencias, inviten, involucren y ayuden a otras a generar acciones de gestión social; compartiendo sus aciertos y desaciertos; debido a la curva de experiencia que se genera en las organizaciones participantes del proceso. En el mismo sentido, se evidencia cierta prevención en el sector empresarial frente a la contratación de excombatientes, lo que se puede relacionar con la inexistencia de redes de colaboración en las que las empresas compartan sus experiencias con el fin de reducir los miedos y ayudar a la eficiencia en empresas que apenas inician.

En base al concepto de aprendizaje y en la dinámica en la que se encuentra el país actualmente, aprendiendo y construyendo procesos de reintegración durante el conflicto, no se puede considerar que las empresas están preparadas para recibir PPR o desmovilizadas y además creer que la misma estructura de una organización se puede mantener intacta sin generar menores variaciones.

9 Bibliografía

Acevedo, T. A. y Castaño, A. S. (2002) *"El Frente Nacional Una reflexión histórica de su legitimidad política"*. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado el 16 de octubre del 2015, de <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev28/acevedo.htm>

Agencia colombiana para la Reintegración-ACR. Reseña Histórica. Recuperada el 10 de octubre de 2015 de <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Paginas/resena.aspx>

APC. (2015), Agencia presidencial de la cooperación internacional de Colombia. Recuperado el 21 de octubre del 2015, de <https://www.apccolombia.gov.co/?idcategoria=2152>

ACR. (2015). Estadísticas de población desmovilizada de los grupos alzados en armas que se encuentran en proceso de reintegración. Histórico de personas desmovilizadas. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de <http://www.datos.gov.co/frm/catalogo/frmCatalogo.aspx?dsId=63480>

Banco de la Republica de Colombia. <http://www.banrep.gov.co/>

Banco Interamericano de Desarrollo- BID. (2003). Exclusión social: causas y remedios. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de <http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2003-05-29/exclusion-social-causas-y-remedios,2004.html>

Bustamante. (2011). Lanzamiento del tercer censo nacional agropecuario en Colombia-2013- III CNA. DANE.

Cámara de Comercio de Bogotá & FIP. (2015). Como apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial. El sector empresarial y la construcción de paz. Guía práctica.

Cantillo (2015). Las teorías del origen del conflicto armado en Colombia. Recuperado el 05 de octubre del 2015 de <http://www.elheraldo.co/politica/las-teorias-del-origen-del-conflicto-armado-en-colombia-184562>

Cárdenas Ramírez, Diana et ál. (2008). Gestión social: herramienta para la inclusión de mujeres en situación de discapacidad. –Facultad de rehabilitación y desarrollo humano. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Serie Documentos de Investigación; 33

Castillo, Schönrock & Villamizar. (s.f). Reincorporación en Colombia. Recuperado el 14 de octubre de 2015 de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/reincorporacionencolombia.pdf>

Castrillón Pulido, G. (2015). *¿Victimas o victimarias? El rol de las mujeres en las FARC. Una aproximación desde la teoría de género*. Opera, N.16. Universidad Extenado de Colombia , 77-95.

CEPAL. (s.f). Rosa Bravo. Condiciones de vida y desigualdad social, una propuesta para la selección de indicadores. Recuperado el 11 de Octubre del 2015 de <http://www.cepal.org/deype/mecovi/docs/TALLER6/5.pdf>

Comisión de las Comunidades europeas. (2001). LIBRO VERDE. Fomentar un Marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas. Recuperado el 20 de octubre 2015 de http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro_verde_sobre_RSE.pdf

Comisión Histórica del conflicto y sus Víctimas. (2015). Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia. Recuperado el 05 de octubre del 2015 de

https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/Informe%20Comisi_n%20Hist_rica%20del%20Conflicto%20y%20sus%20V_ctimas.%20La%20Habana%2C%20Febrero%20de%202015.pdf

Congreso de Colombia. (2010). Ley de Formalización y Generación de Empleo ‘Ley de Primer Empleo’. Ley 1429

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (2008). Los negocios inclusivos en Colombia. Alianza para los negocios inclusivos. Recuperado el 20 de octubre de 2015 de

http://www.snvworld.org/files/publications/los_negocios_inclusivos_en_colombia.pdf

Contacto magazine. (s.f). Recuperado en Febrero de 2016 de <http://www.contactomagazine.com/cuba5999.htm#.VzKINIR97Dd>

Costa. (2009). Universidad, Empresa y Sociedad. Faculte Libre de Lettres et de sciences humaines. Universitas Studit Tolosana. Recuperado el 20 de octubre de 2015 de <http://www.reddircom.org/textos/clasemtoluose.pdf>

Cruz Roja. (1962). Definición de conflicto no internacional o interno en base al artículo 3 común a los cuatro Convenios de Ginebra. Recuperado el 21 de octubre de 2015 de http://www.cruzroja.es/portal/page?_pageid=878,12647152&_dad=portal30&_schema=PORTAL30

Cruz. (2012). Asistencialismo social y modernidad: un proyecto de colonialidad. Revista «Poiésis». FUNLAM. N° 24. Ver en <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/index>

DANE (2014). Dane participa en “APPorta a la paz”. Comunicado de prensa. Recuperado el 30 de octubre de 2015 de http://www.dane.gov.co/files/noticias/Hackathon_Dic14.pdf

DANE. (2015). La pobreza monetaria disminuyó 1,1 puntos porcentuales en el país. Comunicado de prensa. Año móvil julio de 2014- junio de 2015. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/CP_pobrezamon_jul14_jun15.pdf

DANE. (2015a). Presentaciones por ciudades - trimestre móvil - junio 2015 - agosto 2015. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015 de <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

El espectador (2015). *¿Cómo se construyó el uribismo?*. Recuperado el 22 de octubre del 2015 de <http://www.elespectador.com/alvaro-uribe/columna-se-construyo-el-uribismo>

El espectador (2015). “Bacrim son “el reto principal” para la seguridad en Colombia”: ONU. Recuperado el 23 de Octubre del 2015 de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/bacrim-son-el-reto-principal-de-seguridad-colombia-onu-articulo-549761>

El tiempo (2014). “*Bacrim*”. Recuperado el 22 de octubre del 2015 de <http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/bacrim-gustavo-duncan-columnista-el-tiempo-/14661086>.

El tiempo, (2013). *Guerra contra el narcotráfico: 20 años de dolor, muerte y corrupción*. El tiempo. Recuperado el octubre 18 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13218657>

El Universal. (2015). Ya son 500 las empresas que emplean a desmovilizados. Bogotá. Colprensa. Recuperado en Abril de 2016 de <http://www.eluniversal.com.co/economica/ya-son-500-las-empresas-que-emplean-desmovilizados-207382>

Espectador. (2010). *Plan Colombia: diez años después*. El espectador. Recuperado el octubre |13 de octubre del 2015 <http://www.elespectador.com/impreso/internacional/articuloimpreso-213835-plan-colombia-diez-anos-despues>

Espinosa. (2011). Alianza para el progreso. Portafolio. Recuperado en Febrero de 2016 de <http://www.portafolio.co/opinion/andres-espinoza-fenwarth/alianza-progreso-139110>

Estandarte. (s.f). Estados Unidos - América Latina en la Guerra Fría. Análisis de una relación en torno a la seguridad hemisférica. Recuperado en Marzo de 2016 de https://politicainternacionalcontemporanea.files.wordpress.com/2010/09/wp_2_azal-estandarte.pdf

Faerna. (s.f). Altruismo. Universidad de Castilla. La Mancha, España. Recuperado el 21 de octubre de 2015 de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/A/altruismo.pdf>

Fundación Paz & Reconciliación (2016). Ley de justicia y paz dio paso a desmovilización de las AUC. Recuperado el 25 de noviembre de 2016 de <http://www.pares.com.co/paz-y-posconflicto/proceso-de-paz-con-las-auc-y-la-ley-de-justicia-y-paz/>

Furst, S.; Penagos, J. y Villa, J. (2008). *Argos: Internacionalización en un entorno de conflicto armado* . Revista AD-minister, N. 13 , 71-89.

Furst, S.; Penagos, J. y Villa, J. (2008). Argos: Internacionalización en un entorno de conflicto armado . Revista AD-minister, N. 13 , 71-89

Gallego, M. C. (2010). *FARC-EP Y ELN Una historia política comparada (1958- 2006)*. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Humanas Departamento de Historia. Bogotá, Colombia.

García Solarte, M., Azuero Rodríguez, A. y Salas Arbeláez, L. (2013). *Responsabilidad social empresarial hacia los empleados: el caso de una PYME colombiana* . Revista FAEDPYME International Review, Vol. 2, N. 3, Universidad del Valle, Cali-Colombia, 18-27 .

García. (2008). La empresa en la sociedad, clave del éxito empresarial. Instituto de dirección y organización de empresa. Conferencias y trabajos de investigación del instituto de dirección y organización de empresas. Universidad de Alcalá. Madrid, España. N° 315

Gaviria. (2015). 'Justicia transicional para todos', pide César Gaviria. Recuperado el 14 de octubre de 2015 de <http://www.eltiempo.com/politica/justicia/expresidente-gaviria-habla-de-la-justicia-transicional-/15249538>

González. (s.f). Entre la sustitución de importaciones y la apertura. Profesor Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado en Marzo de 2016 de http://www.bdigital.unal.edu.co/795/16/266_-_15_Capi_14.pdf

Grueso, M. P. (2010). *Responsabilidad social empresarial e igualdad de oportunidades en el empleo: ¿altruismo o legalidad?* Revista Universidad&Empresa, V. 11, N. 17 , 244-251.

Guáqueta & Orsini. (2007). Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones. Fundación Ideas para la Paz. Serie Informes No 4.

Guevara, R. y Guevara, D. (2010). El camino hacia la exclusión social en Colombia. Revista Migraciones Forzadas. RMF. p. 19. N° 34.

