

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO COMO HERRAMIENTA DE
INCLUSION LABORAL PARA LAS PERSONAS REINTEGRADAS EN LAS
ORGANIZACIONES

Caso Sodexo-La primer empresa en el mundo con mayor inclusión y diversidad laboral
(DiversityInc, 2013)

Tesis presentada por

MÓNICA MARCELA RINCÓN GARAY

Directora

CLAUDIA PATRICIA SALAS

BOGOTÁ, MARZO 23 DE 2016



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Bogotá, 23 de Mayo de 2016

Decana
Marisol Cano Busquets
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Pontificia Universidad Javeriana
Ciudad

Respetada decana:

Por medio de la presente me permito presentar ante usted y ante la Facultad de Comunicación y Lenguaje el trabajo de grado titulado “Estrategias de comunicación para el cambio como herramienta de inclusión laboral para las personas reintegradas en las organizaciones”, presentado a la universidad para optar por el título de comunicadora social con énfasis organizacional.

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23 de la resolución No. 13 de 1996

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

“Un campo de batalla es un campo de batalla. No me importa donde se lucha contra ella. A menos que haya vivido temiendo por su vida por una noche, no se puede imaginar cómo es la guerra”. Dr. Gayle J. Hall.

Agradecimientos

Dedicó esta tesis a mis papás, hermanos y sobrina por su apoyo incondicional y sus palabras alentadoras. Los amo.

A las personas reintegradas que han sido víctimas de este conflicto armado, que la sociedad les ha dado la espalda con la indiferencia durante toda su vida y merecen sentirse parte de una sociedad nuevamente.

A Dálida Villa, encargada del programa de personas reintegradas en Sodexo; Joaquín Suárez, director de Desarrollo Sostenible de Sodexo; Faiber Carrillo, jefe de Desarrollo Sostenible; Daniel Español, jefe de Comunicaciones en Sodexo. Por abrirme las puertas de su empresa en Bogotá y Medellín. Les agradezco por transformarme personalmente y por romper un estigma hacia esta población. Por personas como ustedes es posible lograr la paz, entender el conflicto desde otro punto de vista, creer en que las segundas oportunidades si son reales y ver que existen personas buenas y quieren construir un mundo mejor. Admiro lo que han logrado y construido.

Resumen

La reintegración necesita de la ayuda del Estado, de las víctimas y el sector privado para poder iniciar un camino hacia la paz duradero. Por eso mediante mi tesis expongo el caso de Sodexo que invita a que los tres actores de cincuenta años de conflicto armado se reconcilien y puedan llegar a estar en mismos espacios, juntos.

La inclusión de personas desmovilizadas en organizaciones ya se venía manejando desde el acuerdo de paz firmado por el expresidente Álvaro Uribe Vélez y el Bloque Cacique Nutibara, en el año 2003 se dio la primera desmovilización colectiva y si el Proceso de Paz del presidente Juan Manuel Santos concluye s estaría dando la segunda.

Y ahí las empresas volverían a retomar la idea de cómo incluir a estas personas para que los índices de violencia o inseguridad no se aumenten en el país. La diferencia de esta desmovilización con la primera es que este conflicto lleva más tiempo y que las personas les tienen más miedo a las Farc que a las Auc porque la segunda inició con la primera.

Y la segunda razón fuerte es que la desmovilización colectiva de las AUC se dio principalmente en Antioquia y las Farc si va hacer en todo el país, llegando hasta la capital. Ahí el presidente, Juan Manuel Santos y el sector empresarial deberían de dejar de tener tantas duras y reasumirse a formar una estrategia para la inclusión.

La desinformación por parte de las empresas y del Gobierno han creado un desinterés por parte del sector privado. Si este sector supiera que existe una entidad como la ACR que reintegra a los desmovilizados, le brinda talleres psicológicos y educación, más personas le apostarían al Proceso de Paz y con este a la inclusión social y laboral.

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Capítulo 1. Marco de historia de los programas para personas reinsertadas	15
1.1 Reintegración, Perdón y Reconciliación	33
1.2 Justicia Transicional y la reclusión de menores de edad.....	36
2. Capítulo 2. Marco teórico de estrategias y comunicación para el cambio	40
2.1 Imaginarios Colectivos de la sociedad	43
2.2 Claves de imaginarios culturales.....	46
2.3 Marco Conceptual	47
3. Capítulo 3. Análisis al sector privado.....	49
3.1 Progreso de Colombia: Gobierno, Sociedad civil y empresas	52
3.2 Marco teórico de Sodexo: un ejemplo de reintegración social positiva.....	58
3.2.1 Perfil de las personas para trabajar en Soluciones	61
3.2.2 Talleres asignados por la ACR, la Alcaldía y Sodexo	64
3.2.3 Casos de personas que han delinquido trabajando en Sodexo.....	66
3.3 Programas de apoyo al trabajo independiente por parte de la ACR Minimarket 2X3 67	
3.4 Reintegración social y laboral	69
4. Capítulo 4. Errores y factores positivos del posconflicto a nivel mundial	72
4.1 Irlanda del Norte.....	72
4.2 Sudáfrica.....	74
4.3 Alemania	75
4.4 El Salvador	76
4.5 Arte y posconflicto visto desde el coaching.....	79

5.	Capítulo 5. Hallazgos de la investigación en Medellín y Bogotá	87
5.1	Resultados programa Soluciones	89
5.1.1	Análisis de las respuestas de Directores, Jefes, Coordinador ACR y de Justicia y Paz	89
5.1.2	Análisis de las respuestas de las personas reintegrados colectivas e individuales de Soluciones	97
5.1.3	Testimonio de vida de una víctima de Soluciones.....	107
5.2	Observación grupo avanzado 1 de Soluciones.....	108
5.2.1	Actitud y participación durante el taller del capacitador y las personas de Soluciones.....	108
5.2.2	Matriz de doble entrada medición de participación.....	113
5.2.2.1	Resultados de participación en los talleres.....	113
5.3	Observación grupo avanzado 2 de Soluciones.....	114
5.3.1	Actitud y participación durante el taller del capacitador y las personas de Soluciones:.....	114
5.3.2	Matriz de doble entrada medición de participación.....	121
5.3.2.1	Resultados de participación en los talleres.....	122
5.4	Grupo Focus compañeros de trabajo, Coordinador y Jefe de personas Soluciones	122
6.	Capítulo 6. Conclusiones	125
6.1	Plan estratégico para que las organizaciones incluyan a las personas reintegradas	131
7.	Bibliografía	141

8. Anexos	145
-----------------	-----

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa 1. Historia y proceso de las organizaciones que han apoyado a los reinsertados	16
<i>Figura 2.</i> Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre la continuidad de las personas en el programa.....	19
<i>Figura 3.</i> Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre la satisfacción de los participantes en el programa	19
<i>Figura 4.</i> Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre las personas que pertenecen al SGSSS.....	20
<i>Figura 5.</i> Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre el régimen de las personas del programa en la SGSS	20
<i>Figura 6.</i> Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre la tasa de empleo para las personas que ingresaron al programa durante este mes	21
<i>Figura 7.</i> Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre las personas que permanecen en la legalidad el estudio fue realizado por la Fundación Ideas para la Paz (FIP)	21
<i>Figura 8.</i> Organigrama año 2016 de la ACR sacado de la página Web de la Agencia.....	22
<i>Figura 9.</i> Fotografía-Persona graduada de su proceso de reintegración recibe una tablet por ser estudiando. Él se acaba de graduar de derecho y trabaja en Sodexo.	23
<i>Figura 10.</i> Resultados entregados por la ACR sobre los Ex Grupo armado de las personas que ingresan al programa.....	24
<i>Figura 11.</i> Resultados entregados por la ACR en el año 2016 sobre la edad de las personas que están en el programa.....	24

<i>Figura 12.</i> Análisis de personas del programa que están trabajado según los resultados entregados por la ACR a la fecha de abril de 2016.....	28
<i>Figura 13.</i> Análisis de los resultados entregados por la ACR en abril del 2016 del 54% de los reintegrados que trabajan	29
<i>Figura 14.</i> Análisis realizado por la ACR en el año 2016 sobre la reinserción de las personas del programa	29
<i>Figura 15.</i> Resultados entregados por la ACR del año 2016 y el MinSalud sobre las personas del programa que están en el S.G.S.S	31
<i>Figura 16.</i> Resultados entregados por el MinSalud y la ACR sobre el sistema de Salud de las personas del programa en el año 2016	31
<i>Figura 17.</i> Resultados de la ACR del año 2016 sobre las personas que han culminado el proceso y que aceptaron participar como objeto de monitoreo en su reintegración	32
<i>Figura 18.</i> Imagen de ejemplo de reconciliación y perdón	33
<i>Figura 19.</i> Imagen de estudiante que abraza a un agente del ESMAD en la manifestación en contra de la reforma educativa.....	34
<i>Figura 20.</i> Imagen de reclusión de menores de edad por parte de los grupos armados	37
<i>Figura 21.</i> Imagen de mujer cuyo hijo fue asesinado por las FARC	38
<i>Figura 22.</i> Entrevista realizada este año a personas de Soluciones sobre la edad de ingreso al grupo armado	39
<i>Figura 23.</i> Imagen personas reintegradas	45
<i>Figura 24.</i> Imagen del restaurante El Cielo han trabajado personas reintegradas de diferentes grupos armados.	50
<i>Figura 25.</i> Empresarios que apoyan el Proceso de Paz resultados de la Cámara de Comercio de Bogotá del 2015	53

<i>Figura 26.</i> Opinión de los empresarios sobre la divulgación por parte del Gobierno en el Proceso de Paz resultados de la Cámara de Comercio de Bogotá del 2015	53
<i>Figura 27.</i> Empresarios que conocen los acuerdos alcanzados en La Habana resultados de la CCB del 2015.....	54
<i>Figura 28.</i> Participación de la empresa incluyendo a personas reinsertadas resultados de la Cámara de Comercio de Bogotá del 2015	54
<i>Figura 29.</i> Beneficios para la empresa	55
<i>Figura 30.</i> Tiempo que los empresarios consideran que durara la construcción de la paz resultados de la CCB del 2015.....	55
<i>Figura 31.</i> Beneficios económicos que traería a futuro el Proceso de Paz la paz resultados de la CCB del 2015.....	56
<i>Figura 32.</i> Necesidad de referendo resultados de la CCB del 2015	56
<i>Figura 33.</i> Empresas que tienen proyectos que ayudan a la construcción de paz resultados de la CCB del 2015.....	57
<i>Figura 34.</i> Con respecto a los resultados anteriores que proyectos de paz tienen las empresas resultados de la CCB del 2015.....	57
<i>Figura 35.</i> Resultados de la desmovilización de las Farc resultados de la CCB del 2015.....	58
<i>Figura 36.</i> Organigrama del área de Desarrollo Sostenible en Sodexo.....	61
<i>Figura 37.</i> Análisis de las personas que han hecho parte del programa de Soluciones y que han reinsertado	66
<i>Figura 38.</i> Imagen ejemplo de reconciliación y de perdón	69
<i>Figura 39.</i> Imagen 8. Ejemplo de reconciliación y perdón	70
<i>Figura 40.</i> Imagen ejemplo de reconciliación y perdón	70
<i>Figura 41.</i> Personas Víctimas, reintegrados de las AUC y las FARC toman talleres.....	71
<i>Figura 42.</i> Personas que votar por el Proceso de Paz en Irlanda del Norte.....	72

<i>Figura 43.</i> Personas que apoyan o no el proceso de paz	73
<i>Figura 44.</i> Fases y características del ciclo de transición.....	82
<i>Figura 45.</i> P3 Crecimientos Modelo	86
<i>Figura 46.</i> Entrevista a persona reintegrada hace un año	88
<i>Figura 47.</i> Las personas que trabajan con Soluciones dijeron tener imaginarios antes de trabajar con los reintegrados	89
<i>Figura 48.</i> Clases de imaginarios de los trabajadores	90
<i>Figura 49.</i> Imaginarios actuales de las personas de Soluciones.....	90
<i>Figura 50.</i> Cualidades laborales de las personas reintegradas	91
<i>Figura 51.</i> Comunicación entre personas reintegradas y jefes	91
<i>Figura 52.</i> Participación de reintegrados en Medios de comunicación internos y externos ...	92
<i>Figura 53.</i> Participación de reintegrados en los medios de comunicación ha generado un avance	93
<i>Figura 54.</i> Proceso de paz	93
<i>Figura 55.</i> Sector privado e iniciativas por parte de los empresarios.....	94
<i>Figura 56.</i> Antes del programa de Soluciones fueron víctimas de grupos armados	94
<i>Figura 57.</i> Opinión programa Soluciones	95
<i>Figura 58.</i> Opinión persona encarga de Soluciones	95
<i>Figura 59.</i> Reflexión personal sobre las personas reintegradas	96
<i>Figura 60.</i> Edad inicial en el grupo armado	97
<i>Figura 61.</i> Razón para ingresar al grupo armado	97
<i>Figura 62.</i> Razón para desmovilizarse	98
<i>Figura 63.</i> Trato en el grupo armado.....	98
<i>Figura 64.</i> Volvería al grupo armado	99
<i>Figura 65.</i> Por medio de que canal de comunicación se enteró para la desmovilizarse.....	99

<i>Figura 66. Actores de la sociedad colombiana que han ayudado en la reintegración</i>	100
<i>Figura 67. Estudios terminados</i>	100
<i>Figura 68. Recibido un apoyo integral por parte de la ACR, el programa Soluciones y la Alcaldía de Medellín</i>	101
<i>Figura 69. Que le brinda el acompañamiento de Sodexo</i>	101
<i>Figura 70. Personas que conocen su condición de reintegrada dentro de Sodexo</i>	102
<i>Figura 71. Trabajo actual</i>	103
<i>Figura 72. Acceso a los medios de comunicación de Sodexo</i>	103
<i>Figura 73. Opinión sobre la comunicación interna</i>	104
<i>Figura 74. Les gustaría contar su historia de vida en los medios de comunicación de Sodexo</i>	104
<i>Figura 75. Mediante qué medio interno le gustaría contar su historia de vida</i>	105
<i>Figura 76. Proceso de paz</i>	105
<i>Figura 77. Mayor enseñanza que le trajo la guerra</i>	106
<i>Figura 78. Reflexión sobre el vídeo personas Soluciones</i>	123
<i>Figura 79. Opinión sobre el programa Soluciones</i>	124
<i>Figura 80. Pensaban sobre las personas de Soluciones</i>	124

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Sobre los aciertos y desaciertos del inicio de los programas de reintegración</i>	17
<i>Tabla 2. La expansión de la ACR por el país</i>	22
<i>Tabla 3. Ocupación. Entregado en el año 2016 por la ACR sobre la tasa de empleo y desempleo de las personas Reintegrados y de los que están en proceso de Reintegración de todo el país.</i>	25
<i>Tabla 4. Estrategias del sector para incluir a personas reintegradas en el sector privado</i> ...50	

Tabla 5. <i>Niveles en los talleres de las personas Soluciones</i>	64
Tabla 6. <i>Observación grupo avanzando 1 de Soluciones</i>	108
Tabla 7. <i>Escala general de actitud y participación en el taller</i>	108
Tabla 8. <i>Escala interaccional de actitud y participación en el taller</i>	108
Tabla 9. <i>Escala lúdica de actitud y participación en el taller</i>	109
Tabla 10. <i>Escala verbal de actitud y participación en el taller</i>	110
Tabla 11. <i>Escala no verbal de actitud y participación en el taller</i>	111
Tabla 12. <i>Escala de aprendizaje de actitud y participación en el taller</i>	112
Tabla 13. <i>Observación grupo avanzado 2 de Soluciones</i>	114
Tabla 14. <i>Escala general de actitud y participación en el taller</i>	114
Tabla 15. <i>Escala interaccional de actitud y participación en el taller</i>	115
Tabla 16. <i>Escala lúdica de actitud y participación en el taller</i>	116
Tabla 17. <i>Escala Verbal</i>	117
Tabla 18. <i>Escala No Verbal</i>	118
Tabla 19. <i>Escala de Aprendizaje</i>	119
Tabla 20. <i>Escala para Soluciones</i>	120
Tabla 21. <i>Escala uso de Medios de Comunicación personas - Soluciones</i>	121
Tabla 22. <i>Participación</i>	121

Lista de anexos

Anexo 1. DOFA de Sodexo	145
-------------------------------	-----

Introducción

Cincuenta años después del inicio del conflicto armado entre las Farc y la sociedad colombiana, aún no hemos firmado el Proceso de Paz; pero el presidente Juan Manuel Santos está que lo firma a toda prisa. Si Santos no logra que en Colombia firmemos la paz ningún otro presidente lo va hacer porque la gente ya está cansada de esperar y esperar sin lograr ningún resultado. Así su imagen política y la del Proceso no esté en el mejor momento.

La cantidad de víctimas que ha traído el conflicto armado en Colombia son números atroces y eso que la ley de víctimas no ampara a los menores de edad reclutados que en este momento sin una posibilidad de escaparse ya han doblado la edad de cuando alguien con falsas promesas se los llevaron y los introdujo en esta guerra.

Las personas reintegradas, desmovilizadas, de grupos armados también son víctimas, al igual que los soldados que mueren en los combates. En primera instancia por la indiferencia del Estado porque esta entidad nunca se pronunció sino cincuenta años después cuando más de la mitad de las personas pertenecientes a los grupos armado son personas que alguna vez llegaron siendo menores de edad.

Y como segunda medida porque se los llevaron engañados, se aprovecharon de su inocencia, falta de estudio, desapego con la familia, necesidades económicas, dándoles falsas promesas que acabarían terminando en muerte o en una adolescencia perdida.

En ellos y en todas las personas que han tenido que sufrir el rechazo y la indiferencia de la sociedad pensé para hacer mi tesis, porque quiero lograr que las personas dejen de imaginarse cosas y empiecen a escuchar la realidad del otro, que si nos lo presenta una persona no lo ignoremos y démonos en la tarea de saber que estaba pasando en la vida de él para tener que tomar esas decisiones.

La idea de una desmovilización colectiva o hasta individual para las personas es difícil de pensar, pero si seguimos en esta guerra entonces quién la va parar. Es cierto que la firma del

Proceso de Paz que se está realizando en La Habana no asegura nada es más los índices de violencia dicen que esta podría incrementar, esta situación ocurriría si las personas desmovilizadas no consiguieran una forma de emplearse y su solución sería volver al trabajo ilegal en otras palabras a delinquir.

1. Capítulo 1. Marco de historia de los programas para personas reinsertadas

Juan Fernando Vélez, Coordinador de la Agencia Colombiana para la Reintegración en Medellín, durante una entrevista realizada en Medellín, explicó los procesos de transformación históricos que ha tenido el tema de reinsertados en Colombia y a cargo de que entidades ha estado. El programa fue creado para darles un apoyo laboral a las personas reintegradas, en el año 2003 durante el mandato del presidente Álvaro Uribe Vélez, por los acuerdos de desmovilización entre el Gobierno y las AUC. En la actualidad, la ACR ha perfeccionado su plan por errores cometidos al inicio, como: involucrarlos laboralmente sin una asistencia psicológica y talleres de comunicación asertiva (Vélez, 2016).



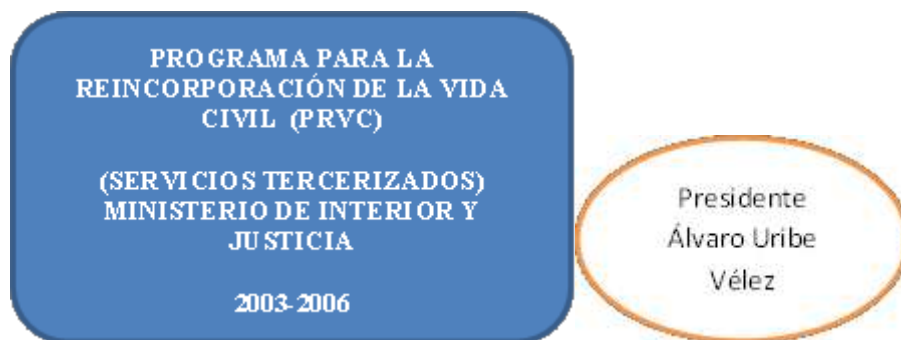


Figura 1. Mapa 1. Historia y proceso de las organizaciones que han apoyado a los reinsertados

Fuente: elaboración propia

El Gobierno inicia con el programa Reincorporación de la Vida Civil (PRVC), consista en darles albergues a las personas desmovilizadas del país y adicionalmente les daban un dinero durante tres meses. Al tiempo, Sergio Fajardo llega a la alcaldía de Medellín en el año 2004 y recibe la primera desmovilización del país con el BCN, él decide crear el programa Paz y Reconciliación que sigue funcionando en Medellín y cuyo objetivo es incluir laboralmente a las personas reintegradas.

Fajardo decide reunirse con el sector privado de Antioquia y exponerles el programa. El Grupo Sura, accionista de Sodexo en Colombia hacía parte de la reunión y decide apostarle a Paz y Reconciliación, invitando a Sodexo a incluir a los reintegrados en su organización. Esta población tenía perfiles académicos que iban acorde con las personas que trabajaban en la empresa, como: (mensajeros, auxiliares de limpieza, auxiliares de cocina, archivo).

Así que Sodexo le da el sí y crea su actual programa Soluciones que comenzó con la población de personas desmovilizadas grupales. La persona encargada del programa en Sodexo, comenta que el Gerente General tenía miedo en un comienzo de trabajar con esta población y en este momento él es un abanderado del programa.

Tabla 1. *Sobre los aciertos y desaciertos del inicio de los programas de reintegración*

Pros de PRVC	Contras de PRVC	Pros del inicio programa Paz y Reconciliación	Contras del inicio programa Paz y Reconciliación
	Pago de dinero a personas por su condición de desmovilizados sin ningún requerimiento.	Pago de dinero a personas desmovilizadas por asistir a talleres de educación creados por la Alcaldía.	
	Poca empleabilidad a personas desmovilizadas		Pocas empresas le apostaban al proyecto
	En Bogotá no conocían el proyecto.	Adaptación y educación por parte de la Alcaldía hacia la sociedad.	
	Miedo por parte de la sociedad.	Adaptación con respecto a las personas del programa.	Miedo por parte de la sociedad.
Apoyo del Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia y la Fundación Colombia		Apoyo financiero extranjero (OIM y ONU, Unión Europea).	
	Miedo de las empresas.		Miedo de las empresas.
Albergues para personas reintegradas.		Anillos de seguridad para las personas reintegradas.	
		Talleres del sector privado y la Alcaldía.	
		868 desmovilizados del BCN fueron educados y capacitados en talleres.	
	El tiempo de reinserción de 18 meses, estimado por el gobierno nacional, es insuficiente.	La intervención se tiene que hacer con el individuo (desmovilizado), su familia y su comunidad.	

Fuente: elaboración propia

En el 2006 la PRVC entra en crisis por nuevas necesidades de las personas desmovilizadas y se transforma en la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración, el expresidente Álvaro Uribe Vélez designa a Frank Pearl González como Alto Consejero para la Reintegración. La Alta Consejería tuvo como objetivo convertirse en el hilo constructor de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) para las personas que llegaran al proceso.

Un año más tarde la Alta Consejería llega a Sodexo a tocar las puertas y a proponerles que no solo apoyaran a la Alcaldía de Medellín con el tema de los reintegrados colectivos, sino que hicieran parte junto con ellos en la inclusión de personas reintegradas individuales, estas personas son los exguerrilleros (ACR, 2013).

En el año 2011 deja de existir la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración y se crea la Agencia Colombiana para la Reparación como Unidad Administrativa Especial, con una personería jurídica y un patrimonio autónomo, asignada al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. Juan Manuel Santos le da el cargo de director general a Alejandro Eder, nieto del fundador de ingenios Manuelita y el primer secuestrado por las Farc, en 1965 (ACR, 2013).

Antes de dejar la ACR, Eder entrega un informe de la Agencia del año 2014 sobre el proceso que han tenido los participantes del programa. “La política de reintegración que ha diseñado el Gobierno colombiano es exitosa y que uno de los principales retos es luchar contra la estigmatización que sigue existiendo entre los colombianos y que afecta a las personas que dejan las armas” (Eder como se citó en Sarralde, 2014, párr. 2).

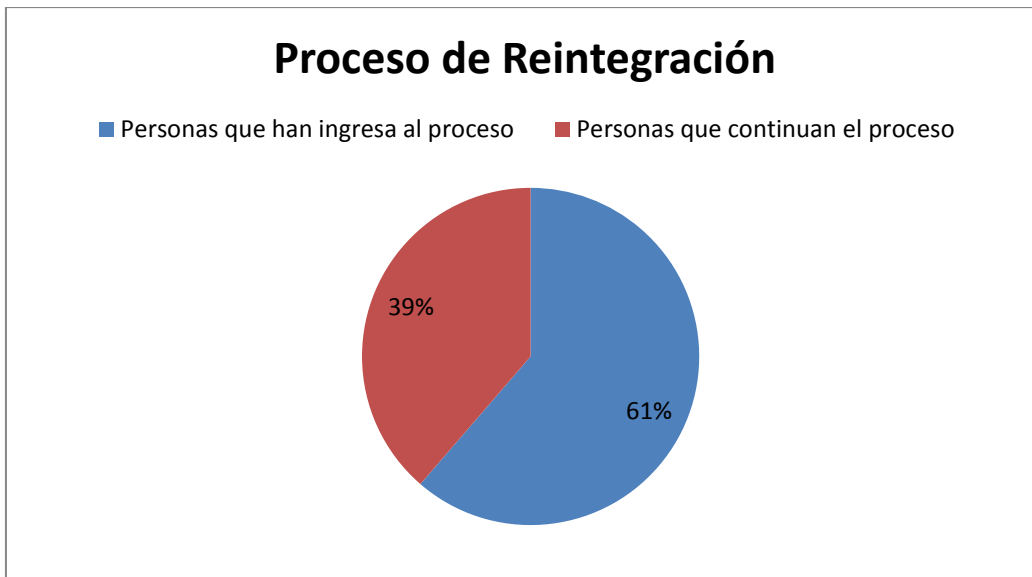


Figura 2. Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre la continuidad de las personas en el programa

Fuente: elaboración propia



Figura 3. Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre la satisfacción de los participantes en el programa

Fuente: elaboración propia

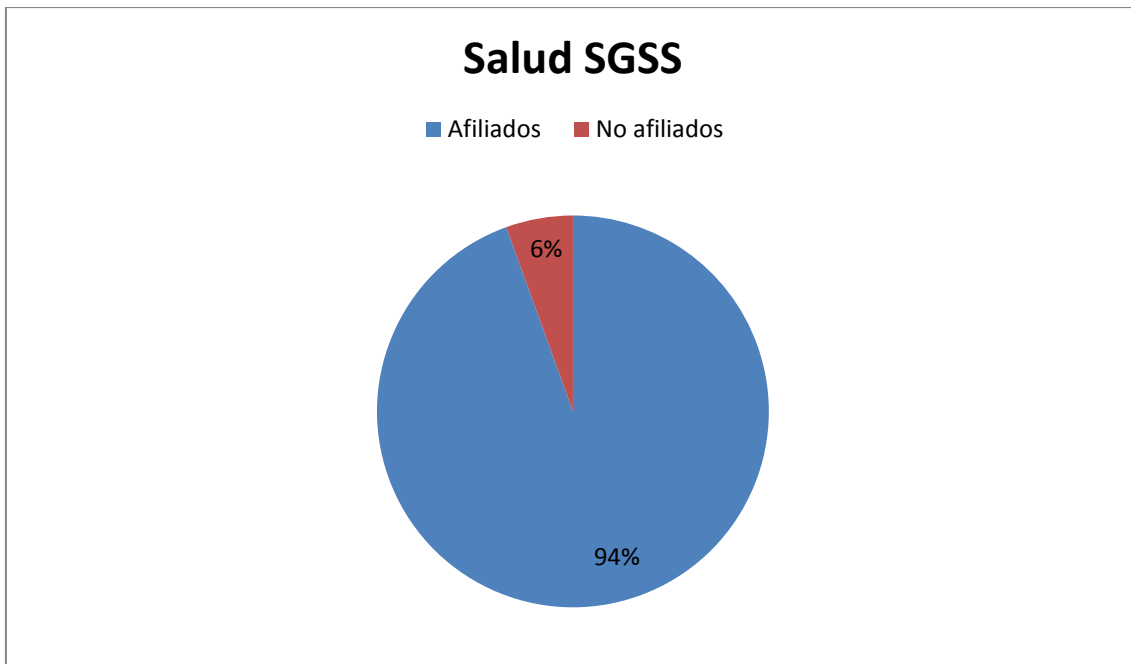


Figura 4. Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre las personas que pertenecen al SGSSS

Fuente: elaboración propia

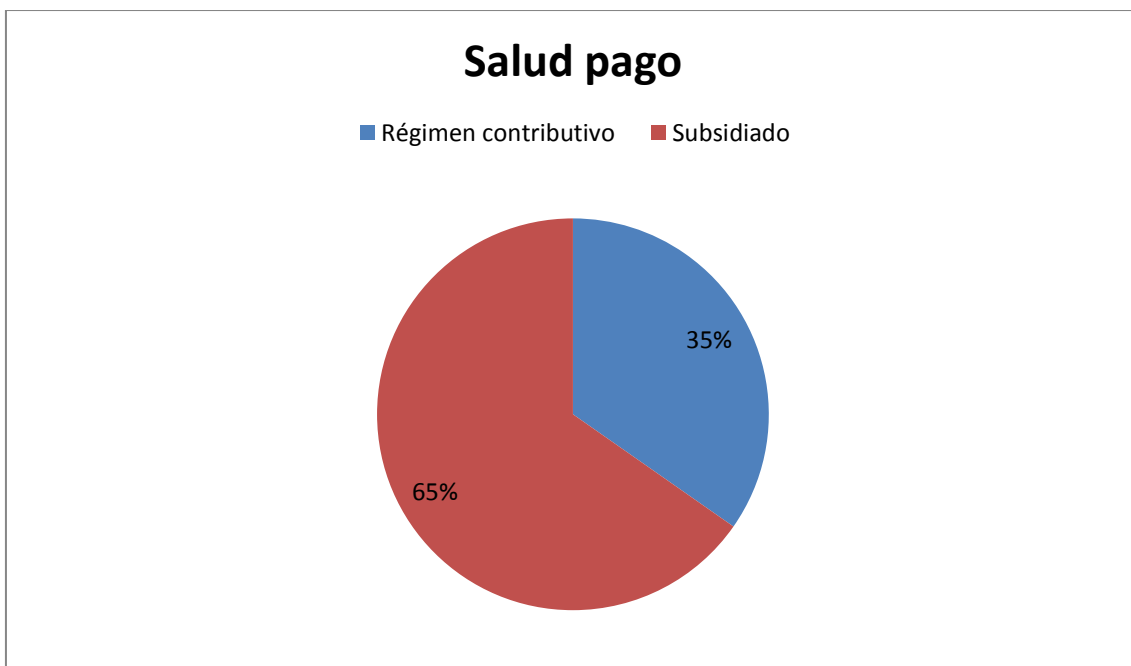


Figura 5. Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre el régimen de las personas del programa en la SGSS

Fuente: elaboración propia

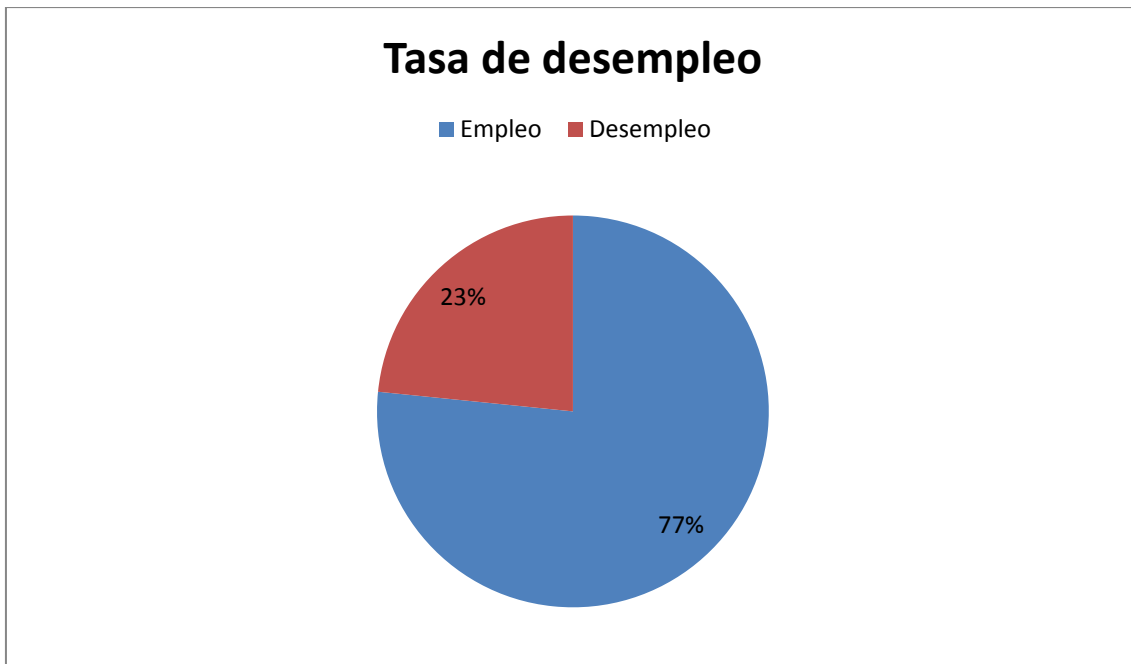


Figura 6. Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre la tasa de empleo para las personas que ingresaron al programa durante este mes

Fuente: elaboración propia

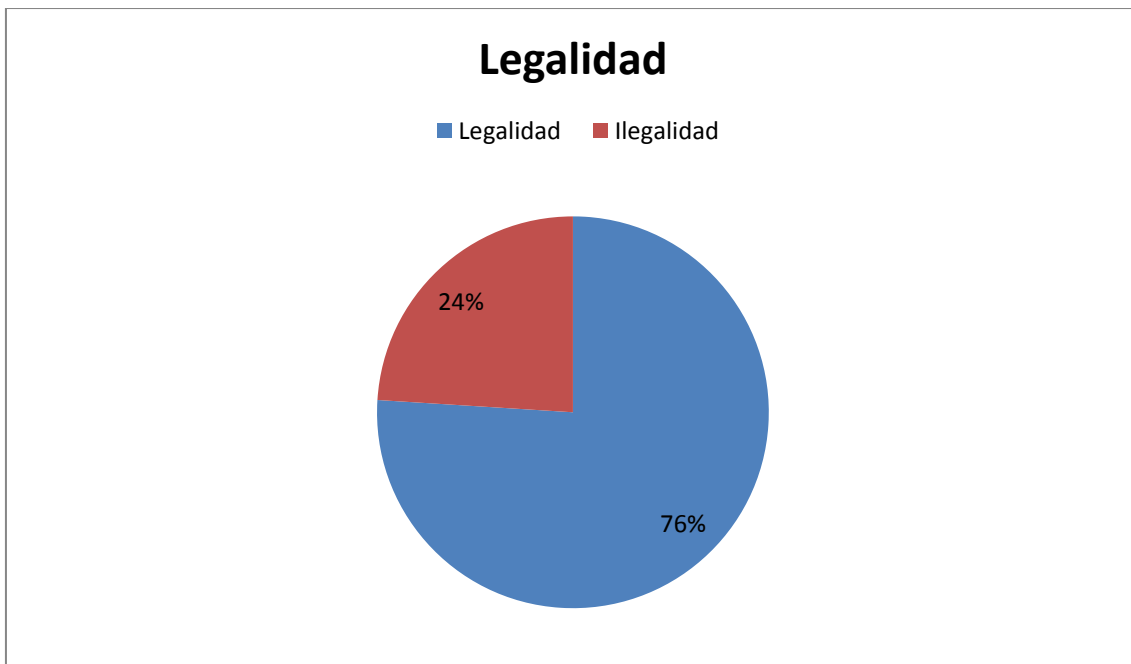


Figura 7. Informe entregado por la ACR en agosto del 2014 sobre las personas que permanecen en la legalidad el estudio fue realizado por la Fundación Ideas para la Paz (FIP)

Fuente: elaboración propia

Joshua Mitrotti Ventura, se posesiona como el nuevo Director de la ACR el 19 de noviembre del 2014. Este es el organigrama actual de la Agencia: Lucas Uribe Lopera,

Director programático de Reintegración; Andrés Felipe Stapper Segrera, Secretario General; Javier Augusto Sarmiento Olarte, Asesor jurídico de la Agencia Colombiana para la Reintegración. Este es el organigrama de la ACR que se encuentra en la Página Web.