Guillén. H (s.f). Los grandes teóricos del capitalismo. Recuperado el 08 de Octubre del 2015 de en <http://www.mundosigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v02/07/02.pdf>

Heffer & Launay. (1992). La guerra fría 1945-1972. Ediciones AKAL S.A. San Sebastián de los Reyes. Madrid.

HEGOA. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Recuperado el 21 de octubre de 2015 de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/96>

Hincapié, L. (2014). Militares y guerrilleros: ¿Víctimas o combatientes? Se abre el debate. Periódico El País. Recuperado el 16 de octubre de 2015 de <http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/militares-y-guerrilleros-victimas-o-combatientes-abre-debate>

Huertas, O. y Sánchez, F. (2014). *Educación intercultural, socioeconómica y construcción de ciudadanía en Colombia: El caso del Distrito de Santa Marta* . Revista de Economía del Caribe N 14.

Huertas, O. y Sánchez, F. (2014). Educación intercultural, socioeconómica y construcción de ciudadanía en Colombia: El caso del Distrito de Santa Marta. Revista de Economía del Caribe N 14.

ICT. (2009). Centro internacional para la justicia transicional 2009. Recuperado el 21 de octubre de 2015. de <https://www.ictj.org/sites/default/files/ICTJ-Global-Transitional-Justice-2009-Spanish.pdf>.

Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos. (2013). Desarme, Desmovilización y Reintegración, DDR: Una introducción para Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Cuaderno de análisis N°01/13. Recuperado el 18 de octubre de 2015 de <http://www.iegap-unimilitar.edu.co/images/docs/cuaderno%202013.%20gama%20baja.pdf>

Jiménez Peña, G. (2014). *Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia* . Revista Cuadernos de Administración 27.48, Pontificia Universidad Javeriana , 67-96.

Jiménez Peña, G. (2014). Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia. Revista Cuadernos de Administración 27.48, Pontificia Universidad Javeriana, 67-96

Joya, I. C. (2015). Desarme en procesos de paz: Análisis Preliminar del caso colombiano. Universidad del Rosario. (p. 30- 42) Recuperado el 20 de octubre del 2015 de <http://www.urosario.edu.co/cpg-ri/observatorio-ODA/Documentos/Desarme-en-proceso-de-paz-Catalina-Joya/>

La Caterina. (s.f). Glosario. Periódico virtual. Publicación estudiantil de la Universidad de las Américas Puebla. (UDLAP). http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/zuniga_p_v/glosario.pdf

Laverde. (2014). La Farc: 50 años del conflicto armado. El espectador. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015 de <http://www.elespectador.com/noticias/paz/farc-50-anos-de-conflicto-armado-articulo-494175>

León y Salcedo (2008). *Narcotráfico y parapolítica en Colombia, 1980-2007. Evolución del Capital Social Perverso*. Grupo transdisciplinario en investigación en ciencias sociales. Bogotá, Colombia.

Ley 1448. (2011). Ley de víctimas y restitución de tierras. Recuperado el 16 de octubre de 2015 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43043>

Ley 975. (2005). Ley de justicia y paz. Recuperado el 16 de octubre de 2015 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17161>

Ley de víctimas y Restitución, (2011). *Ley De Víctimas Y Restitución De Tierras*. Ministerio del Interior y de Justicia República de Colombia. Colombia.

López. (2010). Monografía político electoral, Departamento de Risaralda, 1997-2007. Observatorio de Democracia de la Misión de Observación Electoral

Mencoldes. (s.f.) Fundación Menonita Colombiana para el Desarrollo MENCOLDES. Recuperado el 20 de octubre del 2015, de <http://fundacionmencoldes.org/index.php/quienes-somos>

Mijailov M.I. (2011). La revolución industrial. Decima impresión. Editorial: Panamericana. Bogotá D.C.

Milcher, S. & Ivanov, A. (2008). Inclusión social y desarrollo humano. Revista Humanum. PNUD.

Molina, N. (2008). *La responsabilidad social empresarial plasmada en los programas de desarrollo de paz: El caso de ISA e ISAGEN y su presencia en la red PRODEPAZ*. Cuadernos de Administración No 39, Universidad del Valle .

Montes, M. y Perea, M. (2005) ¿Cómo El Narcotráfico Ha Influido En La Política Criminal Colombiana? 1978- 1997. P. 37 Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Ciencias Jurídicas Carrera De Derecho Bogotá D.C. 2005

Observatorio de la reintegración. (2009). Panomara actual: “Reintegración y paz”. Año 1, No1 . Proyecto “Agenda Empresarial para la vinculación del Sector Privado en el Proceso de Reintegración”: Secretaría de Gobierno de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Cámara de Comercio de Bogotá y Organización Internacional para las Migraciones, con el apoyo de la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas. Edición de Textos: Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz –Indepaz –

Observatorio de procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración-ODDR. (2011). Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) La complejidad de los procesos en Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 18 de octubre de 2015 de <http://www.bdigital.unal.edu.co/8293/1/DDRComplejidadprocesosenColombia.pdf>

Ocampo, J. (s.f). Desarrollo exportador y desarrollo capitalista colombiano en el siglo XIX (Una hipótesis). Revista Desarrollo y sociedad. Facultad de Economía. Universidad de los Andes. Colombia. Recuperado el 07 de Octubre del 2015 de https://economia.uniandes.edu.co/images/archivos/pdfs/Articulos_Revista_Desarrollo_y_Sociedad/Articulo01_6.pdf

Oficina Internacional de Derechos Humanos-Acción Colombia. (2013). Tierra en Colombia, entre despojo y negocio. Recuperado el 07 de Octubre del 2015 de <http://www.oidhaco.org/uploaded/content/article/666329106.pdf>

OIM, CORE, UPIP y Otros. (2014). Programa de reintegración con enfoque comunitario. Recopilación de la experiencia-Generaciones de empleo, generaciones de paz. Recuperado el 14 de septiembre de <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

Organización de las Naciones Unidas (ONU). Marco de cooperación.

Recuperado el 11 de Octubre del 2015 de <http://nacionesunidas.org.co/ONU-en-colombia/marco-de-cooperacion/>

Pereira Cómo Vamos 2011-2014, Programa de seguimiento y evaluación de la calidad de vida en Pereira. Pag 38. Pereira. Recuperado el 22 de octubre del 2015 de http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/icv__informe_de_calidad_de_vida_2015__completo.pdf

Pereira Cómo Vamos. (2014). Informe especial, Día del Trabajo. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de http://cdn-level-1.pagegear.co/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/2015/pdf/diatrabajo_vf_.pdf

Pereira Cómo Vamos. (2015). Informe de calidad de vida. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/icv__informe_de_calidad_de_vida_2015__infografico.pdf

Pérez. (2012). Cuba en el archivo de la Internacional Comunista. Boletín del Archivo nacional. 18-19-20: 119-137. Recuperado en Febrero de 2016 de <http://docplayer.es/6150280-Cuba-en-el-archivo-de-la-internacional-comunista.html>

Periódico La Tarde. (2014). Para la Defensoría del Pueblo hay grupos armados en Risaralda. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de <http://www.latarde.com/noticias/judicial/135693-para-la-defensoria-del-pueblo-hay-grupos-armados-en-risaralda>

Portafolio. (2014). 'El 1% concentra el 40% de la riqueza de Colombia'. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de <http://www.portafolio.co/economia/distribucion-riqueza-colombia-2014>

Portilla. (2003). Actores sociales en el desarrollo rural territorial. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA. Revista Sinopsis. N°8

Prandi y Lozano. (2010). La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. Edición: Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE)

Prieto. (s.f). Guerras, paces y vidas entrelazadas, coexistencia y relaciones locales entre víctimas, excombatientes y comunidades en Colombia. Universidad de los Andes, Facultad de ciencias sociales, Departamento de ciencia política. Recuperado el 18 de noviembre de 2015 de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Guerras,%20paces%20y%20vidas%20entrelazadas.pdf>

Puentes, Moreno & Otros. (2009). Reinserción económica y sector privado en Colombia. Fundación Ideas para la Paz. Serie Informes No 9.

Red de Ciudades Cómo Vamos. (2015). Día Internacional de la Paz: Manizales es la ciudad que más respeta las normas básicas de convivencia. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/Publicaciones/buletin_dia_inetrnaciona_de_la_paz_rcccv.pdf

Reficco, E. (2010). *Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social: un matrimonio complejo*. DEBATES IESA, V. XV, N. 3, 14-17 .

Reficco, E. y Ogliastrri, E. (2009). *Empresa y sociedad en América Latina: una introducción*. Revista Latinoamericana de Administración, 43, 1-25.

Revista Semana. (2015). Los desmovilizados graduados en Panaca. Recuperado en Marzo de 2016 de <http://www.semana.com/nacion/articulo/los-desmovilizados-de-panaca/419995-3>

Roldán. (2013). La inclusión laboral de los demovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia. Univ. Estud. Bogotá (Colombia) N° 10: 107-123, enero-diciembre 2013 p.114

Saldarriaga Ríos, J. (2013). *Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana*. Estudios gerenciales, 29, Universidad de San Buenaventura de Medellín, Medellín-Colombia , 110-117.

Saldarriaga Ríos, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios gerenciales, 29, Universidad de San Buenaventura de Medellín, Medellín-Colombia, 110-117

Saumeth, C. E. (s.f). Historia de la guerrilla en Colombia. Universidad Federal de Juiz de Fora. Brasil. Recuperado el 14 de octubre del 2015 de <http://www.ecsbdefesa.com.br/defesa/fts/HGC.pdf>

Scelza, B; Rodrigues, I; Monteiro, L y Resende, P. (2008). *La Construcción de un Modelo Organizacional de Programas Sociales y las Posibles Iniciativas para la Reducción de la Incertidumbre en las Actividades: un análisis del programa "Bolsa-Familia/Fondo-Familia"*. Administración&Desarrollo, N. 50 , 55-71.