Figura 8. Organigrama año 2016 de la ACR sacado de la página Web de la Agencia

Fuente: tomado de página web de ACR

Tabla 2. La expansión de la ACR por el país

Oficinas Regionales en el país de la ACR	Planes de desarrollo en todo el territorio	Intervención positiva por parte de la ACR en las comunidades
34 grupos territoriales	147 Planes de Desarrollo	864 Municipios de 32 Departamentos

Fuente: elaboración propia

La Agencia y Paz y Reconciliación han formado un espacio de trabajo conjunto para incluir a las personas en proceso de reintegración en talleres y buscarle nuevas oportunidades de trabajo.

La Alcaldía de Medellín, la ACR, el programa de Soluciones de Sodexo y profesionales de empresas aliadas interesados en capacitar a personas reintegradas se encargan de realizar

unos talleres de capacitación sobre temas de comunicación asertiva, temas del interés de ellos y temas que sus jefes hayan solicitado.

Los talleres son de asistencia obligatoria, si fallan en su asistencia la ACR los elimina del programa y sus jefes ya saben que ellos están en la obligación de dejarlos asistir. Pero también la Agencia está pendiente del proceso educativo de cada una de las personas reintegradas o que están en proceso de reintegración por eso los premia por su dedicación y esmero personal para seguir adelante por si solos.

Al finalizar un taller en Medellín, la ACR les entregó a tres personas reintegradas tablets por su dedicación en el trabajo y en el estudio. Una de estas personas ya se graduó del programa Soluciones, sigue trabajando en Sodexo y continúa estudiando. La ACR motiva a las personas para que sigan adelante en su camino y puedan tener resultados exitosos como los observados.



Figura 9. Fotografía-Persona graduada de su proceso de reintegración recibe una tablet por ser estudiando. Él se acaba de graduar de derecho y trabaja en Sodexo.

Fuente: elaboración propia.

A la fecha de diciembre del año 2015 la ACR calculó las personas desmovilizadas que han ingresado al programa y cuantos ya han culminado el progreso. Han ingresado 48.878 personas y de manera exitosa han terminado su proceso de reintegración 13.013, y actualmente, existen 17.158 de población en proceso.

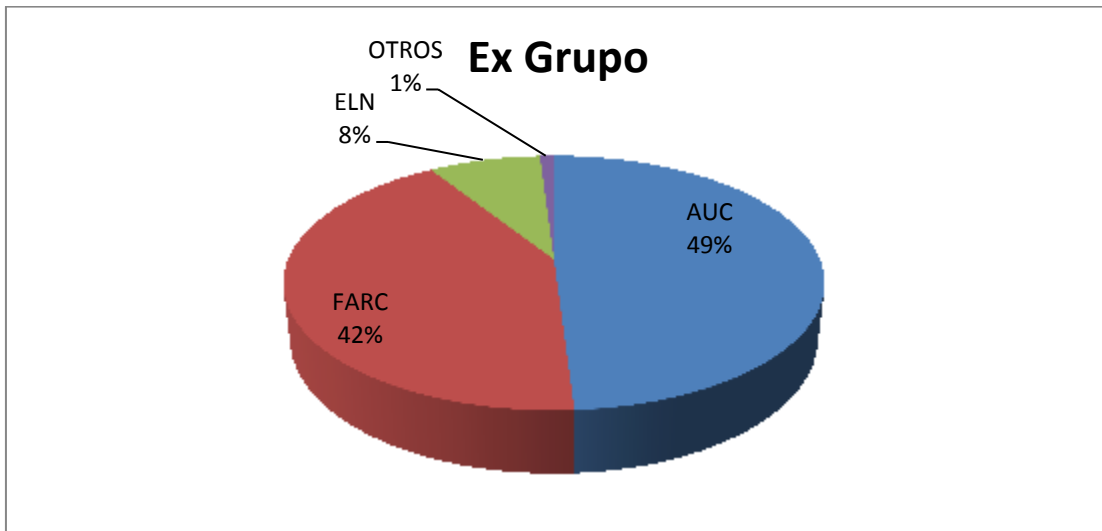


Figura 10. Resultados entregados por la ACR sobre los Ex Grupo armado de las personas que ingresan al programa

Fuente: elaboración propia

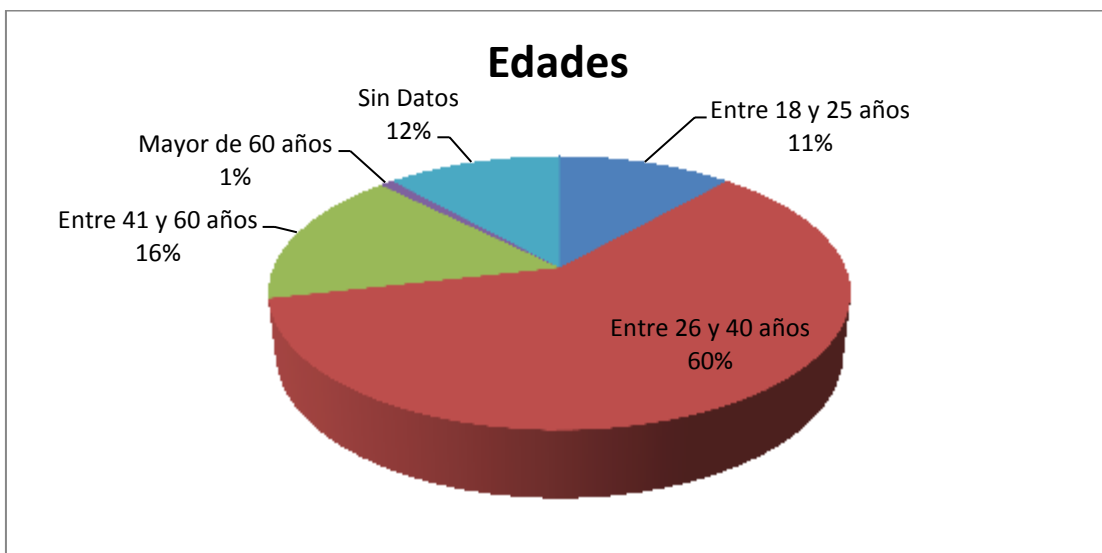


Figura 11. Resultados entregados por la ACR en el año 2016 sobre la edad de las personas que están en el programa

Fuente: elaboración propia

Juan Fernando Vélez indica las estadísticas calculadas por la ACR sobre la cantidad de personas que han ingresado al programa, sus logros personales, psicológicos, la aprobación escolar, de educación superior, de nivel técnico profesional, tecnológico y universitario, situación laboral y prestación de servicios sociales.

La información reportada en este cuadro está sujeta a la entrega puntual de los insumos por parte de otras entidades a la ACR. La información fue tomada de las estadísticas de abril 2016 por parte de la Agencia en su portal Web. La tabla muestra como las personas que pertenecen al programa y que ya culminaron se encuentran laboralmente a la fecha de hoy, esta información está segmentando por las ciudades en las que participa la ACR.

Tabla 3. Ocupación. *Entregado en el año 2016 por la ACR sobre la tasa de empleo y desempleo de las personas Reintegrados y de los que están en proceso de Reintegración de todo el país.*

Departamento de Residencia	Población que Ingresó al Proceso								
	Total Población que Ingresó al Proceso	Desocupados		Ocupados en el sector Formal		Ocupados en el sector Informal		Población Económicamente Inactiva	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Total Nacional	49022	4079	100,00%	9745	100,00%	17142	100,00%	6869	100,00%
<No Registra>	1252	9	0,22%	38	0,39%	1	0,01%	365	5,31%
Amazonas	23	1	0,02%	1	0,01%	12	0,07%	6	0,09%
Antioquia	10910	660	16,18%	2609	26,77%	3385	19,75%	1512	22,01%
Arauca	204	37	0,91%	29	0,30%	70	0,41%	38	0,55%
Archipiélago de san Andrés, Providencia y santa catalina	1	0	0,00%	0	0,00%	1	0,01%	0	0,00%
Atlántico	1245	106	2,60%	233	2,39%	448	2,61%	154	2,24%
Bogotá D.C.	5309	300	7,35%	1757	18,03%	1508	8,80%	619	9,01%
Bolívar	1212	153	3,75%	182	1,87%	484	2,82%	168	2,45%
Boyacá	773	55	1,35%	202	2,07%	267	1,56%	125	1,82%
Caldas	527	36	0,88%	95	0,97%	215	1,25%	83	1,21%
Caquetá	1027	173	4,24%	99	1,02%	422	2,46%	143	2,08%
Casanare	865	56	1,37%	227	2,33%	356	2,08%	113	1,65%
Cauca	792	109	2,67%	71	0,73%	352	2,05%	115	1,67%
Cesar	2825	319	7,82%	380	3,90%	1221	7,12%	406	5,91%
Chocó	552	54	1,32%	43	0,44%	308	1,80%	69	1,00%
Córdoba	3034	231	5,66%	347	3,56%	1232	7,19%	369	5,37%

Cundinamarca	1594	97	2,38%	471	4,83%	562	3,28%	182	2,65%
a									
Guainía	45	12	0,29%	3	0,03%	18	0,11%	3	0,04%
Guaviare	152	32	0,78%	16	0,16%	48	0,28%	18	0,26%
Huila	1160	85	2,08%	153	1,57%	587	3,42%	150	2,18%
La guajira	384	65	1,59%	48	0,49%	145	0,85%	38	0,55%
Magdalena	1898	155	3,80%	297	3,05%	822	4,80%	223	3,25%
Meta	2939	264	6,47%	632	6,49%	1011	5,90%	403	5,87%
Nariño	447	58	1,42%	52	0,53%	163	0,95%	56	0,82%
Norte de Santander	1190	103	2,53%	159	1,63%	483	2,82%	162	2,36%
Putumayo	487	93	2,28%	36	0,37%	183	1,07%	67	0,98%
Quindío	413	40	0,98%	70	0,72%	149	0,87%	60	0,87%
Risaralda	931	86	2,11%	209	2,14%	312	1,82%	128	1,86%
Santander	2127	152	3,73%	516	5,30%	734	4,28%	335	4,88%
Sucre	827	146	3,58%	51	0,52%	335	1,95%	125	1,82%
Tolima	1193	97	2,38%	176	1,81%	475	2,77%	194	2,82%
Valle del cauca	2556	275	6,74%	525	5,39%	792	4,62%	418	6,09%
Vaupés	53	14	0,34%	5	0,05%	14	0,08%	7	0,10%
Vichada	75	6	0,15%	13	0,13%	27	0,16%	15	0,22%

Culminado									
Total Culminado	Desocupados		Ocupados en el sector Formal		Ocupados en el sector Informal		Población Económicamente Inactiva		
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	
13360	833	100,00%	3961	100,00%	6699	100,00%	820	100,00%	
0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
6	0	0,00%	1	0,03%	4	0,06%	1	0,12%	
3418	163	19,57%	1234	31,15%	1619	24,17%	181	22,07%	
24	1	0,12%	8	0,20%	7	0,10%	6	0,73%	
1	0	0,00%	0	0,00%	1	0,01%	0	0,00%	
463	37	4,44%	138	3,48%	230	3,43%	24	2,93%	
1069	31	3,72%	522	13,18%	398	5,94%	63	7,68%	
301	35	4,20%	74	1,87%	152	2,27%	16	1,95%	
300	18	2,16%	104	2,63%	139	2,07%	26	3,17%	
196	10	1,20%	42	1,06%	119	1,78%	17	2,07%	
255	27	3,24%	36	0,91%	150	2,24%	17	2,07%	
409	23	2,76%	137	3,46%	203	3,03%	25	3,05%	
215	9	1,08%	22	0,56%	128	1,91%	38	4,63%	
488	32	3,84%	113	2,85%	255	3,81%	35	4,27%	
179	7	0,84%	22	0,56%	131	1,96%	10	1,22%	
1219	79	9,48%	210	5,30%	718	10,72%	54	6,59%	
357	14	1,68%	131	3,31%	167	2,49%	22	2,68%	
8	3	0,36%	1	0,03%	4	0,06%	0	0,00%	
47	9	1,08%	10	0,25%	22	0,33%	3	0,37%	
334	18	2,16%	68	1,72%	206	3,08%	19	2,32%	

17	1	0,12%	3	0,08%	9	0,13%	1	0,12%
688	58	6,96%	138	3,48%	389	5,81%	33	4,02%
858	54	6,48%	249	6,29%	367	5,48%	69	8,41%
86	16	1,92%	27	0,68%	37	0,55%	3	0,37%
366	17	2,04%	78	1,97%	217	3,24%	23	2,80%
104	10	1,20%	16	0,40%	66	0,99%	7	0,85%
110	1	0,12%	27	0,68%	52	0,78%	9	1,10%
284	13	1,56%	94	2,37%	134	2,00%	22	2,68%
615	28	3,36%	223	5,63%	297	4,43%	31	3,78%
331	89	10,68%	33	0,83%	181	2,70%	17	2,07%
215	13	1,56%	43	1,09%	115	1,72%	21	2,56%
379	17	2,04%	150	3,79%	173	2,58%	25	3,05%
0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
18	0	0,00%	7	0,18%	9	0,13%	2	0,24%

En Proceso								
Total En Proceso	Desocupados		Ocupados en el sector Formal		Ocupados en el sector Informal		Población Económicamente Inactiva	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
16747	2709	100,00%	3795	100,00%	8634	100,00%	1609	100,00%
9	9	0,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
8	1	0,04%	0	0,00%	7	0,08%	0	0,00%
2952	377	13,92%	888	23,40%	1432	16,59%	255	15,85%
107	32	1,18%	14	0,37%	51	0,59%	10	0,62%
0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
356	53	1,96%	68	1,79%	188	2,18%	47	2,92%
1874	209	7,72%	726	19,13%	804	9,31%	135	8,39%
515	106	3,91%	73	1,92%	284	3,29%	52	3,23%
231	33	1,22%	66	1,74%	105	1,22%	27	1,68%
179	24	0,89%	36	0,95%	88	1,02%	31	1,93%
471	131	4,84%	47	1,24%	242	2,80%	51	3,17%
216	26	0,96%	49	1,29%	112	1,30%	29	1,80%
350	76	2,81%	38	1,00%	198	2,29%	38	2,36%
1492	259	9,56%	218	5,74%	859	9,95%	156	9,70%
190	34	1,26%	8	0,21%	136	1,58%	12	0,75%
740	141	5,20%	85	2,24%	462	5,35%	52	3,23%
692	66	2,44%	218	5,74%	339	3,93%	69	4,29%
18	6	0,22%	1	0,03%	10	0,12%	1	0,06%
51	21	0,78%	3	0,08%	20	0,23%	7	0,44%

495	61	2,25%	53	1,40%	317	3,67%	64	3,98%
225	54	1,99%	33	0,87%	122	1,41%	16	0,99%
642	87	3,21%	126	3,32%	386	4,47%	43	2,67%
1019	176	6,50%	225	5,93%	501	5,80%	117	7,27%
182	34	1,26%	21	0,55%	109	1,26%	18	1,12%
390	78	2,88%	61	1,61%	224	2,59%	27	1,68%
203	76	2,81%	13	0,34%	94	1,09%	20	1,24%
169	30	1,11%	32	0,84%	86	1,00%	21	1,31%
302	63	2,33%	73	1,92%	135	1,56%	31	1,93%
785	108	3,99%	230	6,06%	380	4,40%	67	4,16%
222	48	1,77%	9	0,24%	145	1,68%	20	1,24%
522	72	2,66%	83	2,19%	299	3,46%	68	4,23%
1083	199	7,35%	289	7,62%	479	5,55%	116	7,21%
34	13	0,48%	5	0,13%	10	0,12%	6	0,37%
23	6	0,22%	4	0,11%	10	0,12%	3	0,19%

Fuente: Elaboración propia con base en Portal Web de la ACR

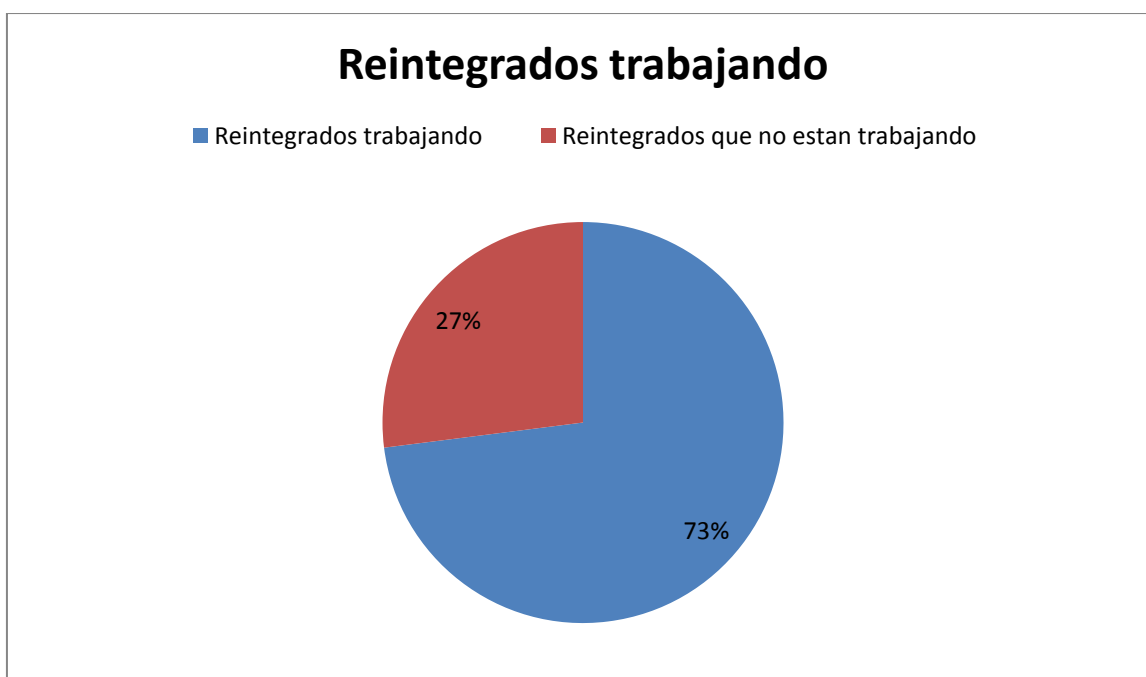


Figura 12. Análisis de personas del programa que están trabajando según los resultados entregados por la ACR a la fecha de abril de 2016

Fuente: elaboración propia

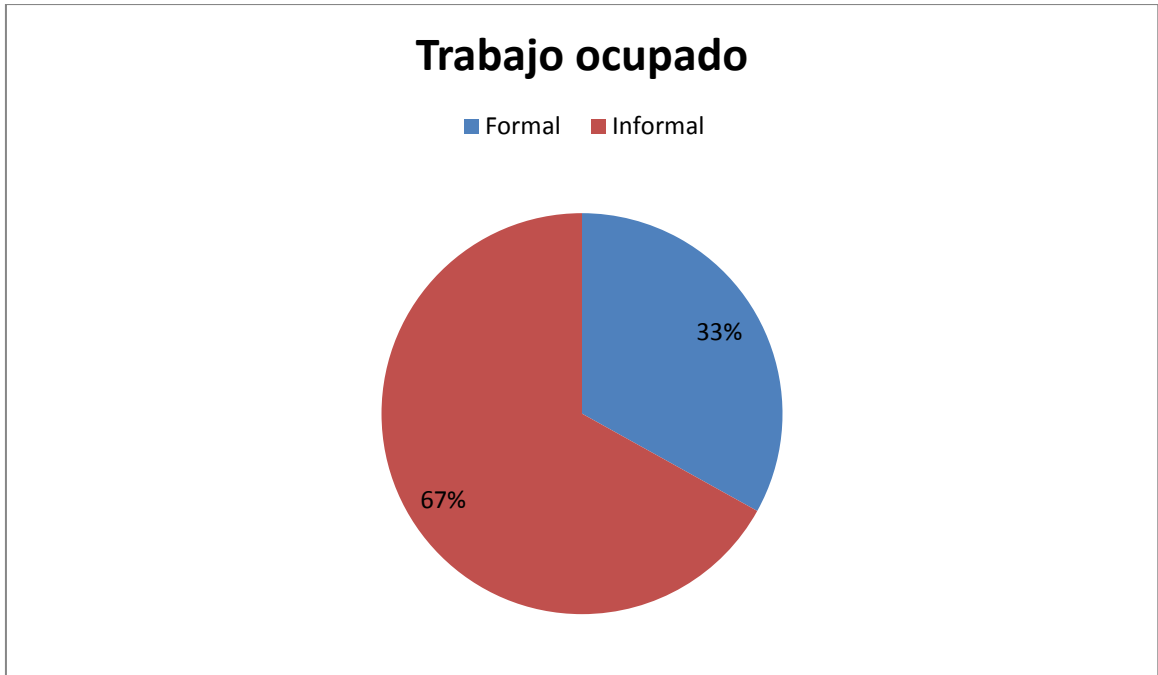


Figura 13. Análisis de los resultados entregados por la ACR en abril del 2016 del 54% de los reintegrados que trabajan

Fuente: elaboración propia

Vélez (2016) informa que la reincidencia probada de las personas desmovilizadas que no ingresaron al proceso de reintegración es 3,4 puntos porcentuales mayor que las que si ingresaron.

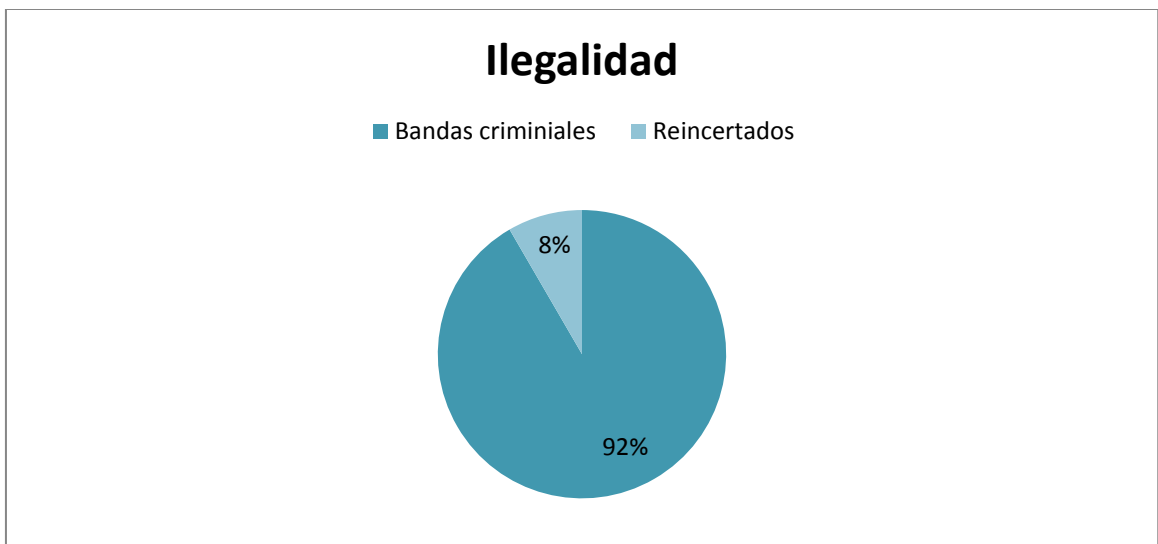


Figura 14. Análisis realizado por la ACR en el año 2016 sobre la reinserción de las personas del programa

Fuente: elaboración propia

Dentro de las estadísticas entregadas por la ACR del 2016 está el informe de procesos educativos que han tenido las personas reintegradas desde sus inicios hasta el año 2016:

- 21.822 aprobaron básica primaria.
- 8.026 aprobaron básica secundaria.
- 14.073 son bachilleres.
- 2.718 han adelantado cursos de educación superior.
- 68 personas lo han hecho a nivel técnico profesional.
- 2180 personas en el nivel tecnológico.
- 466 personas han accedido a educación universitaria.

Una de las condiciones para poder hacer parte del proceso de reintegración es que cada una de estas personas preste 80 horas de voluntariado a las víctimas del conflicto armado. Vélez dice que esa es una forma de reconstruir el conflicto y de aportar a las comunidades que fueron violentadas.

Las personas reintegradas cumplen con el servicio a las comunidades. “26.257 personas en reintegración han realizado acciones de servicio social en aproximadamente el 50% de los municipios del país. Este modelo de reintegración comunitaria implementado en 11 municipios, ha beneficiado a 18.450 personas” (Vélez, 2016).

El Ministerio de Salud realiza un acompañamiento de salud física y mental para las personas que se encuentren en el programa. En las estadísticas entregadas por el MinSalud y la ACR 511 reciben atención focalizada y beneficios económicos por una condición de salud que los habilita de forma permanente o transitoria.

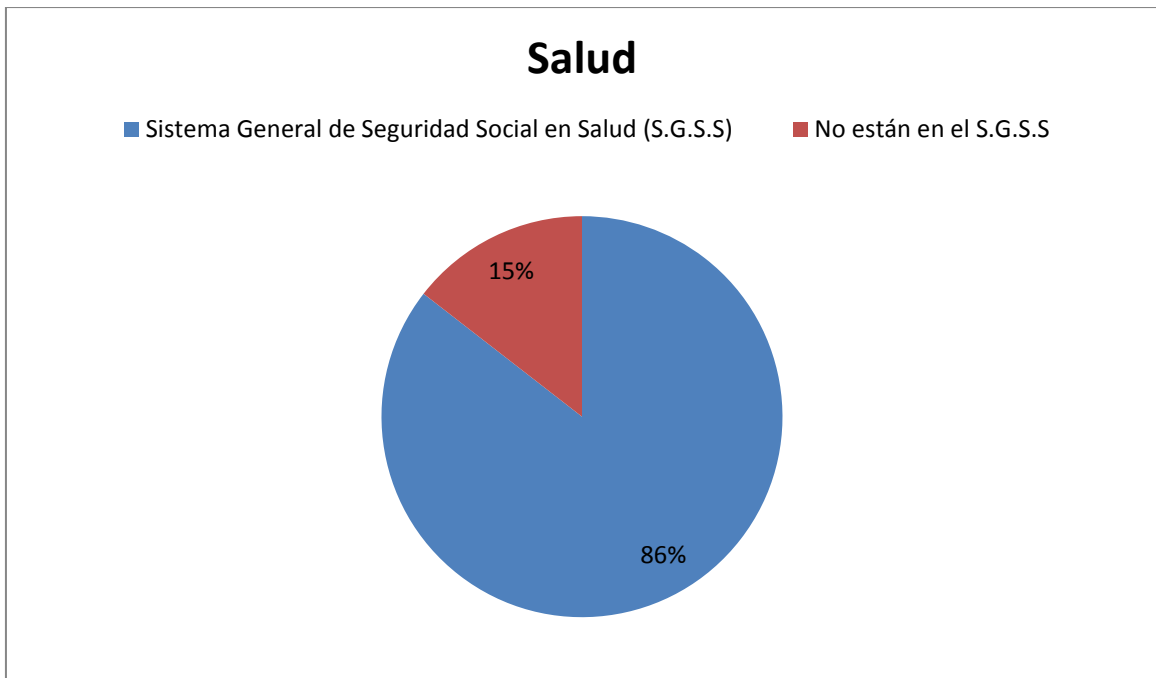


Figura 15. Resultados entregados por la ACR del año 2016 y el MinSalud sobre las personas del programa que están en el S.G.S.S

Fuente: elaboración propia

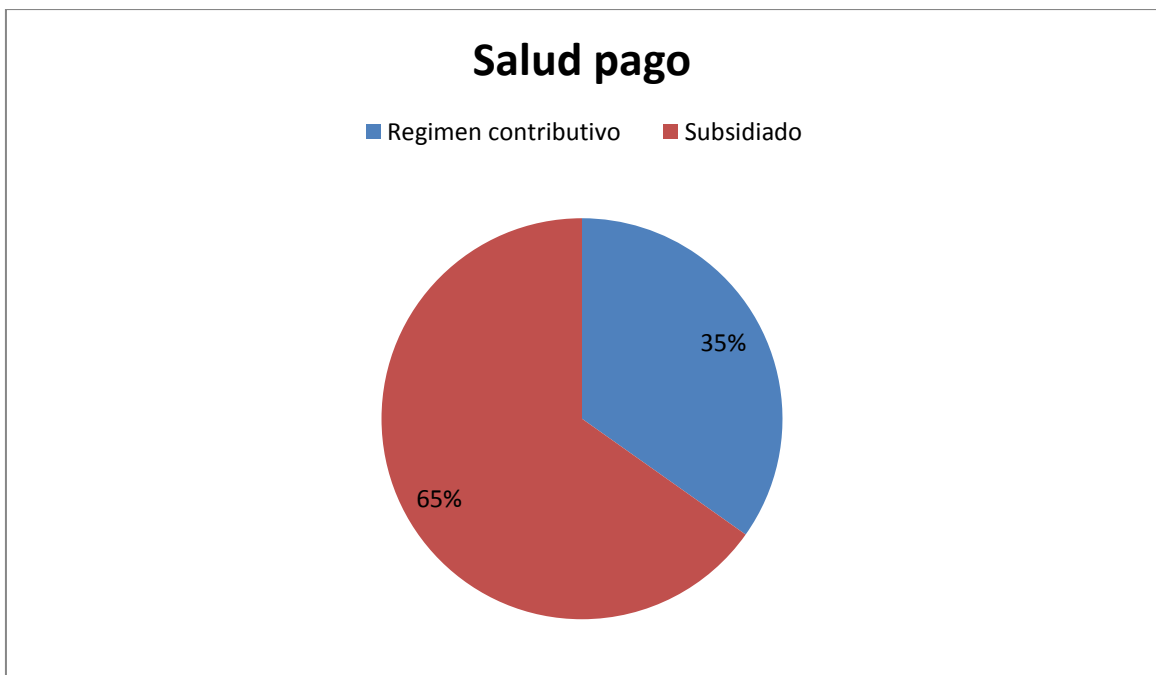


Figura 16. Resultados entregados por el MinSalud y la ACR sobre el sistema de Salud de las personas del programa en el año 2016

Fuente: elaboración propia

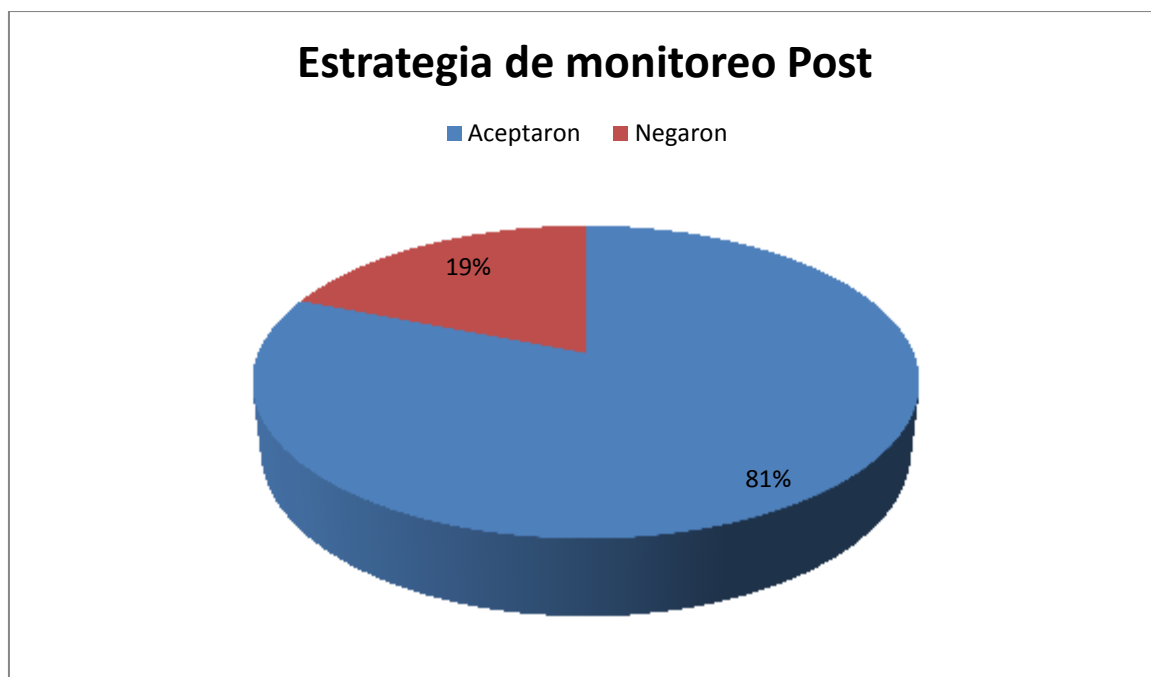


Figura 17. Resultados de la ACR del año 2016 sobre las personas que han culminado el proceso y que aceptaron participar como objeto de monitoreo en su reintegración

Fuente: elaboración propia

1.1 Reintegración, Perdón y Reconciliación

En el año 2014 se realizó el primer encuentro regional de Reconciliación Colombia en Medellín a cargo del equipo de Reconciliación Colombia y con actores, como: víctimas, reintegrados, empresarios, profesores, estudiantes y personas que apoyan la reconciliación del país. Durante el congreso se concluyó que la reconciliación es una actitud de todos los ciudadanos porque más allá de un proceso de paz las personas deben de dejar su indiferencia con el otro.