Semana. (1997). La paz con el M-19. Revista Semana. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de <http://www.semana.com/especiales/articulo/la-paz-con-el-m-19/32794-3>

Tercer laboratorio de paz. (2011). Campesinos, tierra y desarrollo rural, Reflexiones desde la experiencia del Tercer Laboratorio de Paz. Recuperado el 07 de

Octubre del 2015 de

http://eeas.europa.eu/delegations/colombia/documents/projects/cartilla_tierra_y_desarrollo_lab_paz_iii_es.pdf

Uribe Mallarino, C. (2004). Desarrollo social y bienestar Universitas Humanística, vol. XXXI, núm. 58, p. 11-25. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia

Velásquez (2007). Historia del Paramilitarismo en Colombia. Departamento de Historia, Universidad del Cauca. Recuperado el 23 de Mayo de 2016 de <http://www.scielo.br/pdf/his/v26n1/a11v26n1.pdf>

10 Anexos

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PERSONA EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN

Nombre: Viviana Cardona.

Lugar de la entrevista: Agencia Colombiana para la Reintegración

Fecha y Hora: 12 de octubre del 2016

Fase exploratoria

Saludo cordial: Buenos días (buenas tardes), señor(a) _____,

¿Cómo está? Le agradecemos por atendernos. Somos estudiantes de la Universidad Católica de Pereira y estamos realizando un trabajo de fin académico, donde queremos que más empresas de la región se unan en la labor de contratar a personas que han estado en el conflicto armado colombiano.

Nos parece muy importante contar con la opinión suya ya que es usted quien nos puede explicar cuáles son (o fueron) sus necesidades y como las empresas lo pueden ayudar. Lo que buscamos es que cuando personas que han estado en el conflicto ingresen a una empresa, se sientan cómodas y las empresas los puedan apoyar y orientar en todo lo que necesiten.

Fase resolutive

Etapas informativas

Confidencialidad: Queremos decirle que puede estar tranquilo en esta conversación ya que es confidencial, lo que hablemos sólo lo sabremos nosotras y no se va a publicar su nombre ni se le va a comunicar nada a su jefe.

Tiempo: La entrevista tiene un tiempo aproximado de 30 minutos.

Motivo de consulta: Nuestro principal objetivo es hablar sobre su experiencia respecto a su reintegración, conocer las dificultades que tuvo cuando empezó a trabajar y las cosas que le hubiera gustado cambiar. Si no tuvo problemas o dificultades queremos saber cómo se ha sentido en este proceso.

Etapas negociadora

Fase de diálogo

1. Interacción con el entrevistado

Preguntas:

Condición de donde proviene:

- Reinsertado de grupos armados Guerrilla FARC: X
- Reinsertado de grupos paramilitares
- Desplazado por la violencia

Otro Cual _____

1. ¿Qué edad tiene? ¿Casada o soltero? ¿Hijos? ¿Escolaridad? ¿Con quién vive?

Tiene 30 años, Casada, tiene 2 hijos, Técnica en Ventas del Sena. Vive con la familia

2. Zona o región de donde proviene.

Nació en Armenia, pero fue criada en zona rural en un municipio de Risaralda.

3. Nombre de la empresa en la cual trabaja

Trabaja en la Agencia Colombiana para la reintegración (ACR), es promotora de desmovilización.

4. De parte del conflicto proviene y cómo lo afecto.

Era campesina y la guerrilla de las FARC llegó a la casa a hospedarse una semana, se fueron y a los 15 días volvieron por ella, la reclutaron a los 15 años. Estuvo vinculada durante siete años y medio en el sector del Chocó –La Italia y afirma que en medio de la rutina se terminó adaptando (“yo me adapté a esa vida y vivía contenta”).

Sin embargo a veces se sentía abrumada por la tristeza, al extrañar a su familia, al ver a sus compañeros morir en combate (en ocasiones muy amigos) pero no lo podía demostrar nada en ningún momento.

5. ¿Cuándo y por qué tomó la decisión de trabajar?

Al llevar 5 años de pertenecer a las FARC, ya sentía la necesidad de irse, estaba cansada de hacer cosas que no quería hacer, de no ver a su familia, se sentía incomoda y ya realizaba las cosas que le pedían por hacerlas, “de mala gana”.

El 10 de Enero del año 2007, la mandaron a cumplir una misión que duraba 3 horas, y en el momento en que salió de la carretera vio la situación como una oportunidad para escaparse.

Tres días después se entregó e inició su proceso de reintegración que duró 6 años y medio, donde terminó sus estudios, realizó un Técnico de ventas de productos y servicios y atención al cliente.

6. Relate las dificultades que ha tenido para conseguir un empleo.

Cuando trabajó en otras organizaciones no tuvo dificultades para conseguir empleo, debido a que en las organizaciones que trabajó nunca se enteraron que ella es una reintegrada.

Trabaja como promotora en la ACR.

7. ¿Cómo se enteró del programa ofrecido por esta empresa? (Prensa, radio, ejercito , fundación, etc)

Por medio de la ACR.

8. ¿Hubo proceso de selección? Sí hubo proceso, ¿Cómo fue el proceso de selección? ¿Lo capacitaron?

-Estudios previos (PROFUNDIZAR EN EL TEMA EDUCATIVO, LA ESCOLARIDAD ES IMPORTANTE PARA EL PROCESO DENTRO DE UNA EMPRESA)

La capacitaron en diferentes aspectos necesarios a la hora de entrar al campo laboral, desde cómo llenar una hoja de vida, como actuar en una entrevista, como vestirse, como expresarse ante otras personas, hasta hablar en público ante otros empresarios.

9. Recibió y participo en un programa de capacitación diseñado por la empresa
¿En qué área lo capacitaron?

10. ¿Qué formación o educación previa tenía usted?

Tenía formación hasta tercero de primaria, en su proceso de reintegración, logró culminar sus estudios y complementar con un Técnico de ventas de productos y servicios y atención al cliente.

11. ¿Qué sabe hacer?

Actualmente, es promotora de reintegración en la ACR, encargada de hablar con los empresarios, contándoles su experiencia, concientizándolos de que los reintegrados

son personas normales, que merecen una oportunidad de una nueva vida, de formar una familia, de demostrarles que pueden hacer un excelente trabajo como una persona normal.

12. ¿Qué ha aprendido a hacer en esta empresa? (Labores)

Ha aprendido a hablar en público, a expresarse adecuadamente de manera corporal y verbal.

13. ¿En el empleo y la empresa en la que trabaja actualmente ha sentido discriminación?

En el empleo no, pero en la sociedad sí. Hace 15 días salió por televisión en una entrevista, y al día siguiente la señora que le cuidaba los hijos le dijo que no se los podía cuidar porque no era una persona de fiar.

14. ¿Le gustaría cambiar algo de lo que ha vivido en esta empresa?

15. ¿Tiene o tuvo un guía dentro de la empresa? (Quien lo acompañara)

16. ¿Qué entidades lo han apoyado en el proceso de vinculación a la empresa y hecho seguimiento a su situación? ¿Cómo ha sido este apoyo?

QUE ASPECTOS SUGIERE PARA MEJORAR EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO:

17. ¿Ha tenido problemas con sus compañeros? (DIFICULTADES DE ACEPTACIÓN)

18. ¿Fue importante para usted la oportunidad que le dio la empresa?

La ACR, ha sido su principal apoyo, y fue muy importante la oportunidad que le dieron de aplicar para el cargo que hoy está desempeñando, ya que desde su experiencia puede por un lado seguir apoyando a los reintegrados mostrándoles que si se puede terminar este proceso de forma exitosa y por otro lado concientizar a los empresarios de lo importante que es para ellos que les abran las puertas de sus organizaciones para que ellos

se reintegren totalmente y tengan oportunidad trabajar, y demostrarles que pueden aportar de forma positiva a la misma sin ser juzgados.

Cierre de entrevista

Sí terminado el tiempo establecido para la entrevista sentimos que quedan preguntas por hacer o que el entrevistado tiene más por decir, se puede alargar un poco la entrevista.

Agradecer de manera cordial el tiempo y la ayuda prestada e indicar al entrevistado que la entrevista ha sido provechosa y que va a ser de gran ayuda para nuestro trabajo y para mejorar la situación de quienes han estado en el conflicto e ingresan a una empresa.

NOTA: En el desarrollo de la entrevista, deducir de la conversación si el entrevistado es, reinsertado, reintegrado, desplazado u otro tipo de víctima, pues no es conveniente realizar una pregunta directa sobre esto.

Nombre: Oscar Daniel

Lugar de la entrevista: C.C. Ciudad Victoria

Fecha y Hora: 10 de Octubre del 2016 , 8:00 PM

Preguntas:

Aspecto de identidad

Condición de donde proviene:

- Reinsertado de grupos armados Guerrilla
- Reinsertado de grupos paramilitares X
- Desplazado por la violencia

- Otro Cual _____

Proviene de las Autodefensas Unidas de Colombia, bloque Central Bolívar, tenía en armas 7.000 hombres

ACERCA DE LA DESMOVILIZACIÓN:

Me desmovilicé en el 2005. Mi comandante tomó la decisión de desmovilizarnos y nos pidió que le hiciéramos el favor, nos explicó que si no aprovechábamos esa oportunidad más adelante si nos capturaban no íbamos a tener ningún beneficio y nos iban a meter a la cárcel.

Me desmovilicé en Segovia-Antioquia, y nadie nos hizo seguimiento. Como al año y medio después apareció en el Boletín del Consumidor que todos los desmovilizados de esas fechas tenían que presentarse en el lugar en el que se encontraban.

-Nosotros tenemos un proceso jurídico abierto, no podemos salir del país-

Cuando llegamos nos hablaron de algo que se llama memoria histórica, yo me emputé, que les dijéramos a quienes matamos, a quienes secuestramos, que dijéramos todo lo que hicimos. Yo les dije que a mí no me amenazaran y que no me dijeran que iba a tener problemas legales porque no les decía las cosas, ja! Se la cuento al juez –Eso es para reestructurar la información de la historia- Prácticamente estuve encanado y no estuve encanado, yo andaba con el patrón, era el pulmón de él, llega Uribe que hay que encarcelarlos y coge 40 comandantes.. Ese poco de bacanes! Y los metió en una estación de policía en rio negro, incluido a mi comandante, el Estado traicionó a los comandantes, entregamos las armas sin haber firmado nada y los mandó a todos para Estados Unidos y cuando salgan le van a arrancar la cabeza a ese señor (Uribe), los traicionó.