El empresario Maurice Armitage, presidente de Siderúrgica de Occidente y víctima de un secuestro se encuentra en la derecha de esta imagen y saluda a Manuel Ballestas, reintegrado y presidente de Ganchos y Amarras. Esto ocurrió en el congreso de Reconciliación Colombia. (Ver figura 18)



Figura 18. Imagen de ejemplo de reconciliación y perdón

Fuente: tomada por Diana Sánchez

El Estado tiene que crear mayor oferta en la prestación de servicios básicos como: La educación, salud, prevención para la no reclusión de menores de edad por parte de Grupos

armados, crean actividades dentro de las zonas de conflicto que mantengan a los niños entretenidos y no se dejen llevar por la parte económica.

El sector privado crear oportunidades de trabajo para que la desigualdad no siga creciendo y con esto los trabajos ilegales sigan en aumento porque la reintegración por parte de este sector hacia las personas reintegradas es conocer sus historias de vida actuales, de cambio y dejar que no vuelvan a su paso como delinquir.

La Reintegración, el perdón y la reconciliación son posibles. Esto no quiere decir que las personas estén obligadas a realizar alguna de estas acciones, cada ser humano dependiendo de su historia de vida, pasado u opinión está en el derecho de tomar su propia decisión.

El profesor de la Universidad Javeriana (Salazar, 2015) afirma que “toda memoria implica olvido” (párr. 12), pero siendo observado como la necesidad de los victimarios de recibir el perdón por parte de sus víctimas, pero esta es un decisión personal de la víctima y no puede ser un imposición de la sociedad por llegar a una reconciliación.



Figura 19. Imagen de estudiante que abraza a un agente del ESMAD en la manifestación en contra de la reforma educativa.

Fuente: tomada por William Fernando Martínez de Associated Press (AP).

Para el año 2009, el programa de Soluciones de Sodexo tenía reintegrados de las AUC y de la guerrilla trabajando con ellos. La Alcaldía de Medellín se acerca a ellos en este año y les propone apoyar al programa “personas víctimas del conflicto” esto significa que tres actores del conflicto armado de Colombia iban a estar trabajando y haciendo juntos a los talleres del programa.

Dálida Villa, persona encargada del programa Soluciones, explica que al comienzo fue complicado pensar en el tema y en el proceso que ella iba a tener que realizar con respecto a un tema de reconciliación y de ambiente laboral entre estos actores. Después de seis meses de haber implementado la reintegración entre víctimas y victimarios no ha habido ningún caso de violencia o conflicto dentro o fuera de la empresa (Villa, 2016).

La explicación sobre que es la Reintegración de la ACR es un trabajo personal en donde se busca encontrar las habilidades y competencias de las personas desmovilización para así poder lograr espacios de reconciliación y una buena convivencia con los actores externos.

La comunicación clara y honesta entre los tres actores y como mediadora Dálida ha sido una prioridad para que el proceso sea exitoso. Durante los talleres que es el primer impacto de encuentro se han sabido respetar, reconciliarse y entender que cada persona e historia de vida es diferente pero que la solución no es el rechazo, por eso en esos espacios no se observa desprecio o un ambiente pesado. Por el contrario, son espacios de tranquilidad y de aprendizaje.

1.2 Justicia Transicional y la reclusión de menores de edad

En la página Web de la Secretaría del Senado publicaron la Ley 1448 de 2011, la cual dicta medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.

A continuación se menciona que personas según la Ley son consideradas víctimas del conflicto armado interno de Colombia. “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, art. 3-pár. 2).

La Jurisprudencia vigencia informa que se aplicará en estos casos.

Para los efectos de la presente ley, el o la cónyuge, compañero o compañera permanente, o los parientes de los miembros de grupos armados organizados al margen de la ley serán considerados como víctimas directas por el daño sufrido en sus derechos en los términos del presente artículo, pero no como víctimas indirectas por el daño sufrido por los miembros de dichos grupos. (Ley 1448, 2011, art. 3-pár. 2)

No obstante lo anterior, la Corte estima necesario hacer algunas consideraciones especiales sobre los niños y niñas reclutados a la fuerza por los grupos armados ilegales, quienes, en razón de tal constreñimiento, podrían llegar a tener la categoría de víctimas, en las condiciones establecidas en la ley, el derecho internacional de los derechos humanos y en la forma que se ha establecido en la jurisprudencia constitucional.

En ese contexto, el alcance de la ley es el de que los menores desmovilizados en condición de tales son reconocidos como víctimas.. Cuando la desmovilización sea posterior a la mayoría de edad, no se pierde la condición de víctima, derivada, en primer lugar, de la circunstancia del reclutamiento forzado.



Figura 20. Imagen de reclusión de menores de edad por parte de los grupos armados

Fuente: tomada por León Darío Peláez

En una de las entrevistas realizadas en Sodexo a una persona desmovilizada hace un año de la guerrilla y preguntarle sobre la reclusión de menores de edad por parte de este grupo, afirmó “desde que inició el proceso de paz una de las condiciones para que se de la firma es dejar de reclutarlos y liberarlos de cada uno de los bloques y por lo menos en el mío todos los menores fueron dejados libres”.

El periódico influyente The New York Times publicó un artículo en abril sobre una de las denuncias que hacia un periodista que dijo y mostró una foto sobre seis menores de edad que vio en uno de los campamentos de las FARC.

El medio de comunicación El Tiempo publican un relato del medio de Estados Unidos The New York Times sobre el reclutamiento en Colombia por parte de los grupos ilegales. “Las Farc dicen que no reclutan niños. Sin embargo, durante una reciente visita a un campamento de esta guerrilla que realizó el 'New York Times', una media docena de soldados de hasta 15 años dijeron haber sido reclutados solo unos meses antes” (como se citó en Gómez, 2016, párr. 4), sostiene el diario.

Fabio, de 19 años, y Dora, de 64 que le alquila una habitación en Caldas, Colombia. Ella trabajaba en la cocina del centro para niños desmovilizados al que fue enviado Fabio; su hijo, Héctor, fue asesinado por las Farc. (Ver figura 21)



Figura 21. Imagen de mujer cuyo hijo fue asesinado por las FARC

Fuente: tomada por Juan Arredondo para el periódico The New Times el 21 de abril de 2016

El jueves 15 de mayo de 2016 en el acuerdo de paz de La Habana entre el Gobierno Nacional y las Farc concluyeron que lo menores de edad iban a salir de las filas de la guerrillas. La noticia fue dada a conocer en un comunicado que señala que los menores de 15 no tendrán una responsabilidad penal y los niños entre los 14 hasta los 18 se les indultarán.

La diferencia entre este acuerdo logrado y la decisión unilateral entre las dos partes pactada en febrero de 2015 de dejar de reclutar a menores a de 18 años. Es iniciar una ruta de desvinculación que sea continua, en la primera fase serán los menores de 15 años.

De las cinco personas entrevistadas en Sodexo, cuatro dijeron iniciar su vida en el grupo armado siendo menores de edad por necesidades económicas, falta de apoyo familiar y por

falta de educación. El Gobierno debe de seguir implementando campañas de seguridad y educación que protejan a los niños del conflicto armado.

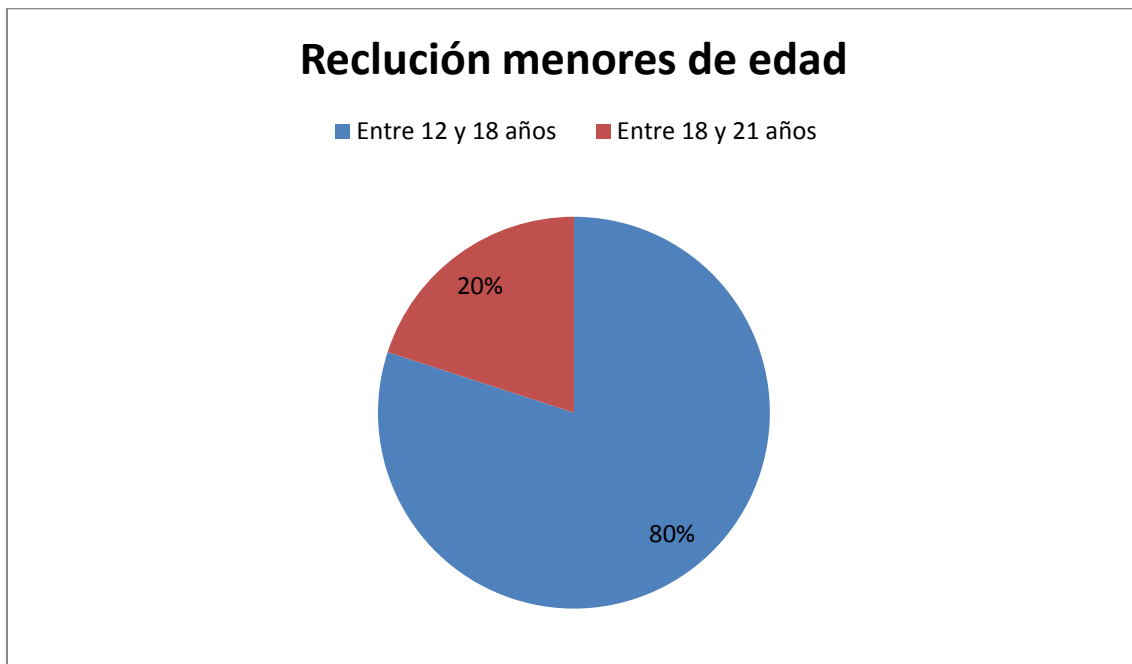


Figura 22. Entrevista realizada este año a personas de Soluciones sobre la edad de ingreso al grupo armado

Fuente: elaboración propia

Según la Dirección de Contexto de la Fiscalía (como se citó en El Tiempo, 2016) informa que han sido reclutados 11.556 menores por las Farc, la entidad estudió que cada año 296 menores de edad eran secuestrados por este grupo en los últimos 39 años. En el estudio el ente acusador también informa que entre 1975 y 2014 de los 11.556 menores reclutados, el 67% eran hombres y el 22 % eran mujeres. Esta denuncia fue publicada el 16 de mayo del 2016 por este medios de comunicación.

2. Capítulo 2. Marco teórico de estrategias y comunicación para el cambio

El sector empresarial frente a la inclusión de personas reintegradas deben de manejar estrategias y comunicación para el cambio, donde las organizaciones le apuntarían al tema de entender su estructura, reevaluarla y a partir de esto crear un plan de valores, acompañamiento, trabajo, ambiente laboral, educación, información hacia los trabajadores.

Las organizaciones están poco preparadas para el cambio o para la solución del conflicto en nuestro medio, sin una guía o un manual al respecto creativo, que entienda el problema y la solución, sin involucrar a todos los actores del conflicto armado interesados desde el principio del proceso y conocer sus motivaciones.

La situación actual de la firma del Proceso de Paz trae consigo una problemática que deberá ser solucionada por el sector privado, la inclusión de personas reintegradas dentro de las organizaciones, ya sea por una obligación por parte del Estado o por contribuir a que estas personas puedan tener un proceso adecuado de reintegración con un salario y no tengan que recurrir a actividades ilegales por falta de oportunidades laborales y económicas.

La comunicación para el cambio será vital porque las empresas tendrán que construir un plan laboral como lo mencionaba anteriormente de cambio de cultura y apoyo a la no reinscripción. El cambio es una prioridad en las organizaciones para el Proceso de Paz, pero las personas tienen miedo de una población que ha sido parte del conflicto armado.

Dentro de los análisis realizados en Sodexo, las personas de Soluciones son laboralmente productivas, responsables y respetuosas, debido a que su educación ha sido estricta y de manera militar durante el conflicto. Dentro de las soluciones de cambio sería que las empresas les brindaran oportunidades laborales y de talleres de agricultura, porque son personas que conocen muy bien la zona y tienen resistencias físicas creativo y aspiracional", Salas.

Una de las preocupaciones principales de las organizaciones es cómo afrontar esta situación y saber cuál es el diálogo recomendable para utilizar dentro de la compañía, para esto las herramientas de comunicación organizacional para el cambio son indispensables porque se busca crear espacios que motiven a la comunicación recíproca y constructiva que sea de ayuda tanto a los empleados antiguos para entender el tema como para las personas reintegradas para que sientan un apoyo por parte de la organización sin ser confundido con una exigencia menor.

En Soluciones el papel de (Villa, 2016) es brindar un espacio de comunicación entre las personas del programa, ella como una mediadora y los jefes directos de ellos. Se busca que Villa cree un vínculo de confianza como de “madre” donde pueda enseñar a las personas del programa, construir, educar y formar, cuando ocurre algún inconveniente con alguna personas Soluciones el jefe acude a ella y a través de una reunión se busca encontrar una solución frente al tema ocurrido.

En cuanto a la estrategia relacionada con la comunicación, Garrido (2004) “la define como un marco ordenador, centrado en el receptor, que integra los recursos de comunicación corporativa, en un diseño de largo plazo, conforme a unos objetivos rentables para la organización” (como se citó en Salas, 2011, p. 237).

Dálida (2016), a través de un espacio psicológico busca que el receptor tenga una buena relación y confianza hacia ella por eso en situaciones de un reporte bajo, de problemas en integración con sus compañeros, de seguimiento de instrucciones, indaga en sus historia de vida y busca cual ha sido la razón de este problema.

Entre los modelos que permiten estudiar el cambio, se encuentran el sistémico, que según Bertagnini (et al., 1996), se mide por las interrelaciones entre estrategia, comportamiento y administración. La primera comprendería la misión, visión, estrategia competitiva y las políticas. El comportamiento individual o grupal, estaría

ligado a la cultura de cada organización y al estilo empresarial; mientras que la administración sería la estructura organizacional, la informática, los procesos administrativos y los recursos tangibles como los activos fijos o el dinero, (como se citó en Salas, 2011, p. 241).

2.1 Imaginarios Colectivos de la sociedad

En el curso de la historia puede influir efectivamente la imaginación del colectivo y no sólo la acción de quienes detectan y acumulan los “factores reales de poder” (Carr, 1994).

En el libro, El papel de la sociedad civil en el proceso de paz, Bejarano señala como la sociedad se enfoca en un solo concepto y molde personal y el arte es una herramienta de cambio social, personal y colectivo para una sociedad que desconoce las situaciones sociales del otro.

La excelencia profesional pone cada vez más acento en la tecnología, la técnica, y las destrezas en la gestión del proceso como herramientas que legitiman y posibilitan la capacitación, reproducción y difusión, algo que no es malo en sí mismo, pero que tampoco es la única fuente de conocimiento, entendimiento y sostenimiento. En el proceso de profesionalización hemos perdido demasiadas veces el proceso del arte, del acto creativo que sostiene el nacimiento y desarrollo del cambio personal y social. Temo que nos vemos a nosotros mismos más como técnicos que como artistas, –y por consiguiente, en ello nos hemos convertido. En función de este cambio de percepción nuestros enfoques se han convertido en una especie de moldes para hornear galletas, demasiado dependientes de lo que la técnica adecuada propone como marco de referencia, y, como resultado, nuestros procesos son demasiado rígidos y frágiles.

(Carr, 1994, p. 117)

Los imaginarios culturales se incrementan en colectivo por las relaciones que dan diariamente en procesos donde las personas hablan, ven, critican, aportan, aquí es donde los estigmas frente a cómo será el otro aumentan o la reconciliación de experiencias aumentan y se crea un espacio de reconciliación.

Después de 50 años de violencia de los grupos armados hacia la sociedad colombiana, estos imaginarios se han impuesto en los colombianos. Los medios de comunicación han

alimentado esto con la cantidad de noticias de muertes, secuestros, violaciones y actividades ilegales que han mostrado por parte de este grupo durante el conflicto armado, estas imágenes se quedaron en nuestros cerebros y por eso no podemos creer que una persona que ha sido un actor armado dentro del conflicto pueda ser igual que nosotros. Nos lo imaginamos con pistolas, personas agresivas, dispuestos a secuestrarnos o violentarnos, como nos los han mostrado los demás.

En Sodexo antes de empezar a trabajar con esta población los jefes directos e indirectos de ellos, sus compañeros de trabajo, distintas personas entrevistadas del área de Desarrollo Sostenible, de Comunicaciones, clientes de la empresa, trabajadores en Bancolombia, dicen que estaban llenos de imaginarios hacia esta población y que tenían miedo de no saber a qué se enfrentaban, sobre cómo eran estas personas, que costumbres tenían, si serían agresivos. “Son imaginarios inconscientes que uno crea hacia esta población porque después de saber quiénes son uno se da cuenta que son personas normales como uno”, señala una de las compañeras de Soluciones en un grupo Focus.

Hay clientes de Sodexo y empresas en las que la ACR y la Alcaldía de Medellín han ido a tocar puertas y a mostrarles el programa y les han dicho que no quieren personas como ellos trabajando. “Que miedo tener a alguien así quien sabe que me pueda hacer”, comentario de un empresario. Pero también hay casos positivos como un cliente de Sodexo le comentó a una de las personas de Soluciones “Me enorgullece tu proceso y todo lo que has logrado”.

Daniel Español, jefe de comunicaciones de Sodexo, comenta que los imaginarios se han desdibujado hasta el día de hoy al hablar de frente con los trabajadores sobre el tema de soluciones, al exponer sus historias complejas y tristes dentro y fuera de los medios de comunicación ocultando sus identidad por seguridad hacia ellos, pero a pesar de esto cuando ocurre un robo dentro de la compañía a la primera persona que culpan es a la de Soluciones.

Afortunadamente, en los diez años que han trabajado con ellos solo una persona ha cometido robo dentro de la empresa.

Personas reintegradas que fundaron Mundo Maderas una empresa en Valle del Cauca, la empresa le da trabajo a las víctimas del conflicto armado.



Figura 23. Imagen personas reintegradas

Fuente: tomada por Diana Sánchez de la revista Semana.

2.2 Claves de imaginarios culturales

Leredah expone que el concepto de imaginación moral, es la capacidad de construcción de paz porque la sociedad tiene que ser la encargada de construir proceso que vayan encima de la violencia y que estos trasciendan los factores destructivos que tiene en mente de la sociedad.

Antanas Mockus, profesor, político y filósofo colombiano expone como los estigmas son fuertes por secuelas y violaciones que ha traído el conflicto armado. “Un estigma es una marca, una mancha que le queda de por vida a alguien por algo que hizo o dejó de hacer. A veces el estigma se extiende, por una generalización insostenible, a todo un grupo humano, a toda una comunidad, o incluso a todo un pueblo” (Mockus, 2015, p. 152).

A partir de esto, el estigma se convierte en un imaginario cultural, el cual no deja que la persona estigmatizada puede tener una imagen diferente frente al grupo de personas que conoce su pasado y desconoce su personalidad.

Cuando una persona es estigmatizada, pasa a ser vista exclusivamente desde el punto de vista del estigma. Los demás rasgos, sobre todo los positivos, pasan a un segundo plano o incluso desaparecen. De este modo, un solo rasgo físico o psicológico o un comportamiento específico pasan a revelar supuestamente la esencia de la otra persona”. (Mockus, 2015, p. 153)

El estigma en el programa de Soluciones sigue estando, porque las personas que fueron entrevistas cuentan que a ellos no les gusta decir de dónde vienen, ni qué hicieron porque las personas del trabajo los empiezan a señalar o a realizar comentarios inapropiados e intentaban sacarles información sobre lo que hacían allá.

También tienen miedo, los participantes dijeron hicieron conocer su angustia sobre graduarse y dejar de recibir el apoyo emocional del programa, no encontrar posibilidades laborales y que sus compañeros se enterar quiénes eran porque los podían aislar o rechazar.

2.3 Marco Conceptual

- Desarrollo Sostenible: “Se llama desarrollo sostenible aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Intuitivamente una actividad sostenible es aquella que se puede mantener” (Brundlandt, 1990).
- Comunicación para el Cambio: “Se necesita la comunicación para lograr el cambio e involucramiento de los jefes, con un libreto común y una información compartida al mismo tiempo, usando estrategias de persuasión, como la comunicación cara a cara que sigue siendo de las más efectivas en períodos de cambio y para solucionar conflictos” (Salas, 2011).
- Reintegración: “Es una oferta de seis años y medio que el Estado colombiano, a través de la gestión que realiza la ACR, les ofrece a las personas desmovilizadas de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML), que no han cometido delitos de lesa humanidad, y que quieren reintegrarse a la vida social y económica” (ACR, 2016).
- Reintegrar: “Volver a ejercer una actividad, incorporarse de nuevo a una colectividad o situación social o económica. Reintegrarse a sus funciones, al partido, a la civilización” (RAE, s.f.).
- Reclutamiento forzado: “El reclutamiento forzado, modalidad según la cual muchos niños eran secuestrados y golpeados hasta lograr su sumisión, fue durante mucho tiempo el arquetipo de reclutamiento de niños como soldados. Si bien no cabe duda de que muchos grupos siguen secuestrando y obligando a los niños a sumarse a ellos, hay

otros factores motivadores que llevan a los niños a involucrarse en los conflictos armados” (ONU, 2016) .

- Víctimas del conflicto armado: “Víctimas que manifestaron en su declaración, ser victimizadas por hechos en el marco del conflicto armado en Colombia”, (Unidad de Víctimas y Reparación, s.f.).
- Coaching: “El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida” (ICF, 2016)
- Proceso de Paz Gobierno del expresidente Álvaro Uribe Vélez: “Tras siete meses de conversaciones, Gobierno y voceros de las Autodefensas Unidas de Colombia (Auc) acordaron cerrar la fase exploratoria que buscaba concretar un Proceso de Paz y dar inicio formal a una negociación tendiente a la desmovilización de cerca de 10 mil hombres en armas, según datos de las autoridades” (Nullvalue, 2003).
- Proceso de Paz Gobierno del presidente Juan Manuel Santos: “Tras superar una crisis que llevó casi a la ruptura de las negociaciones, el Gobierno y las Farc cumplieron tres años sentados en la mesa de La Habana y sus máximos líderes acordaron, con un histórico apretón de manos, firmar el acuerdo definitivo de paz en marzo de 2016.

Fue el 23 de septiembre pasado cuando el presidente Juan Manuel Santos y el máximo jefe de la guerrilla de las Farc Rodrigo Londoño, alias "Timochenko", anunciaron la fecha” (EFE, 2015).

3. Capítulo 3. Análisis al sector privado

María Victoria Llorente, Directora de Ideas para la Paz, publicó un artículo para la revista *Semana* sobre la importancia del sector empresarial en la construcción de una paz sostenible y duradera.

El tema de las empresas y la construcción de un posconflicto no son nuevos, sin embargo, los Diálogos de Paz entre las FARC, ELN y el Gobierno si es algo nuevo. “Es aquí donde los empresarios pueden jugar un papel determinante a favor o en contra de la terminación del conflicto. Por algo, los líderes empresariales tienen un lugar en la mesa de negociación con las FARC” (Llorente, 2012, párr. 2).

Son innumerables las empresas que a través de su responsabilidad corporativa apoyan a las víctimas del conflicto armado, como: El grupo Argos (Fundación Carvajal, Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Saldarriaga Concha, Fundación Pies Descalzos, Fundación País Libre) pero son pocas las empresas que apoyan a los reintegrados. Las empresas deberían de implementar estrategias y planes que beneficien a sus compañías y que aporten un granito de arena al fin del conflicto brindándoles la oportunidad a estas personas de conocer sus historias y trabajar con ellos.

Sara Barrientos Valencia, gerente de la Fundación el Cielo, explica al medio *El Colombiano* la oportunidad que les brindan a los desmovilizados para que puedan trabajar en este restaurante y desarrollen cualidades culinarias.

Creemos siempre que las oportunidades se brindan a través de la educación, generando oficio. Siempre hemos tratado de capacitar a las personas en oficios para que se puedan sentirse útiles y salir adelante. En este momento nuestro proyecto gira en torno a lo gastronómico, pero integramos la empresa privada para generar otras alternativas como en peluquería, en actividades físicas. Se busca generar educación,

tejido social, reintegración y oportunidades de vida. (Barrientos como se citó en Macías, 2015, párr. 14)

En el restaurante El Cielo han trabajado personas reintegradas de diferentes grupos armados.



Figura 24. Imagen del restaurante El Cielo han trabajado personas reintegradas de diferentes grupos armados.

Fuente: tomada por Julio César Herrera el 4 de mayo de 2015

Sodexo es la primer empresa que emplea y capacita a la mayor cantidad de reintegrados, Soluciones trabaja de la mano con organizaciones, como: El Éxito, Grupo Sura, Bancolombia, Nutresa y sigue apostándole a crear más oportunidades laborales para esta población. “Parte fundamental del posconflicto pasa por la generación de oportunidades”. Afirma el Vicepresidente de Asuntos Corporativos de Grupo Sura, Fernando Ojalvo.

Tabla 4. Estrategias del sector para incluir a personas reintegradas en el sector privado

1. Las empresas adopten los principios de debilidad diligencia y acción sin daño	2. Trabajen en alianzas público-privadas transformadoras
--	--

- | | |
|--|---------------------|
| 3. Se involucren en iniciativas de reconciliación, transformando realidades que hayan estado marcadas por el conflicto armado. | 4. Valor compartido |
|--|---------------------|

Fuente: elaboración propia

3.1 Progreso de Colombia: Gobierno, Sociedad civil y empresas

El cambio por el que atraviesa el país y significativo y para que puedan existir un buen Proceso de Paz y de reconciliación se necesita de estos actores de la sociedad.

El Gobierno debe de focalizar sus asuntos en un plan de equidad, de cierre de brechas sociales, socioeconómicas, que puedan reconstruir un tejido social dañado por un conflicto y por el narcotráfico. También debe de haber un plan de educación y de actividades lúdicas luego de ir al colegio para que no se queden en las casas solos o puedan ser llevados a campos de conflictos.

Los ciudadanos deben de tener un papel de compromiso hacia las dificultades del país, dejar la indiferencia de lado y comenzar a realizar acciones que generen un cambio social y una reintegración, como: no estigmatizar a una persona por su pasado, ser voluntario en educar a personas analfabetas, no ser indiferente con los problemas sociales del país, apoyar las marchas y mostrar la inconformidad frente a la injusticia.

La empresa, como ya lo he mencionado el papel de los empresarios es fundamental, porque si no hay un apoyo por parte de esta a la reintegración que va a pasar con todas las personas que se desmovilicen, quieran reintegrarse pero no consigan un empleo, tengan necesidades económicas como todos y vuelvan a retomar el camino de la ilegalidad. En caso de que estas reintegraciones no funcionen estos tres actores tienen la culpa por no hacer nada para cambiar.

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) reveló los resultados de la única Encuesta de Paz realizada a 1.321 empresarios de la capital con base en la cual plantea acciones a realizar por el Gobierno y el sector privado, en un escenario de construcción de paz. A continuación se observan los resultados obtenidos.

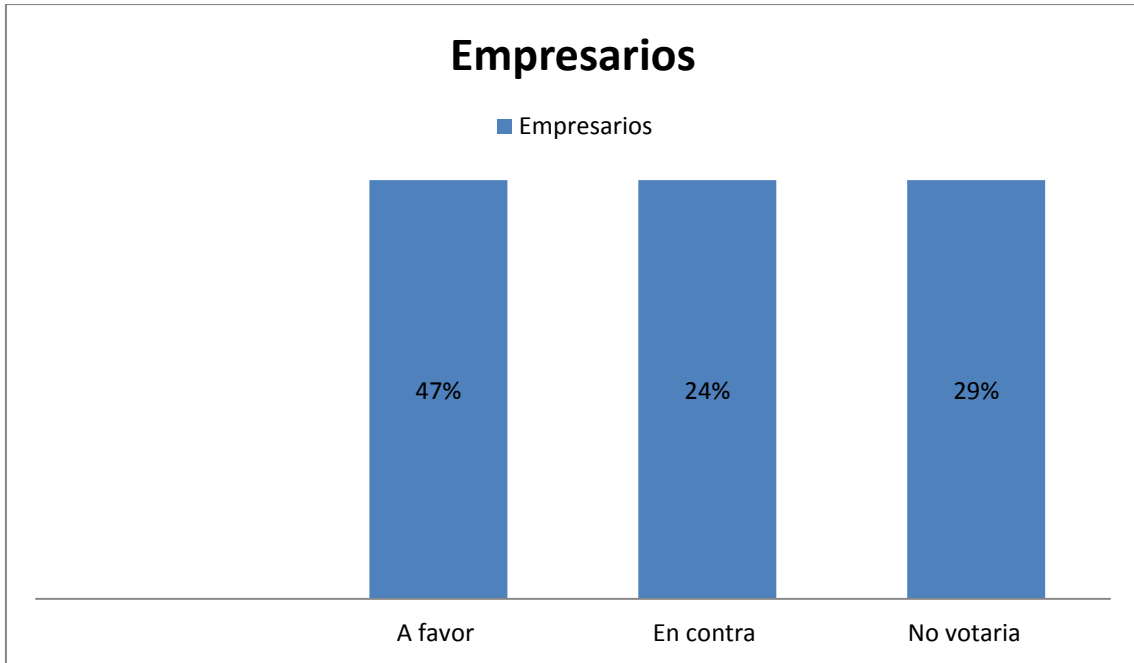


Figura 25. Empresarios que apoyan el Proceso de Paz resultados de la Cámara de Comercio de Bogotá del 2015

Fuente: elaboración propia

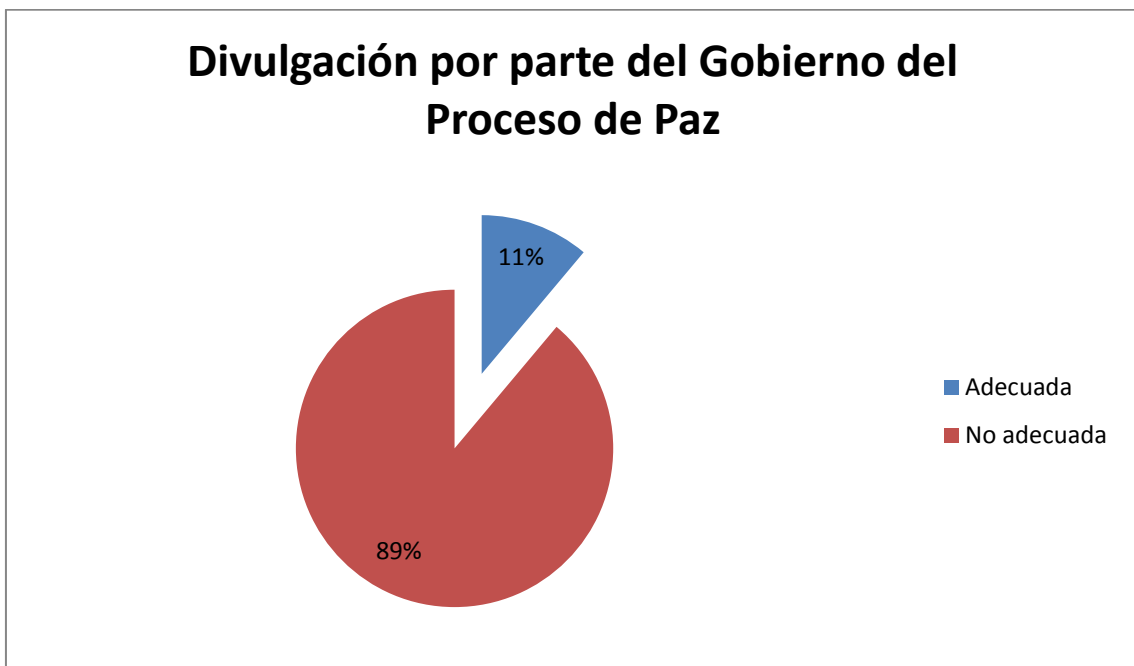


Figura 26. Opinión de los empresarios sobre la divulgación por parte del Gobierno en el Proceso de Paz resultados de la Cámara de Comercio de Bogotá del 2015

Fuente: elaboración propia

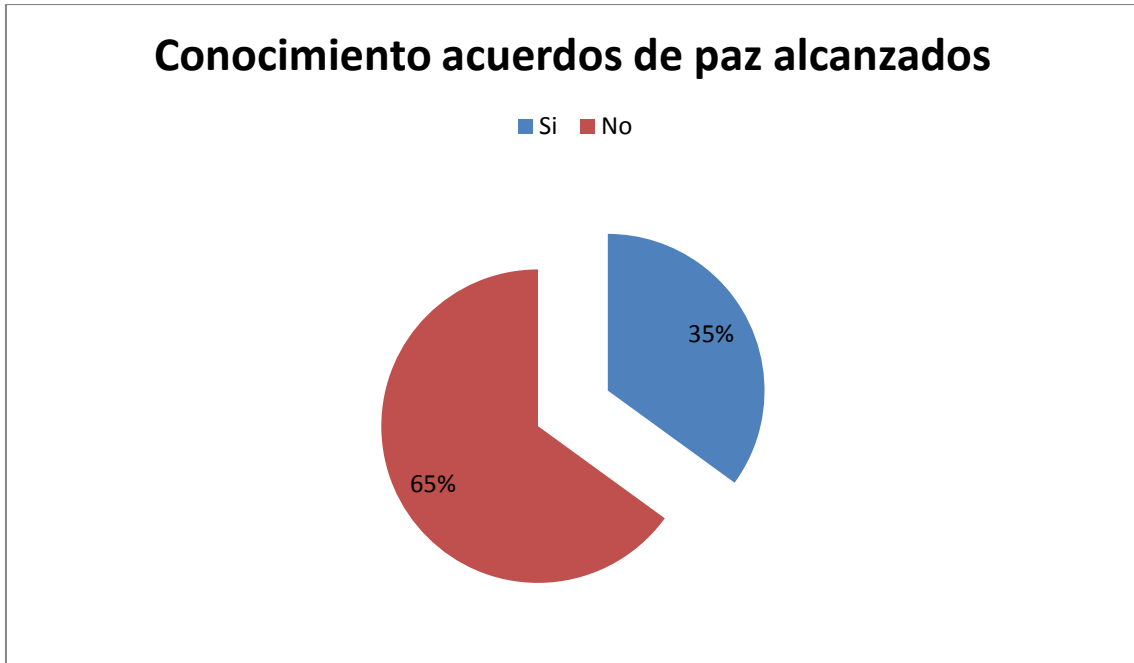


Figura 27. Empresarios que conocen los acuerdos alcanzados en La Habana resultados de la CCB del 2015