Después de que nos volvieron a llamar, esa gente tenía una base de datos con el nombre, la cédula, el alias, todo en procuraduría, fiscalía, nos hicieron desnudar y tomaron fotos hasta de las últimas cicatrices que tenemos.

Lo único bueno es que tuvimos un carné una belleza, nos amparaban las armas y a donde llegábamos mostrábamos el carné de desmovilizados y nos trataban como reyes.

La desmovilización fue de 2.500 hombres, la reintegradora de Oscar fue Edna (Entrevistada de la ACR); al respecto Oscar se expresa con mucho cariño y dice que ella realmente lo ayudó, también habla acerca del servicio social que debió pagar y que no hizo correctamente porque consideraba que no tenía tiempo, por lo cual recibió ayuda de la ACR. Expresa: “ Edna fue la que más me ayudó, las 80 horas de servicio eran con ella, ir a volear machete, pintar parques, ancianatos, y eso era los domingos todo el día. Al final no hice nada y en la CARDER me ayudaron, me demoré 10 min firmando todas las planillas.”

1. ¿Qué edad tiene? ¿Casada o soltero? ¿Hijos? ¿Escolaridad? ¿Con quién vive?

39 años de edad, soltero, 1 hijo, Ingeniero de Sistemas.

2. Zona o región de donde proviene.

Oriundo de Pereira, Risaralda; fue de las AUC en el sur de Bolívar, desmovilizado en Segovia-Antioquia

3. Nombre de la empresa en la cual trabaja

Empresa propia, no da el nombre de la empresa, trabaja con tecnología, su compañía es de seguridad electrónica. Era el dueño de la discoteca bling bling y hasta hace poco de Cherry Cocktails en la badea.

4. De que parte del conflicto proviene y cómo lo afectó.

Era una persona de la ciudad, profesional, mano derecha de los altos mandos de las AUC. Para el todo fue positivo porque tenía un buen ingreso y podía tener sus negocios.

“La primera vez que viajé, que el patrón me dijo que tenía que hacerle una vuelta, estuvimos dos días a pie, en burro. Me mandaban con 5.000 millones de pesos en efectivo porque tenía que pagar nómina , aguanté hambre lo que quiera porque no comía de lo que hacían los soldados rasos y tampoco me tomaba esa -agua toda chorota- , dormía debajo de la tierra en los bunker, y había muchos murciélagos, amanecí con los pies llenos de guano .. la mierda de los murciélagos. Siempre hay enfermeros, rancheros que lo acompañan a uno porque imagínese uno por allá solo con ese montón de plata y tocaba que fueran gente de confianza”

Le dio leishmaniasis, llevaba dos médicos y el odontólogo, este era “parcero”de él y lo acompañó.

“En una de esas idas le dije al parcero que me acompañara y el todo loco me dijo que de una, ese es de buena familia de Antioquia y en ese entonces estudiaba odontología y entonces yo me lo llevaba pa’ atender a esa gente –una vez llegamos y llegan y dicen –Doctor, doctor! Menos mal llegaron porque tengo un dolor de dientes, para que me hagan el tratamiento- y el tratamiento era arrancar dientes a la lata así a sangre fría ja ja ja ja”

Oscar describe la experiencia como “una película”

5. ¿Cuándo y por qué tomó la decisión de trabajar?

Estaba muy joven, venía de un nivel socioeconómico medio bajo, había acabo de terminar la carrera y le pagaban muy poco. Un primo hermano del papá que los visitaba con regularidad le ofreció trabajar como ingeniero de las AUC.

6. Relate las dificultades que ha tenido para conseguir un empleo.

De entrada la hoja de vida dice que viene de un proceso de desmovilización, además las empresas buscan en las bases de datos y saben todo lo que hemos pasado. “Yo tengo 4 delitos activos: concierto para delinquir, uso de fuerzas privativas, uso de radios de comunicación y uso ilegal de armas.”

7. ¿Cómo se enteró del programa ofrecido por esta empresa? (Prensa, radio, ejercito , fundación, etc)

8. ¿Hubo proceso de selección? Sí hubo proceso, ¿Cómo fue el proceso de selección? ¿Lo capacitaron?

-Estudios previos (profundizar en el tema educativo, la escolaridad es importante para el proceso dentro de una empresa)

9. Recibió y participo en un programa de capacitación diseñado por la empresa
¿En qué área lo capacitaron?

Oscar expresó que a las empresas no les gusta capacitar gente, más bien buscan personas que ya estén capacitadas y por eso es muy difícil para los “soldados rasos” encontrar trabajo. *Oscar denomina soldados rasos a quienes fueron sus inferiores en las AUC*

También expresa que aunque la ACR ayuda en el proceso, para ellos es muy difícil conseguirse los pasajes para ir a estudiar sin tener un trabajo y que el dinero que en el año de su desmovilización entregó el Estado, en realidad no es tanto como creen las personas si se piensa en conseguir pasajes no sólo para estudiar sino para hacer el proceso de la ACR (ir a las charlas, los encuentros, las citas con psicólogos, etc.), para comer, para mantener a la familia si uno la tiene.

“Es que imagínese que la mitad de ellos no se quieren desmovilizar, porque allá se les paga muy bien y todo el dinero lo mandan para la casa. Tienen techo, comida, agua, y viven bien y ni cuenta se dan que pasa el tiempo. Cuando yo iba a pagar esa gente ni sabe si uno les va a pagar 1 mes, 2 meses o 3...Y entonces mire eso, les pagaba uno \$1'500.000 cada vez que iba y ellos sin saber de cuanto era que cogían eso y lo mandaban todo para la casa de una”

De la misma manera, considera que lo más difícil es el bajo salario, la no estabilidad, y que no hay mejores condiciones de empleo.

10. ¿Qué formación o educación previa tenía usted?

Ingeniero de sistemas

11. ¿Qué sabe hacer?

Conocimiento acerca de seguridad electrónica, radios de comunicación, y tecnología en general.

12. ¿Qué ha aprendido a hacer en esta empresa? (Labores)

13. ¿En el empleo y la empresa en la que trabaja actualmente ha sentido discriminación?

“Cuando me desmovilicé trabajé en la CARDER, todo el mundo allá sabía que era desmovilizado, no sentí discriminación pero si vi que a las personas les llama la atención ese tema y preguntan mucho sobre cómo era eso. También le tienen respeto a uno porque si usted contrata a alguien desmovilizado y no sabe si es guerrillero, paramilitar, asume que es delincuente y que si le saca la piedra, lo mata.”

Al mismo tiempo, considera que falta “socializar más al desmovilizado” y darle la oportunidad de conseguir, de mejorar. A veces las mismas empresas colaboran primero con un empujón para que los desmovilizados estudien y se capaciten y así puedan ganar

mejores salarios. “Sólo que a veces el proceso de educación es muy largos y ellos se cansan.”

14. ¿Le gustaría cambiar algo de lo que ha vivido en esta empresa?

15. ¿Tiene o tuvo un guía dentro de la empresa? (Quien lo acompañara)

16. ¿Qué entidades lo han apoyado en el proceso de vinculación a la empresa y hecho seguimiento a su situación? ¿Cómo ha sido este apoyo?

Oscar expresa que el no tuvo problemas para vincularse a ninguna empresa, pues se movía en un buen medio y con todos los contactos. Cuando se desmovilizó, al poco tiempo cerró su discoteca “Bling bling” que estaba ubicada en la circunvalar e ingreso a la CARDER, allí primero hacía de chofer, transportando a quienes trabajaban en la CARDER y fue haciendo amigos y conocidos. Después ingresó a trabajar en las oficinas y todos lo conocían y sabían quien era y de donde venía.

“Una vez estando en la cockteleria donde trabajaba, me di cuenta que me seguían porque era una persona que veía con regularidad, entonces aproveché y le ofrecí cocktails hasta que el señor se emborrachó y soltó que era de la ACR, al final lo confirmé porque me dijo “Charco de sangre”” * **El entrevistado expresa que esto solo lo hacen con los desmovilizados de alto rango.**

“Nos obligaron a hacer un proceso en la ACR y cada mes le hacían a uno como 100 preguntas pero son 10, y tienen que hacer como 80 horas de servicio comunitario, pero yo no las hice todas.”

17. ¿Ha tenido problemas con sus compañeros? (dificultades de aceptación)

18. ¿Fue importante para usted la oportunidad que le dio la empresa?

El proceso de Oscar no requirió que inicialmente buscara empleo, pero expresa que para muchos de los “soldados rasos” la oportunidad de tener empleo les puede cambiar la vida pero es más importante que recién llegados tengan empleo para poder ubicarse, ya que en los grupos armados les pagan muy bien y si no consiguen empleo tienen la tentación de devolverse o de crear bandas criminales, ya que como cualquier persona prefieren sueldo fijo. Al respecto expresa:

“Si yo con esos 50 babosos que conozca no soy capaz de montar una Bacrim estoy en la olla”

Nombre: Wilfer Cardona

Fecha Y Hora: Octubre 1 de 2016

Lugar: Centro comercial Victoria Plaza / Terraza cuarto piso

Preguntas:

Aspecto de identidad:

Condición de donde proviene:

- Reinsertado de grupos armados Guerrilla
- Reinsertado de grupos paramilitares: X
- Desplazado por la violencia

Otro Cual _____

1. ¿Qué edad tiene? ¿Casa o soltero? ¿Hijos? ¿Escolaridad? ¿Con quién vive?

35 años, Vive con su esposa y sus dos hijos.

2. Zona o región de donde proviene.

Pereira.

3. Nombre de la empresa en la cual trabaja?

Trabaja en su pequeña empresa llamada “Nuevo Pensao”

4. De parte del conflicto proviene y cómo lo afectó?.

Proviene de la zona de Arauca y llanos Orientales.

Lo que más lo ha afectó y aun después de 10 años lo sigue afectando fue haberle mentido a su familia, diciéndoles que aún se encontraba en la fuerza pública, y generarles la preocupación constante de estar separados (no los podía visitar cada año como cuando era soldado), sin poderlos ver, y con poca comunicación, haciendo inconscientemente que su familia también fuese víctima de él.

Lo afecta la ley 1424, donde dice que deben pagar con cárcel, 8 años, rebaja de pena de 4 años, no pueden salir del país, no pueden contratar con el Estado, se hizo efectiva apenas desde el año pasado. En este momento, hay cosas que hacen pensar en que es mejor volver al conflicto.

Hay muchos que compañeros que se encuentran desempleados debido a esta ley.

5. ¿Cuándo y por qué tomó la decisión de trabajar?

A los 28 años de edad termina sus estudios del bachillerato, y empieza a mirar la necesidad de seguir estudiando un tecnólogo en producción multimedia en el SENA, con muchas dificultades, debido a que la Alta consejería para la paz ya no apoyaba porque ya había tenido 4 años de proceso de reintegración.

Realizó la practica en una red de software y web para otros países, referenciado por el SENA, con procesos sociales y profesionales muy bien, pero luego de terminar la práctica y haber laborado 6 meses más renuncia porque no se vio como empleado, sino como un emprendedor.

Trabajando allí le surgió la idea de irse del país, iba a viajar a Francia, y al llegar a Francia lo devolvieron por problemas de documentación y en estas circunstancias conoce a su esposa.

6. Relate las dificultades que ha tenido para conseguir un empleo:

Luego de que regresa de Francia, no le llamó la atención buscar empleo en más empresas, sino que quiso montar su propio negocio. La ACR lo apoyó para montar su café internet dentro del cual también tenía el servicio de taller de estampados, lo cual le generó ayuda económica que le ayudó a sostener la empresa pero seguía teniendo barreras puesto que no era suficiente.

Posteriormente empezó a aprovechar sus conocimientos sobre la programación multimedia y empezó a hacer trabajos en sitios web a más empresas, donde pudo mejorar el servicio del café internet y generar más ingresos. Sin embargo siguió buscando más opciones para innovar su negocio.

Para esto se asocia con dos amigos ingenieros, y empiezan a pensar en otro tipo de servicio que pueda complementar e innovar lo que ya tenía y así surge la idea de trabajar con desarrollo web y realidad aumentada.

7. ¿Cómo se enteró del programa ofrecido por esta empresa? (Prensa, radio, ejercito , fundación, etc)

El SENA directamente lo ayudó a ubicarse en la empresa.

8. ¿Hubo proceso de selección? Sí hubo proceso, ¿Cómo fue el proceso de selección? ¿Lo capacitaron?

No hubo proceso de selección, porque la empresa tenía el convenio directo con el SENA.

-Estudios previos (PROFUNDIZAR EN EL TEMA EDUCATIVO, LA ESCOLARIDAD ES IMPORTANTE PARA EL PROCESO DENTRO DE UNA EMPRESA)

9. Recibió y participo en un programa de capacitación diseñado por la empresa

¿En qué área lo capacitaron?

10. ¿Qué formación o educación previa tenía usted?

Tecnólogo en producción multimedia.

11. ¿Qué sabe hacer?

Además de ser Tecnólogo producción multimedia, está realizando una especialización en animación 3D.

12. ¿Qué ha aprendido a hacer en esta empresa? (Labores)

13. ¿En el empleo y la empresa en la que trabaja actualmente ha sentido discriminación?

Aunque no sintió discriminación porque a la única empresa que se vinculó nunca supieron que alguna vez hizo parte del conflicto.

14. ¿Le gustaría cambiar algo de lo que ha vivido en esta empresa?

No, a pesar de que se aburría, porque lo que hacía en esta empresa era capaz de hacerlo sólo, y por esta razón decide emprender.

15. ¿Tiene o tuvo un guía dentro de la empresa? (Quien lo acompañara)

16. ¿Qué entidades lo han apoyado en el proceso de vinculación a la empresa y hecho seguimiento a su situación? ¿Cómo ha sido este apoyo?

En el proceso de vinculación a la empresa donde realizó la práctica fue a través del SENA, pero el apoyo para iniciar su emprendimiento lo recibió de la ACR.

Actualmente lo están apoyando a buscar contactos con empresarios para presentar el portafolio de servicios

17. ¿Qué aspectos sugiere para mejorar el proceso de acompañamiento?

A pesar de que los nuevas los nuevos procesos y de haber estado en medio de los cambios que ha tenido la entidad (pasando de ser “Alta consejería para la paz” a “ACR”), estos cambios hicieron el proceso de reintegración más organizado.

Sin embargo, el apoyo psicológico aún es muy básico, es importante “no abandonar tanto a las personas que se encuentran culminando el proceso de reintegración en la parte psicológica, debido que todavía es muy básica...”.

18. ¿Ha tenido problemas con sus compañeros? (dificultades de aceptación)

Al inicio del proceso de reintegración más que todo.

19. ¿Fue importante para usted la oportunidad que le dio la empresa?

Nombre: Onil Gregorio Mendoza Flórez

Lugar de la entrevista: C.C. Parque Arboleda / Classe Café

Fecha y Hora: 15 de Octubre del 2016 , 5:30 PM

Preguntas:

Aspecto de identidad:

Condición de donde proviene:

- Reinsertado de grupos armados Guerrilla
- Reinsertado de grupos paramilitares : X
- Desplazado por la violencia

Otro Cual _____PARAMILITARES.

1. ¿Qué edad tiene? ¿Casa o soltero? ¿Hijos? ¿Escolaridad? ¿Con quién vive?

Tiene 39 años, Vive con su esposa y 4 niñas.

2. Zona o región de donde proviene.

Nació y fue criado en el corregimiento de Ricaurte magdalena (sur del departamento).

3. Nombre de la empresa en la cual trabaja:

Trabaja como escolta de un empresario Pereirano. (Familia Arévalo)

4. De parte del conflicto proviene y cómo lo afecto.

Viene de las AUC. Duró dos años y se salió en el año 2003, no alcanzó a reinsertarse.

Este conflicto lo afectó mucho, porque vio morir muchas personas que no tenían nada que ver, vio mucha injusticia por errores que se cometían. (Tenían que tener cuidado con quien se relacionaban).

A pesar de que su campo fue sólo la seguridad, perdió personas muy valiosas para él, entre esas su mejor amigo.

5. ¿Cuándo y por qué tomó la decisión de trabajar?

Empezó a sentirse incomodo con lo que hacía, a sentir que no le gustaba y adicionalmente el ver todas las injusticias y el abuso del poder lo hicieron pensar en irse.

Cuando tomó la decisión de irse se fue para Valledupar, luego Bogotá, donde estuvo escondido durante 2 años.

En el año 2005 logró entrar como escolta de la contraloría de la república, gracias a un familiar que era el Gerente financiero de la Contraloría.

6. Relate las dificultades que ha tenido para conseguir un empleo:

7. ¿Cómo se enteró del programa ofrecido por esta empresa? (Prensa, radio, ejercito , fundación, etc.)

No ingresó por medio de un programa, sino como una persona civil normal, dado que él no quiso buscar la ayuda de la entidad encargada de ese momento (Alta consejería para la paz)

8. ¿Hubo proceso de selección? Sí hubo proceso, ¿Cómo fue el proceso de selección? ¿Lo capacitaron?

Hubo un proceso de capacitación, donde la Contraloría con apoyo del DAS lo capacitó como conductor-escolta.

9. Recibió y participo en un programa de capacitación diseñado por la empresa ¿En qué área lo capacitaron? SEGURIDAD Y ESCOLTA.

Trabajó en el ministerio de agricultura donde se desempeñó como conductor y recibió capacitación en calidad.

10. ¿Qué formación o educación previa tenia usted?

Es Bachiller académico y prestó servicio militar en la Policía.

La contraloría lo mandó para el DAS y lo capacitaron como escolta.

11. ¿Qué sabe hacer?

Además de ser escolta profesional, le gusta mucho la fotografía...

12. ¿Qué ha aprendido a hacer en esta empresa? (Labores)

Ha tenido capacitaciones de calidad y en el cargo a desempeñar seguridad.

13. ¿En el empleo y la empresa en la que trabaja actualmente ha sentido discriminación?

En el empleo que tiene actualmente no, pero cuando trabajó en el ministerio de agricultura, donde si sabían de su pasado, lo trataron de “Paraco” y lo señalaron diciéndole que por Uribe trabajaba en la empresa.

14. ¿Le gustaría cambiar algo de lo que ha vivido en esta empresa?

No, porque en porque se encuentra trabajando de manera legal y disfruta de su trabajo. Considera que a nivel general, debería haber más oportunidades para estas personas, considera que ha logrado seguir adelante por que ocultó su pasado.

Adicionalmente, considera que con las entidades estatales, hay déficit de oportunidades de empleo.

15. ¿Tiene o tuvo un guía dentro de la empresa? (Quien lo acompañara)

16. ¿Qué entidades lo han apoyado en el proceso de vinculación a la empresa y hecho seguimiento a su situación? ¿Cómo ha sido este apoyo?

QUE ASPECTOS SUGIERE PARA MEJORAR EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO:

17. ¿Ha tenido problemas con sus compañeros? (DIFICULTADES DE ACEPTACIÓN)

18. ¿Fue importante para usted la oportunidad que le dio la empresa?