Fuente: elaboración propia

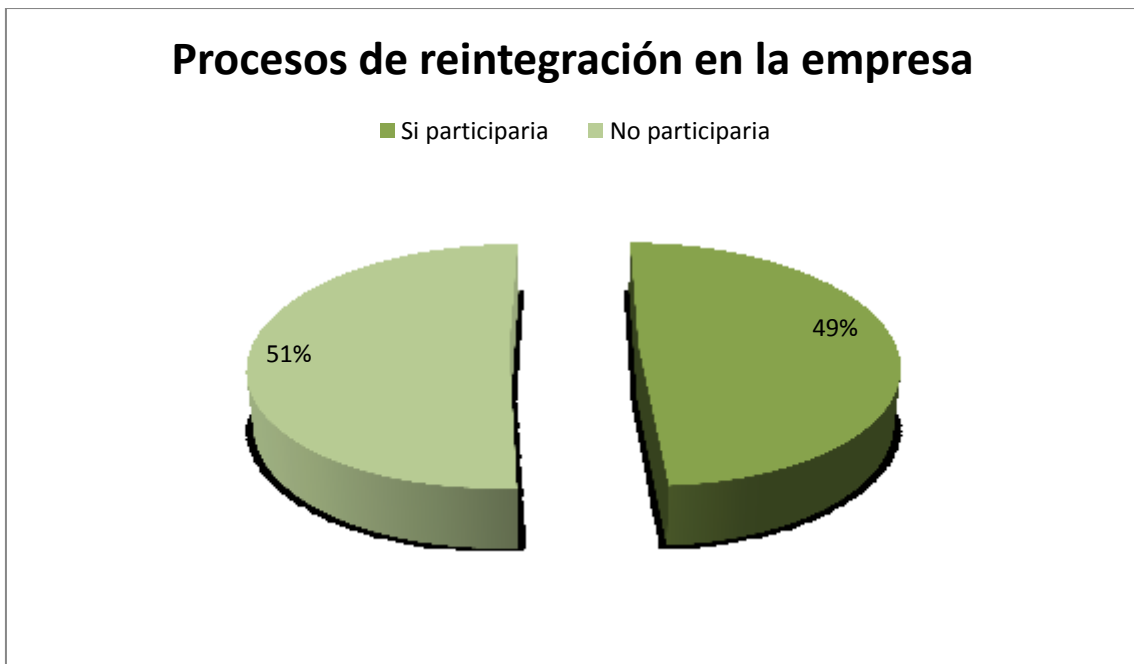


Figura 28. Participación de la empresa incluyendo a personas reinsertadas resultados de la Cámara de Comercio de Bogotá del 2015

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, más de la mitad de quienes indicaron como primera mención que no participarían, cambiarían de opinión si se les brindara algún tipo de beneficio para su empresa resultados de la CCB del 2015

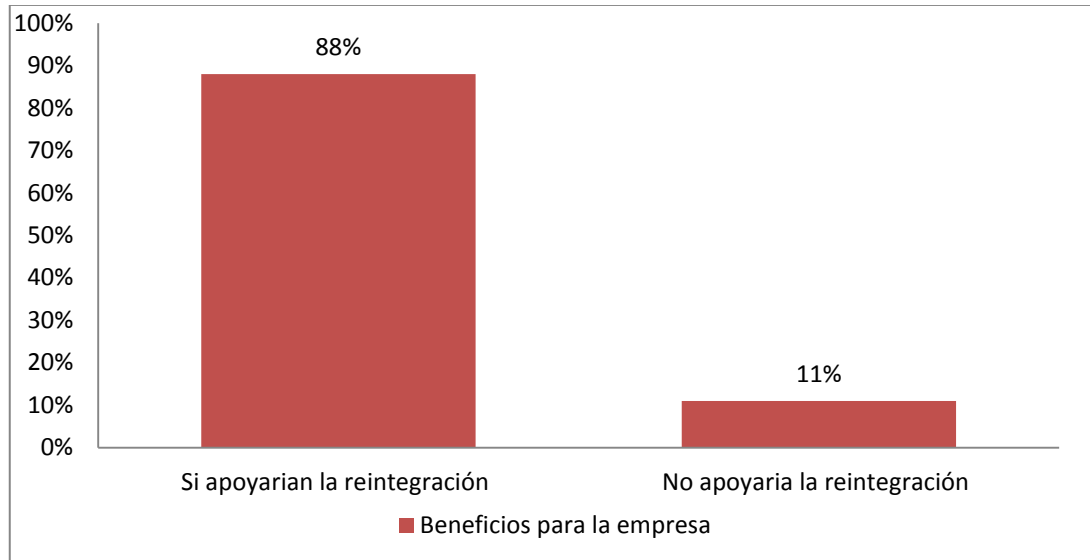


Figura 29. Beneficios para la empresa

Fuente: elaboración propia

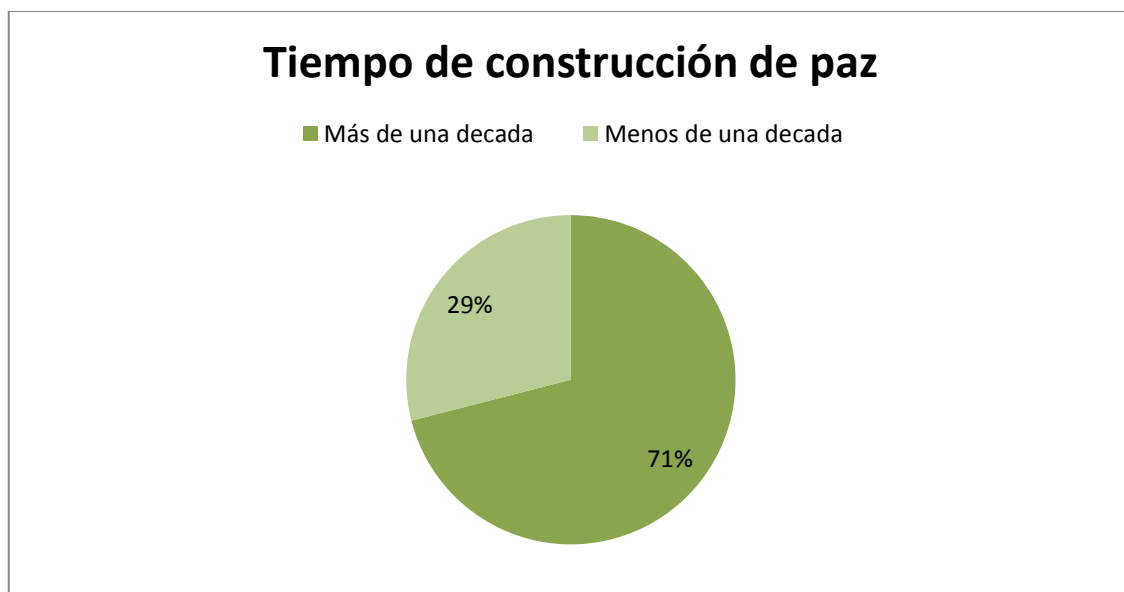


Figura 30. Tiempo que los empresarios consideran que durara la construcción de la paz resultados de la CCB del 2015.

Fuente: elaboración propia

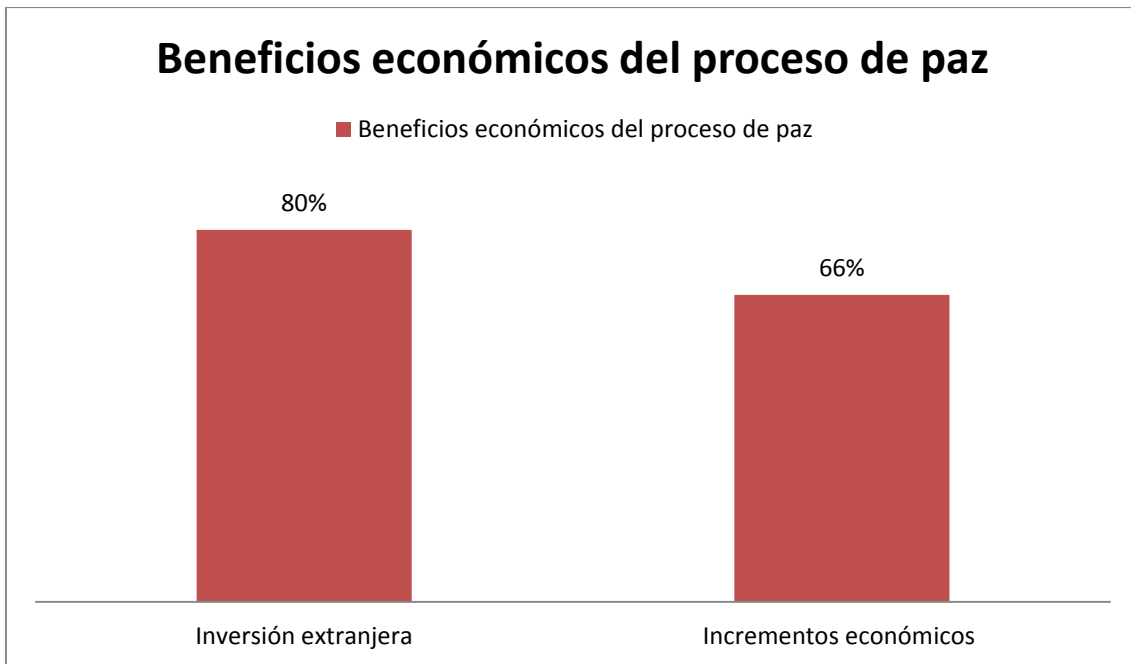


Figura 31. Beneficios económicos que traería a futuro el Proceso de Paz la paz resultados de la CCB del 2015

Fuente: elaboración propia

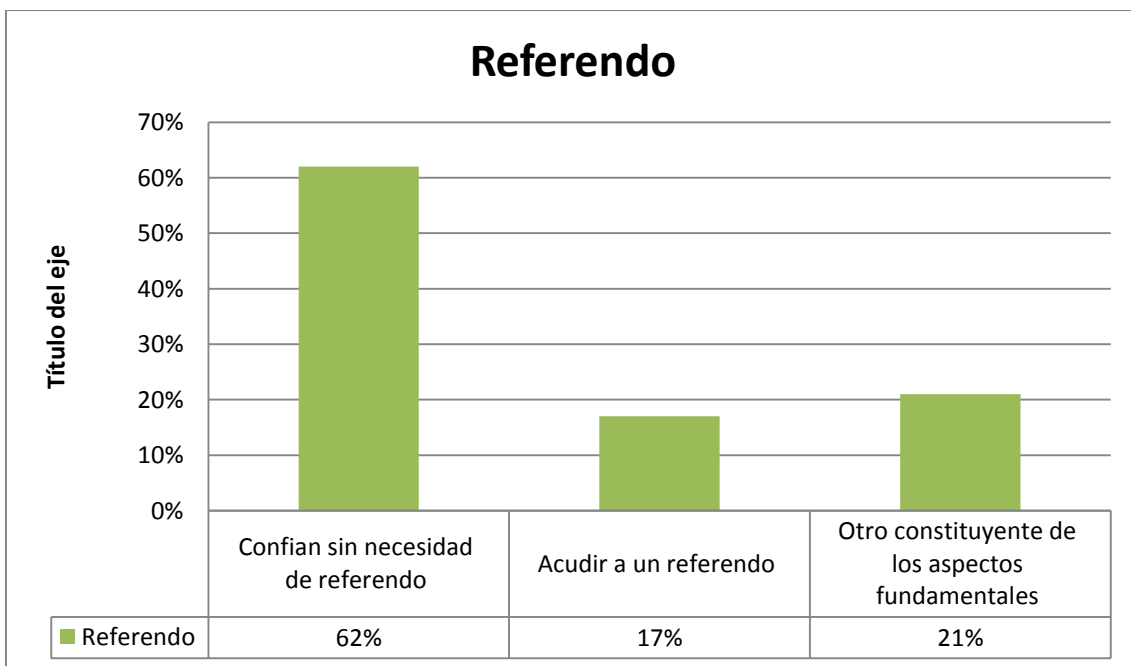


Figura 32. Necesidad de referendo resultados de la CCB del 2015

Fuente: elaboración propia



Figura 33. Empresas que tienen proyectos que ayudan a la construcción de paz resultados de la CCB del 2015

Fuente: elaboración propia

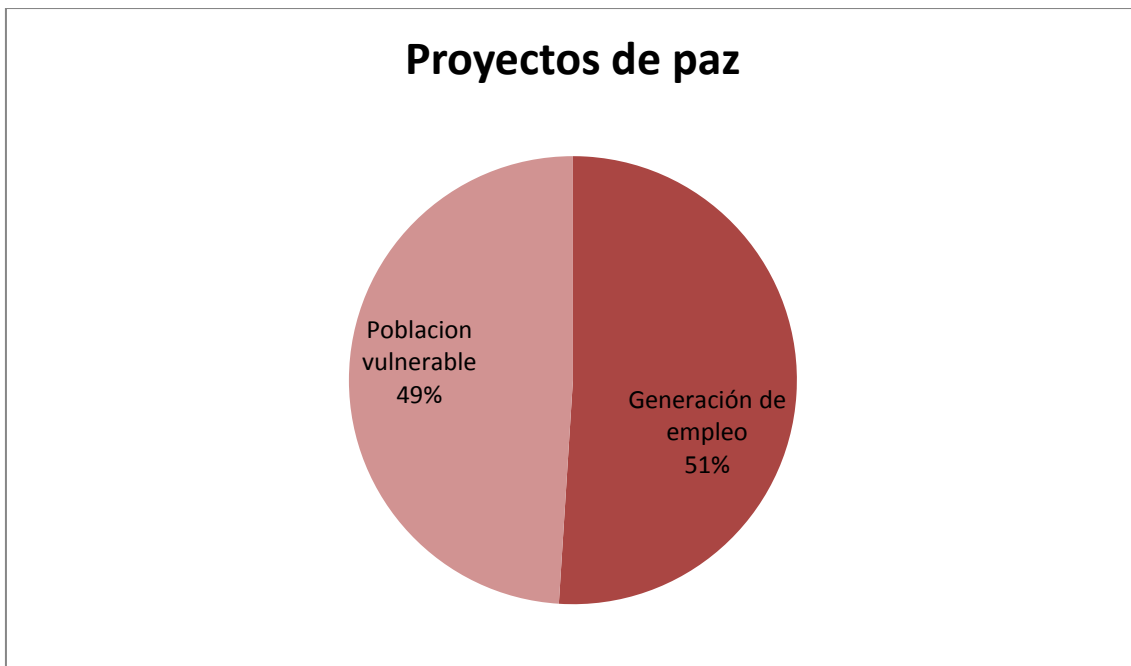


Figura 34. Con respecto a los resultados anteriores que proyectos de paz tienen las empresas resultados de la CCB del 2015.

Fuente: elaboración propia

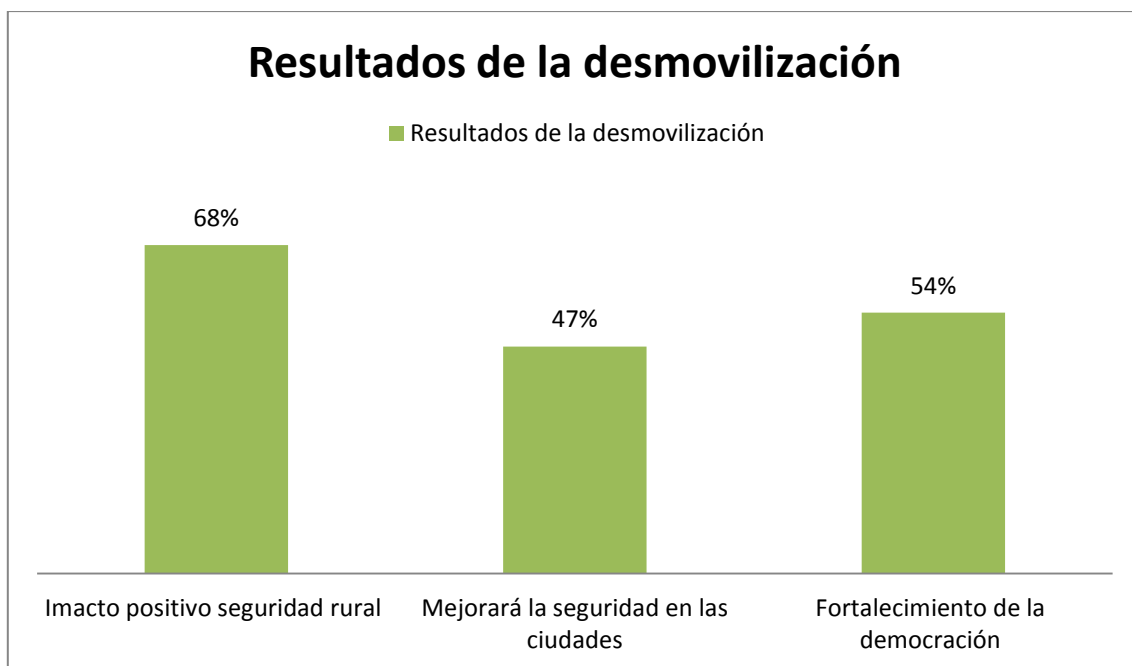


Figura 35. Resultados de la desmovilización de las Farc resultados de la CCB del 2015.