Si fue muy importante, debido a que cuando trabajaba para el ministerio de Agricultura, en julio le terminaron el contrato y liquidaron a 600 personas, dejándolos sin empleo.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

EMPRESARIO

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Nombre del empresario: Mónica Sánchez Tellez

Nombre de la empresa: Uniformar

Fecha, hora y lugar de la entrevista: 14 de septiembre de 2016, Calle 14 n 23-82, Barrio Álamos Pereira-Colombia

Fase exploratoria

Saludo cordial: Buenos días (buenas tardes), señor(a) _____, ¿Cómo está? Le agradecemos por atendernos. Mi nombre es _____, somos estudiantes de Administración de empresas de la Universidad Católica de Pereira y estamos realizando nuestra tesis de grado sobre una propuesta de reintegración de excombatiente a la vida civil, para las empresas del eje cafetero que quieran sumarse a la labor que realizan ustedes. Lo que buscamos es que estas empresas puedan enfrentar con menor incertidumbre estos procesos de reintegración teniendo en cuenta la experiencia de quienes ya los realizan.

Fase resolutive

Etapas informativas

Confidencialidad: Queremos informarle que esta entrevista es estrictamente de fines académicos y por lo tanto es confidencial. En el informe no se revelara el origen del dato o la información suministrada.

Tiempo: La entrevista tiene un tiempo aproximado de 40 minutos a una hora.

Motivo de consulta: Nuestro principal objetivo es hablar sobre su experiencia respecto a la integración de excombatientes a su empresa, desde los aspectos

administrativos, de recurso humano, en general los procesos que han implementado para llevarlo a un buen fin.

Etapas negociadora

Fase de diálogo

Interacción con el entrevistado

Preguntas:

1. ¿Cuándo y cómo contrató por primera vez a un actor social del conflicto armado?

-Mediante un programa del estado

-Directamente

-Otras opciones (CUALES? _____)

En el año 1996, la organización empezó a trabajar con indígenas desplazados y víctimas de conflicto armado. En este año, ingresó a la empresa una Embera Chamí que aunque sólo tenía tercero de primaria hoy maneja diferentes programas contables de la organización, su hija también terminó el bachillerato trabajando con ellos y actualmente se encuentra profesionalizando. Simultáneamente, las hermanas también trabajaron en la empresa durante 18 años.

En el año 2008 por medio de ACOPI llega Luis, el primer reintegrado, al cual hicieron todo lo posible por cerrarle las puertas, pero finalmente lo aceptaron para el cargo de mensajero el cual lo ejerció durante 8 años. Luis comenzó a formarse académicamente como mecánico industrial mientras continuaba trabajando con Uniformar y posteriormente se retiró para realizar la práctica en un taller llamado Prosingular (GINOPASCALI).

Luego de que Luis, llegó Johan Andrés, también reintegrado, el cual tiene ahora el cargo que Luis desempeñaba y lo ha realizado de la mejor manera.

Uniformar, inicialmente se contactaba con el SENA, para que le enviaran a los reintegrados, pero ahora, ya se comunica con la ACR, quienes le ayudan a buscar personas con formaciones específicas o que están en proceso de formación y estas se ajustan a la necesidad del cargo que la empresa se encuentra solicitando.

2. ¿Qué actores sociales del conflicto armado colombiano está contratando? Mujeres y hombres? A que grupos sociales pertenecen? (comunidades afrocolombianas, indígenas, etc). Sí estos pertenecen a grupos sociales diferentes, cómo maneja la situación dentro de la organización? (Víctimas y victimarios, exguerrilleros y exparamilitares, etc)

Inicialmente, recibían sólo mujeres (generalmente mamás indígenas) que llegaban por cuenta propia en busca de una oportunidad. Después del año 2008, comenzaron a vincular reintegrados, que hoy en día son 19 distribuidos en las 22 unidades productivas que tiene la empresa.

Con ayuda de la ACR y de los programas que contiene la agencia para trabajar la sana convivencia, el trabajo en equipo, el compañerismo ha permitido la construcción de relaciones de interacción, muy sanas entre ellos.

3. ¿Qué razones lo o la impulsaron a tomar esta iniciativa?

A pesar de haber tenido dificultades con otros trabajadores, el trabajar con reintegrados les ha permitido darse cuenta de la necesidad de oportunidades que poseen estas personas. El caso de Luis, es una motivación para continuar ayudando a las PPR, pues más que reintegrados son personas completamente normales, que luchan por una oportunidad, y capaces de formarse para aportar más de lo que se espera de ellos a la organización.

4. ¿Cuál es su objetivo? Por favor elija y comente su decisión.

Motivación:

- Emociones o sentimientos:

Para ellas fue muy importante no dejar 22 personas sin trabajo en el momento de crisis por la que la organización pasaba, sino por el contrario seguir ayudando, y buscar otras formas de darles empleo.

- Imagen corporativa
- Compromiso
- Beneficios económicos
- Solidaridad con las personas
- Otras opciones (CUALES? _____)

5. ¿ Tuvo que realizar cambios en su empresa para poder acoger a estos actores sociales? (desmovilizados, reinsertados, desplazados, demás víctimas o victimarios)

Si _____ No X

No tuvieron que hacer cambios, al contrario, ellos llegaron con muchos aportes a la organización, porque son personas muy disciplinadas y comprometidas con el trabajo.

Sin embargo, en el momento en que deciden darle la oportunidad a un reintegrado, le realizaron un proceso de selección “salvaje”, debido a los temores que tenían de vincularlo.

¿Cuáles fueron los cambios más representativos?

- Reformas en sistemas de gestión humana : X

Se realizaron diferentes actividades en alusión al trabajo en equipo, la convivencia, la reconciliación, ya que el equipo de trabajo está conformado por varios actores del conflicto. Con ayuda de la ACR, se realizó este trabajo tratando el tema de la reintegración, llegando a la reconciliación y el perdón entre ellos.

- Reformas en procesos operativos o productivos

- Ampliaciones locativas
- Realizar capacitaciones: X

La ACR los forma de acuerdo a los perfiles que la organización necesite y luego la organización complementa estas capacitaciones, con formaciones prácticas dentro de la empresa.

- Creación de nuevos cargos
- Otros ¿Cuáles? _____

6. Por favor, relátenos cuáles son los procesos administrativos que usted realiza para vincular a víctimas del conflicto y a PPR.

7. ¿Se aplican a todas las personas o cambian dependiendo del actor social?

¿Realizan seguimiento?

8. ¿Qué resultados obtuvieron con la aplicación de estos procesos?

- Describa por favor las Ventajas y desventajas (ACIERTOS Y ERRORES)

9. ¿Qué beneficios encontraron? ¿Qué errores cometieron en el proceso?

10. En el desarrollo del proceso :

- ¿Qué problemas han tenido?:

A nivel empresarial, no hay tenido inconvenientes, debido a que la empresa ha estado legalmente constituida, nunca han tenido demandas y su reglamento interno de trabajo lleva muchos años aceptado por la Oficina de trabajo.

Sin embargo, debido a que son una de las pocas empresarias que han apoyado el empleo para los reintegrados, esto se les ha convertido un problema ya que se ha descuidado los objetivos comerciales de la empresa, que son necesarios cumplir para el sustento de la misma.

- ¿Qué logros han alcanzado? :

Premio de Coomeva por mujer emprendedora y premio por responsabilidad social empresarial; fondos por parte de la entidad de Fondos de Reconciliación Colombia para fortalecimiento de unidades productivas.

11. ¿Está dispuesto a educar a una PPR o a una víctima, desde cero, para emplearle en su organización?

Siempre lo han hecho, pero en el contexto actual, se están enfocando más por personas que la ACR les envíen con unos estudios previos y de acuerdo a la necesidad del cargo que la empresa esté ofertando, debido a que educar a una persona desde cero, requiere de más tiempo.

12. ¿Qué apoyo de otras instituciones considera necesario y conveniente para fortalecer su programa?

13. ¿Se han establecido redes de apoyo con otras entidades o empresas, para impulsar el programa?

Pertenecen al CLUSTER TEXTIL DE LA CONFECCIÓN en Risaralda, como socias fundadoras, compuesta por 14 empresarios.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Nombre del empresario: Wilfer Cardona

Nombre de la empresa: Nuevo Pensao/ Artes Victorino

Fecha, hora y lugar de la entrevista: Octubre 1 de 2016 – Centro comercial

Victoria Plaza / Terraza cuarto piso/ 3:30 PM

Preguntas:

1. ¿Cuándo y cómo contrató por primera vez a un actor social del conflicto armado?

-Mediante un programa del estado

-Directamente

-Otras opciones (CUALES? X)

Con nuevo Pensao no contrata actores sociales de conflicto, pero si apoyan a madres cabezas de hogar, por medio de otra empresa que se llama Artes Victorino (artesanías con guadua)

2. ¿Qué actores sociales del conflicto armado colombiano está contratando? Mujeres y hombres? A que grupos sociales pertenecen? (comunidades afrocolombianas, indígenas, etc). Sí estos pertenecen a grupos sociales diferentes, cómo maneja la situación dentro de la organización? (Víctimas y victimarios, exguerrilleros y exparamilitares, etc.)

Por ahora sólo madres cabezas de hogar, algunas en ocasiones víctimas o desplazadas.

3. ¿Qué razones lo o la impulsaron a tomar esta iniciativa?

Poder generarle una opción de empleabilidad a estas personas, aunque no sea directamente por su empresa.

En este momento con el apoyo para ARTES VICTORINO, busca principalmente poder contribuir con ingreso para las madres cabeza de hogar (en ocasiones victimas), y posteriormente a otros grupos actores del conflicto.

4. ¿Cuál es su objetivo? Por favor elija y comente su decisión.

Motivación:

- Emociones o sentimientos

- Imagen corporativa
- Compromiso X
- Beneficios económicos X
- Solidaridad con las personas X
- Otras opciones (CUALES? _____)

5. ¿ Tuvo que realizar cambios en su empresa para poder acoger a estos actores sociales? (desmovilizados, reinsertados, desplazados, demás víctimas o victimarios)

Si X NO _____ En Artes Victorino, dedicar más tiempo y espacio.

¿Cuáles fueron los cambios más representativos?

- Reformas en sistemas de gestión humana: X
- Reformas en procesos operativos o productivos
- Ampliaciones locativas
- Realizar capacitaciones X
- Creación de nuevos cargos
- Otros ¿Cuáles? _____

6. Por favor, relátenos cuáles son los procesos administrativos que usted realiza para vincular a víctimas del conflicto y a PPR.

7. ¿Se aplican a todas las personas o cambian dependiendo del actor social?

¿Realizan seguimiento?

8. ¿Qué resultados obtuvieron con la aplicación de estos procesos?

- Describa por favor las Ventajas y desventajas (ACIERTOS Y ERRORES)

9. ¿Qué beneficios encontraron? ¿Qué errores cometieron en el proceso?

10. En el desarrollo del proceso

- ¿Qué problemas han tenido?
- ¿Qué logros han alcanzado?

El logro fue haber podido conformar una familia, tener la posibilidad de tener un núcleo sólido, (ver sus sobrinos crecer) y haber creado una empresa que lo sostiene y que puede crecer a largo plazo.

11. ¿Está dispuesto a educar a una PPR o a una víctima, desde cero, para emplearle en su organización?

Por el momento no, pues aunque si ha considerado vincular PPR en su empresa, no lo ha hecho debido a que se requiere de conocimientos previos de desarrollo web, lo cual genera unas barreras al momento de encontrarlas.

12. ¿Qué apoyo de otras instituciones considera necesario y conveniente para fortalecer su programa?

Para “nuevo Pensao” , y en general para los nuevos empresarios es necesario que el empresario apueste a las personas por lo menos para darles la oportunidad de presentar la idea, y así poder generar negocios.

13. ¿Se han establecido redes de apoyo con otras entidades o empresas, para impulsar el programa?

Con entidades directamente como tal no, pero el apoyo a Artes Victorino, le ha ayudado a generar un primer paso para aportar a estas personas y posteriormente ir buscando la forma para vincularlas también a Nuevo Pensao.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

ENTIDADES DE APOYO A LOS PROCESOS DE REINTEGRACIÓN

Nombre de la Entidad: Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)

Persona entrevistada: Edna Maryuri Herrera Parra

Cargo: Asesora de corresponsabilidad, grupo territorial Eje Cafetero

Lugar: Oficina ACR Pereira- Carrera 11 Bis # 1 B-74 Popular Modelo,

Pereira

Fecha y Hora: 10 de Octubre del 2016, 3:00 pm

Fase exploratoria

Saludo cordial: Buenos días (buenas tardes), señor(a) _____,

¿Cómo está? Le agradecemos por atendernos. Mi nombre es _____, somos estudiantes de Administración de empresas de la Universidad Católica de Pereira y estamos realizando nuestra tesis de grado sobre una propuesta de reintegración de excombatientes a la vida civil, para las empresas del eje cafetero que quieran sumarse a esta labor y para llevar a las que aún tiene duda a comprender la importancia y la facilidad de su participación. Lo que buscamos es que las empresas puedan enfrentar con menor incertidumbre estos procesos de reintegración teniendo en cuenta la experiencia de quienes ya los realizan y de ustedes que han sido apoyo en estos procesos.

Fase resolutive

Etapas informativas

Confidencialidad: Queremos informarle que esta entrevista es estrictamente de fines académicos y por lo tanto es confidencial.

Tiempo: La entrevista tiene un tiempo aproximado de 40 minutos a una hora.

Motivo de consulta: Nuestro principal objetivo es hablar sobre su experiencia respecto al acompañamiento y al conocimiento en general sobre la integración de excombatientes en empresas regionales, desde los aspectos administrativos y de recurso humano.

Etapas negociadora

Fase de diálogo

Interacción con el entrevistado

Preguntas:

1. ¿Cómo es el proceso de vinculación con las empresas?

Se realizan acercamientos del sector privado con la política de reintegración, se implementan diferentes estrategias:

-Hacer eventos, invitando empresarios, focalizando sectores de la economía o realizando una convocatoria ampliada.

-La focalización de sectores se realiza identificando la economía de la región y la capacitación de la población (Actores externos, diagnóstico de la población: capacitación, perfiles y capacidades; implementados a través de un plan de trabajo (metas para cada PPR)*

Se realiza caracterización del contexto y se cuenta con el avance de las PPR, teniendo en cuenta su formación y sus procesos.

De definen anualmente el número de eventos que se van a hacer y no se descarta al pequeño empresario.

Se realizan visitas guiadas a los empresarios, generando acercamiento y confianza, viendo que es un proceso serio con seguimiento y que si se encuentran hechos de lo dicho en el discurso. Todo es un proceso de sensibilización.

2. ¿Qué programas tienen para vincular a las empresas? ¿Existen varios o es un solo tipo de programa?

-Vinculación laboral: No se da mensaje de exclusión (dar la oportunidad porque es desmovilizado); se habla de dar oportunidad porque son personas capacitadas que tienen las competencias, permitir por lo menos el proceso de selección. No se aprueba el asistencialismo, se busca que las PPR tengan acceso a ofertas institucionales, generando empoderamiento y autonomía.

-Voluntariado: Cuando la PPR elige la opción de emprendimiento, en lugar de empleabilidad, reciben acompañamiento de profesionales de la ACR, del fondo de emprendimiento del Sena y también de empresarios voluntarios que enseñan procesos para tener empresas (contabilidad, pago de nómina, optimismo)

-Apoyo a iniciativas de reconciliación: Trabajar con el territorio y para el territorio, mediante espacios comunitarios de perdón y prevención de reclutamiento. Requieren impulso del sector privado para poderse llevar a cabo mediante donaciones materiales y en dinero.

3. ¿Qué requisitos deben tener las organizaciones para vincularse al programa?

*Ser una empresa legalmente constituida.

*Tener voluntad, ya que esta es una política pública pero no genera obligación con externos.

*La ACR no exige modificaciones en la empresa para vincular a PPR.

*Tratar a las PPR como a cualquier otro empleado, ni más, ni menos.

*Generar garantías de condiciones laborales: salario según lo estipula la ley, prestaciones sociales, garantías, etc.

*Sí el empresario y el desmovilizado consideran necesario que los empleados sepan que existe una persona desmovilizada en la empresa, se realiza un trabajo mediante apoyo psicosocial orientado por personal de la ACR. Sí por el contrario, consideran que no es necesario comunicarlo, no se realiza proceso con los demás empleados.

*Vinculación normal a las dinámicas propias y algunas empresas tienen canales directos de vinculación, sin procesos de selección.

*Generar junto a las ACR un acompañamiento permanente frente a la adaptación, el desempeño, y la confianza de la ACR.

4. ¿Cuál es la importancia de generar empleo para las personas en proceso de reintegración?

*Eliminar el imaginario de personas agresivas y violentas, camufladas y con armas al hombro.

*Generar un ingreso económico.

*Sentirse útil, utilizar herramientas, sentirse reconocido como sujeto.

5. ¿Qué beneficios obtiene las empresas?

Hasta el año 2014 hubo una alianza con ACOPI y la OMI, generando vinculación con empresarios que recibían un incentivo de un salario mínimo por cada vinculación, apoyado en la Ley 1429, que es la ley del primer empleo. Actualmente no hay ningún incentivo de ley ni tributario. Todo apela a la voluntad y corresponsabilidad.

6. ¿Generalmente que lleva a una empresa a tomar la decisión de contratar actores sociales del conflicto?

Solo la voluntad y la generación de un vínculo de responsabilidad de la empresa privada con las PPR, actualmente no hay más. Colombia es el único país con conflicto armado y procesos de reintegración al mismo tiempo.

7. ¿Qué dificultades han encontrado en el proceso de integrar o vincular a una PPR a una empresa?

Es complejo en este sentido, porque a veces los empresarios más sensibilizados son de empresas para las cuales no hay oferta de PPR, no hay personas con esos perfiles.

A veces no se tienen las personas para cubrir la demanda del sector.

Las personas no quieren sentirse visibilizadas debido a la estigmatización (imaginario de persona violenta o agresiva), por lo cual muchos no aceptan ir a entrevistas donde ya saben que ellos son desmovilizados.

Las PPR con frecuencia no tienen tolerancia a la frustración, algunos tienen problemas para resolver problemas de manera asertiva, no se comunican bien ni expresan lo que sienten, no hablan a tiempo o contestan de manera inadecuada.

Hubo un momento en la agencia (alrededor del año 2010), donde personas que tenían muchos cursos y estudios, no tenían vocación y por esta razón no eran exitosos en sus puestos. Se crea “formación a la medida”, como la Escuela Taller de Calzado, se capacita a personas que les interese aprender para ser vinculados por el cluster de textiles de la región. Otro ejemplo es Panaca, donde se forma en el sector agropecuario y Efigas, donde se formaron personas para llevar a cabo procesos de instalación de gas.

8. ¿Qué acompañamiento debe tener una PPR que participe en una empresa?

Se realiza un acompañamiento mensual o bimestral al empresario y a la PPR para evaluar el proceso de adaptación de la persona y del equipo de trabajo, observando el desempeño, Sí existe mayor confianza entre el empresario o jefe inmediato y hay mayor comunicación, se genera preocupación de la empresa por la situación personal de la PPR.

Acompañamiento obligatorio para la PPR mensual, para establecer avances en el proceso de reintegración mediante actividades focalizadas ya sea en el área de la familia, acciones comunitarias, personales, vida laboral, etc.

9. ¿Qué acompañamiento debe tener la empresa dentro de sus procesos internos?

Encuentros periódicos establecidos dependiendo de las expectativas del empresario.

10. Solicitar recomendaciones generales para facilitar y llevar al éxito estos procesos.

*Darse la oportunidad de reconocer al ser humano, más allá de alianzas y personas ya que todos los casos son diferentes.

*Conocer la historia de vida tras las etiquetas.

*No dudar de contar con la ACR para atender los problemas que puedan surgir, ya que esta tiene una comprensión más amplia y una experiencia de alrededor de 13 años.

Nombre del empresario: Leonardo Zuluaga Rubio

*Nombre de la empresa: Fundación Cruzada Social - Secretario Juvenil,
Alcaldía de Manizales*

*Fecha, hora y lugar de la entrevista: 12 de Octubre del 2016 5:30 pm, Vía
Skype*

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENTREVISTADO:

El entrevistado Leonardo Zuluaga se tiene en cuenta para el presente trabajo como “empresario”, debido a su participación en la Fundación Cruzada Social y a su amplio conocimiento en este tema por ser promotor del conflicto y un luchador constante

por la situación general de los desmovilizados; sin embargo, él también es persona reintegrada y proporciona información desde ambos aspectos.

Leonardo ingresó al grupo armado de las FARC, frente Teófilo Forero en el sector del Tolima, a los 10 años de edad, después de ser torturado por miembros del Ejército Nacional con martillazos en los dedos y agujas en sus testículos (se escribe esta información con la aprobación del entrevistado).

En la entrevista realiza narraciones acerca de su vida en las FARC y situaciones generales que se vivían en la selva. Fue capturado el 16 de nov del 2005, a la edad de 15 años, en un combate que inició a las 8:15 am.

Su proceso fue difícil, pues lo recibió el ICBF y no le iniciaron proceso judicial hasta después de 3 o 4 meses, es trasladado del Huila a Manizales por razones de seguridad, pues en ese entonces el desconocimiento era tal, que la entidad creía que las FARC iban a ir a salvarlo y podrían cometer atentados.

Empieza su reintegración en un hogar transitorio donde después de preguntas y verificación, confirman que es desmovilizado. Lo trasladan a una casa juveniles del ICBF. Habla de la ruta de reintegración multidimensional, la cual el enfocó hacia el nivel educativo, por esto, el ICBF le brindó los medios para estudiar en la Universidad de Caldas la carrera de Administrador Judicial y a cuando cumplió los 18 años le quitaron el beneficio, por cual el decidió iniciar el proceso de reintegración desde cero en la ACR, le hicieron la caracterización y pudo continuar sus estudios.

1. ¿Cuándo y cómo contrató por primera vez a un actor social del conflicto armado?

-Mediante un programa del estado X , pues también hace parte de la ACR y trabaja allí como promotor de reintegración.

-Directamente

-Otras opciones (CUALES? _____)

2. ¿Qué actores sociales del conflicto armado colombiano está contratando?

Mujeres y hombres? A que grupos sociales pertenecen? (comunidades afrocolombianas, indígenas, etc). Sí estos pertenecen a grupos sociales diferentes, cómo maneja la situación dentro de la organización? (Víctimas y victimarios, exguerrilleros y exparamilitares, etc)

En la fundación, Leonardo trabaja con víctimas y personas en proceso de reintegración, sin importar el grupo social al que pertenecen.

3. ¿Qué razones lo o la impulsaron a tomar esta iniciativa?

La razón que lo impulsó a tomar la iniciativa radica principalmente en que Leonardo ingresó a las FARC a los 15 años, vivió el conflicto y también la dificultad y lo que se debe enfrentar cuando una persona desmovilizada llega a la ciudad.

4. ¿Cuál es su objetivo? Por favor elija y comente su decisión.

Su objetivo es ayudar, actualmente trabaja en la creación de su empresa para contratar víctimas y personas desmovilizadas, obviamente en primer lugar su objetivo es generar ingresos. También desea trabajar en lo que el denomina un proceso de resiliencia que incluye: 1. Generar dinero, 2. Emplear a sus compañeros que se encuentran sin trabajo y generar ingresos para estabilizar a la red (familia), 3. Vincular procesos formativos.

También es importante para el trabajar en estas personas temas ambientales, y ante todo de cultura ciudadana y conocimiento de sus derechos.

Motivación:

- Emociones o sentimientos
- Imagen corporativa
- Compromiso x

- Beneficios económicos x
- Solidaridad con las personas x
- Otras opciones (CUALES? _____)

5. ¿ Tuvo que realizar cambios en su empresa para poder acoger a estos actores sociales? (desmovilizados, reinsertados, desplazados, demás víctimas o victimarios)

Si _____ No _____

Leonardo no se expresa acerca de si debe o no realizar cambios o si los realizó, pero expreso que es fundamental que a estas personas se les brinde: buen pago, buen plan de talento humano, garantías para la familia, salud ocupacional, minimizar la vulnerabilidad tanto fuera como dentro del trabajo. Al respecto, indicia que son temas de fondo que se generan en las empresas colombianas, es decir, económicos, estructurales.

Realiza una crítica a las empresas que no planean y por lo tanto no saben hacia donde van, no se proyectan, no se rediseñan ni innovan.

¿Cuáles fueron los cambios más representativos?

- Reformas en sistemas de gestión humana x
- Reformas en procesos operativos o productivos
- Ampliaciones locativas
- Realizar capacitaciones x
- Creación de nuevos cargos
- Otros ¿Cuáles? _____

Leonardo explica que no se puede generar transformaciones porque la empresa no va a invertir dinero en reestructuraciones organizacionales, pero si se pueden generar cambios importantes.

También habla sobre la ley 1429 del 2010, Ley del primer empleo, que genera beneficios tributarios para jóvenes y desmovilizados del conflicto armado.

Hay que tener en cuenta las personas cómo viven, los empleos que han tenido, la aceptación del trabajo...

6. Por favor, relátenos cuáles son los procesos administrativos que usted realiza para vincular a víctimas del conflicto y a PPR.

En el tema de procesos administrativos, Leonardo habla de las entrevistas y procesos de selección, en donde el perfil de las personas en reintegración no encajan con lo que solicitan las empresas, también le preocupa que los primeros trabajos las PPR los buscan solos, sin haber iniciado un proceso.

Son personas que llegan a realizar trabajos de construcción y de vigilancia, pero lastimosamente durante dos años no pueden manejar armas, lo que no permite que se desempeñen en lo único que realmente saben hacer cuando salen del conflicto.

También expresa que las PPR son personas muy relajadas en su disciplina con el proceso y que falta sentido de pertenencia, por lo cual se les debe hacer seguimiento.

Habla acerca de todas las organizaciones diciendo que deben replantearse a través de un mejoramiento continuo ahora orientado hacia la RSE, y realizando reingeniería porque se van a ir quedando en el tema, mejorando la calidad de vida de los empleados.

Se debe evitar el morbo.

7. ¿Se aplican a todas las personas o cambian dependiendo del actor social?
¿Realizan seguimiento?

Se aplica dependiendo de la persona, algunos llegan en condiciones precarias, cero experiencias laborales y cero temas académicos. Actualmente, busca generar una bolsa de empleo

8. ¿Qué resultados obtuvieron con la aplicación de estos procesos?

- Describa por favor las Ventajas y desventajas (ACIERTOS Y ERRORES)

9. ¿Qué beneficios encontraron? ¿Qué errores cometieron en el proceso?

Se busca que sea un beneficio que los planes, los programas y los proyectos que se desarrollan en cualquier lugar deben ser proyectos replicables, universales, que lo que haga en una ciudad lo pueda replicar en otras ciudades o en el mundo, por el tema de la globalización. Al mismo tiempo, Leonardo habla de Universalización, responsabilidad ambiental, mejoramiento de la calidad de vida de los clientes internos y externos, el fortalecimiento de la educación, y la resiliencia.

10. En el desarrollo del proceso

- ¿Qué problemas han tenido?
- ¿Qué logros han alcanzado?

En el transcurso en el que él ha trabajado en la ACR, se ha dado cuenta que aunque Edna es psicóloga, se encarga de las vinculaciones entre empresa y desmovilizado, dando una perspectiva desde el empirismo. Esto se ha ido mejorando, hay que hacer transformaciones en el campo, lo operativo y no desde el escritorio. Expresa que los últimos dos directores de la ACR se han dedicado a formular el programa desde y junto con el participante, diferente a los directores anteriores.

Un logro es que antes, el sector público no habría cargos de empleo, hoy en día se traba en esto.

Se está trabajando en que los promotores, se conviertan en trabajadores activos siendo un enlace de la comunidad. Es decir, un cargo como el de Edna pero en lugar de trabajar con empresa, trabajando con la comunidad.

11. ¿Está dispuesto a educar a una PPR o a una víctima, desde cero, para emplearle en su organización? SI

¿Puede un empresario querer educar a alguien desde cero? Es la pregunta que se hace y al tiempo habla acerca de lo que esto causa respecto al tema de vivienda y psicológico.

12. ¿Qué apoyo de otras instituciones considera necesario y conveniente para fortalecer su programa?

El apoyo de la ACR es fundamental en todos los procesos de vinculación de desmovilizados.

13. ¿Se han establecido redes de apoyo con otras entidades o empresas, para impulsar el programa?

No, estas redes de apoyo no existen.

Comentarios adicionales:

Aún existen algunos defectos en el programa, ya que este se ha ido construyendo. Hoy hay 30 personas por un psicólogo cuando antes era 180.

Se critica el papel de la comunidad ya que ha sido responsable del programa, antes les daban 2 millones mensuales a los desmovilizados (en el año 2.000), el Estado ha minimizado el salario, la sociedad civil no permite que esto se dé porque se celan en este sentido. Ni siquiera conocen el art 13 de desigualdad, donde se habla de generar recursos porque tengo que garantizar derechos de otros. quitan la equidad, no entienden el concepto jurídico del país, no entienden el código penal del modelo, como van a entender el acuerdo

en 30 días? tienen que tener anotaciones, reseñas, antecedentes, no entienden y no comprenden la dinámica aunque parezca injusto no es injusto.

En las empresas existen celos entre empresas, 320 mil pesos se paga mensual hoy en día, eso no es nada para vivir y las personas creen que es mucho.

ACTITUD:

Es un hombre amable, tiene mucha visión social, busca mejorar para ayudar a más personas desmovilizadas y a víctimas del conflicto.