Fuente: elaboración propia

3.2 Marco teórico de Sodexo: un ejemplo de reintegración social positiva

La información de la historia, los premios y los compromisos que el Área de desarrollo sostenible tienen con Sodexo fueron sacados de la página Web de Sodexo es una organización multinacional que tiene su sede principal en París, Francia. Es una de las mayores compañías de outsourcing con servicios de comida y administración de instalación en el mundo que provee soluciones de excelente servicio al cliente. Actualmente, tienen 380.000 empleados, de 130 nacionalidades, presentes en 34.000 sitios en 80 países.

La compañía tiene dos actividades principales que son: 1. Alimentación y *Facilities Management* es ahora Soluciones de Servicio *On-site*. (95%) y 2. Cheques y Tarjetas de Servicios es ahora Soluciones de Beneficios e Incentivos. (5%). Sodexo se encarga de diferentes sectores incluyendo corporaciones privadas, agencias de gobierno, escuelas desde primaria hasta universitarios, hospitales y clínicas, instalaciones de vivienda asistida, bases militares e instalaciones correccionales.

Sodexo llegó a Colombia hace 17 años y actualmente, presta sus servicios en ciudades, como: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Manizales, Pereira, Cartagena y Eje Cafetero. Entre los reconocimientos que se le ha otorgado a la multinacional en el país están: líder en soluciones de servicio On-site (Servicios de Alimentación y *Facilities Management*).

A la fecha trabajan en la empresa más de 10.500 colaboradores directos y diariamente se atienden más de 160.000 servicios a 180 clientes a nivel nacional. Destacando el trabajo de Sodexo en el año 2011 la asociación IAP calificó a esta compañía como una de las cinco empresas con mayor acogida de *Outsourcing* en el mundo y en 2011 *DiversityInc Sodexo* ocupó el puesto número dos como la compañía con mayor inclusión y diversidad en el mundo.

En Sodexo, el Desarrollo Sostenible es una de las áreas encargadas de garantizar una calidad de vida tanto a los empleados como a los clientes y la comunidad. “Nuestro propósito social en Desarrollo Sostenible es garantizar una mejor calidad de vida para todas las personas en el presente y para las generaciones futuras a través del cumplimiento de nuestro compromiso con clientes, consumidores, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad”, Sodexo.

Los compromisos que esta entidad adquiere con la comunidad de progreso son:

1. Clientes: Crear relaciones duraderas a largo plazo.
2. Consumidores: Mejorar la Calidad de Vida Diaria con total seguridad.
 - Reducir los riesgos en términos de seguridad alimentaria.
 - Informar y educar a las generaciones futuras sobre las condiciones de una buena alimentación, las personas del programa de Soluciones reciben capacitaciones en los talleres sobre este tema.
3. Colaboradores: Promover una vida profesional plena y asegurar el rol de “ascensor social”.

- Promover y respetar la diversidad. En este tema entre la población de Soluciones porque Sodexo no quiere tener barreras frente al físico, religión, pensamiento, pasado del otro. Busca generar una inclusión y un aprendizaje social
4. Proveedores: Construir relaciones equilibradas y duraderas
 - Promover políticas de calidad y valores de Desarrollo Sostenible. Cada uno de los clientes sabe del programa de Soluciones que viene de esta área, si el empresa no desea hacer parte, no es obligado y siempre se le habla con la verdad.
 5. Accionistas: Difundir a todos los accionistas una información idéntica, simultánea, clara, precisa y transparente. El Grupo Sura es accionista de Sodexo en Colombia, y el presidente, David Bojanini, creyó en la desmovilización de las personas del BCN y el programa Justicia y Paz y se unieron al programa. En la actualidad, el Grupo Sura tiene personas del programa Soluciones.
 6. Comunidad: Contribuir al desarrollo económico y social del país, privilegiando la contratación local y apoyando sus iniciativas.
 - Contribuir a la protección del medio ambiente, reduciendo la huella ecológica.

Del área de Desarrollo Sostenible nace el programa Soluciones el cuál se encarga de realizarles un acompañamiento a las víctimas, reintegrados de las AUC y de las Farc, en talleres y reuniones personales, y un seguimiento a través de informes redactados por sus jefes directos.

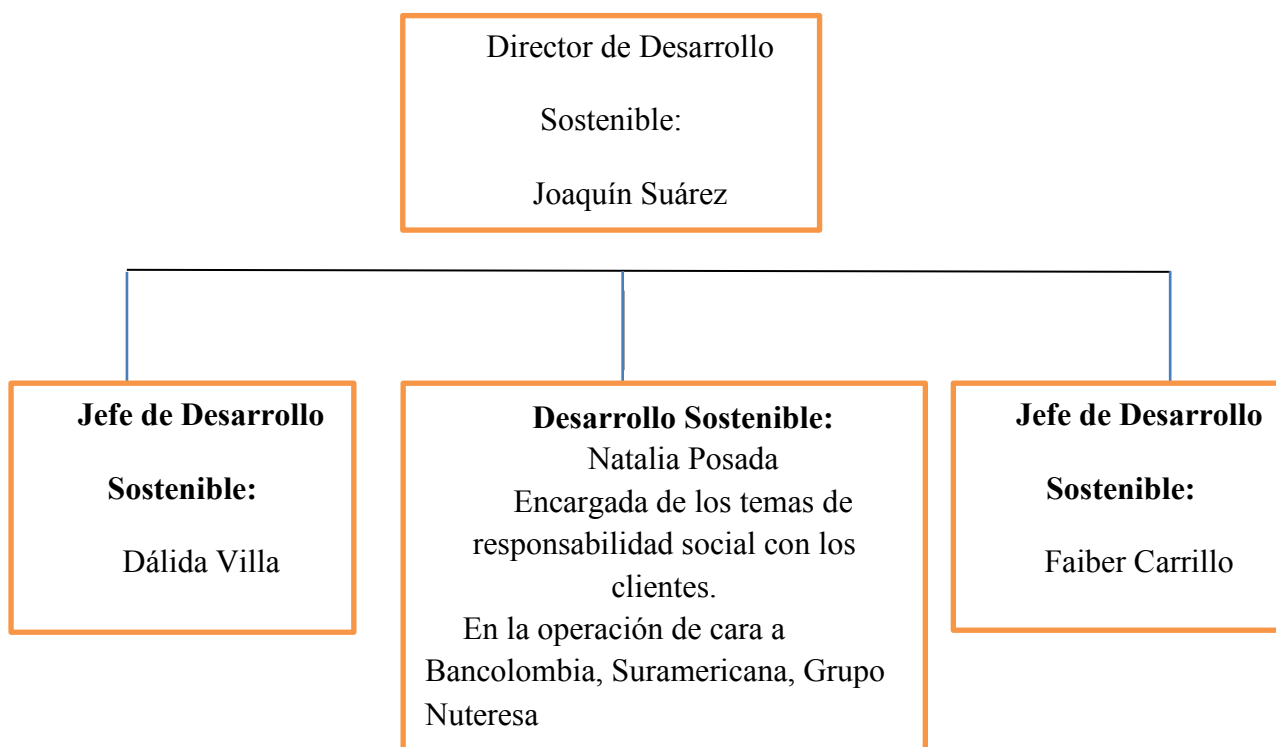


Figura 36. Organigrama del área de Desarrollo Sostenible en Sodexo

Fuente: elaboración propia

El área de Soluciones maneja tres procesos para que las personas reintegradas puedan ingresar a la empresa y para que puedan continuar en ella. Primero, el perfil de las personas reintegradas; Segundo, el proceso de selección y; Tercero, cuando están trabajando los cinco niveles de participación dentro de los talleres de Sodexo, la ACR y Justicia y Reconciliación.

3.2.1 Perfil de las personas para trabajar en Soluciones

- No se les exige experiencia laboral para cargos de auxiliares generales.
- En cargos con mayor especialización es necesaria la experiencia laboral o en algunos casos se obtiene la experiencia dentro de la compañía. Mínimo un tecnólogo que se puede estudiar mientras se trabaja en Sodexo.
- Estudio con la ayuda de la ACR para terminar en el bachillerato.
- Libreta militar (se les ayuda a obtener el documento, y mientras la reciben obtienen un documento como soporte que certifica su trámite).

- En el momento de entrar a trabajar con Sodexo, las personas de la ACR abren una cuenta bancaria que no es una cuenta de nómina. (Hay muchas empresas que no les brindan esta oportunidad y por esta razón no son contratadas).
- Proceso de judicialización: después de estar judicializados y hacerles una sentencia anticipada estas personas aparecen tanto en la Fiscalía como en la Procuraduría con antecedentes. En ese caso tienen que pagar una multa de cantidades económicas muy altas, como: 100.000.000 y que no pueden cumplir por el precio tan alto, lo que se procede hacer es demostrar que no tienen los recursos para cancelarla y de esa manera se las cancelan o pagan un valor de 2.000 en cada quincena.
- En el estudio de antecedentes judiciales, la Procuraduría encuentra hallazgos y los selecciona como personas no aptas, lo que hace Sodexo en esa instancia es que como son del programa de Soluciones no las pueden descartar, sino que inmediatamente hacen un análisis del caso y perfil.

3.2.2. Proceso de selección personas Soluciones

La ACR realiza un proceso de selección con respecto a las personas que se presentan y las lleva a Sodexo, estas personas tienen un perfil ya establecido junto con un paquete de pruebas que han aplicado, después de esto se realizan los siguientes pasos:

1. La ACR envía a los candidatos a la entrevista con Dálida, la única persona encargada del proceso de selección.
2. Después se realiza un filtro y se obtiene a la persona cantidad.
3. Esta persona seleccionada tiene una entrevista con quien sería su jefe inmediato, quien la entrevista sabe que vacantes tuvo el programa Soluciones. La entrevista no está basada en la experiencia laboral porque a los vacantes de Soluciones no se les pide haber trabajado antes, Sodexo lo que analiza es la actitud y así mismo el jefe inmediato

evalúa si la persona le serviría en su grupo de trabajo con ese cliente o para otro cliente.

4. Después de este proceso de selección y aprobación del candidato, el área de Recursos Humanos interviene en la contratación de la persona. Ellos quedan contratados como cualquier trabajador de Sodexo, la figura de contratación que se maneja actualmente, es que primero ellos quedan contratados dos meses por la temporal (hay varias temporales que prestan este servicio para personas del conflicto), y luego se evalúa su desempeño y si el resultado es positivo pasan a ser contratados por Sodexo.
5. Las personas que inician su proceso laboral sin ninguna experiencia dentro de Soluciones, llegan a trabajar en cargos como: auxiliar de limpieza, auxiliar de cocina, mensajero, archivador y el salario es el mínimo con todas las prestaciones correspondientes.

Margarita Parra, encargada de realizar los perfiles de trabajo de las personas reintegradas de Justicia y Paz, en una entrevista comentó sobre la satisfacción salarial por parte de las personas del programa. “Con respecto a los desmovilizados colectivos, ellos tenían un buen salario en el grupo, pero hoy le podían pagar y mañana no y con los individuales ese mito es más grande porque en ocasiones ni pagaban, les dan la alimentación y la vestimenta” (Parra, 2016).

Las personas reintegradas prefieren recibir un salario fijo cada quince días, poder estar tranquilos, poder tener una estabilidad con sus hijos, parejas, padres y poder disfrutar tiempo de calidad con sus familias esta parte emocional es más importante que la económica.

3.2.2 Talleres asignados por la ACR, la Alcaldía y Sodexo

Tabla 5. Niveles en los talleres de las personas Soluciones

Básico 1 y 2	Aprendices	Avanzados 1 y 2	Graduados	Acompañamiento y seguimiento
Personas que acaban de llegar a Sodexo	Llevan entre seis meses o un poco más	Llevan un año trabajando	Llevan entre tres y cuatro años trabajando	Llevan más de cuatro años trabajando
Los temas son sobre adaptación laboral, reglamento interno de trabajo, proyecto de vida y relaciones familiares	Temas de comunicación asertiva.	Cada semestre se les aplica una encuesta donde se les pregunta sobre qué temas quieren ser formados y también con el consentimiento de los jefes donde se evalúa en que se deben ser formados.	Tienen que realizar un trabajo de grado sobre su experiencia en Soluciones.	Se realiza este acompañamiento y seguimiento durante un año.
Una vez al mes es el taller	Una vez al mes es el taller	Una vez al mes es el taller	Una vez cada dos meses	Primero, son dos por semestre y a lo último es una el ultimo semestre

Fuente: elaboración propia

Al finalizar el proceso son la ACR, la Alcaldía y Soluciones, Sodexo evalúa todo su proceso de práctica y si ha tenido un buen desempeño laboral se dispone a contratar a la persona. Una aclaración de los talleres es que hay personas que no les gusta asistir, depende del comportamiento de la persona se pueden cuadrar asesorías a cargo de (Villa, 2016) con estos participantes.

- Luego de la graduación del programa Soluciones, durante un año se realiza un acompañamiento y seguimiento. La planeación de las asesorías son dos en semestre y a partir del último semestre de Soluciones es una vez en el semestre.

Por último, como toda práctica laboral dependiendo del desempeño de la persona al terminar su paso por el programa de Soluciones se evalúa la continuidad dentro de la empresa de la persona que culminó su proceso.

El ambiente laboral es una de las prioridades dentro de Sodexo por eso si se llega a presentar algún inconveniente laboral con alguna persona de Soluciones, la jefe de Desarrollo Sostenible es llamada para intervenir de forma directa frente al tema con la persona.

3.2.3 Casos de personas que han delinquido trabajando en Sodexo

De las cien personas que el programa ha beneficiado desde hace diez años en Sodexo, solo se han presentado dos casos de personas que se han retirado de la empresa para delinquir. Lo que demuestra que los resultados son positivos y que las personas están dispuestas a cambiar y como tal quieren un apoyo por parte del sector privado para un nuevo estilo de vida.



Figura 37. Análisis de las personas que han hecho parte del programa de Soluciones y que han reincertado

Fuente: elaboración propia

Hay que analizar que esta situación no es ajena a la cotidianidad de cualquier empresa en Colombia. En la sociedad encontramos casos de personas que parecen llevar una vida “normal”, con un trabajo y actualmente están en la cárcel por delitos como extorción, asesinato y entre otras actividades ilegales, estos delitos fueron cometidos durante su tiempo en la empresa y no tienen nada que ver con ser personas víctimas o reintegrados del conflicto armado.

El programa de Soluciones en Bogotá no tiene el mismo éxito que tiene en su ciudad principal que es Medellín, solo hay dos personas en el programa. Al respecto, (Carrillo, 2016), comenta que la poca acogida del programa en la ciudad se debe a las distancias y los tráficos. La gente de Soluciones se aburre de demorarse dos horas de la casa a su lugar de

trabajo y la parte económica también es un problema en este tema, personas que han hecho parte del programa dicen que tienen que coger cuatro buses diarios y no es rentable para ellos.

3.3 Programas de apoyo al trabajo independiente por parte de la ACR Minimarket 2X3

Esta iniciativa creada por la ACR y apoyada por Coltabaco, Fenalco, Postobón, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y las respectivas gobernaciones, busca que las personas en proceso de reintegración puedan tener microfranquicias, como tiendas y así generar unidades productivas para la paz, la reconciliación y la reintegración económica.

José Alberto Díaz, reintegrado y uno de los propietarios del Minimarket contó su experiencia en el sector laboral. "Me desmovilicé y empecé con la reintegración, esto me sirvió mucho, pero en el tema del trabajo me rebuscaba el sustento a diario, trabajaba de 'mototaxista' y en lo que resultara, ahora, con el Minimarket, soy un empresario, he aprendido mucho y tengo cómo sostener a mi familia. Este es un gran cambio", asegura el hombre que trabaja en sociedad con Dellis* y Concepción*, otras dos personas que hacen parte del proceso de reintegración con la ACR. (como se citó en ACR, 2015, párr. 4)

Joshua Mitrotti director de la ACR, comparte sus conocimiento acerca de cómo la Agencia ha tenido un proceso de maduración con la ayuda y el cambio positivo del sector privado, pudiendo entregar como resultado empresas Minimarket 2x3."Han sido muchos años de errores y aprendizajes, pero lo que hoy tenemos es una política pública fortalecida. La reintegración es un laboratorio de innovación para la política pública para poblaciones vulnerables, la muestra es esta unión entre la cooperación, el

sector privado y el Gobierno, trabajando por un propósito de todos: la construcción de paz", señala Mitrotti. (como se citó en ACR, 2015, párr. 6)

Humberto Mora, vicepresidente de Coltabaco, insiste en que estos procesos de reintegración de los victimarios son posibles de lograr con el cambio y un apoyo por parte de la sociedad. "Es un gran gusto para nosotros seguir acompañando esta iniciativa. Ya tenemos 13 tiendas y muy pronto estarán listas las otras dos, para completar las 15 que tenemos como meta en la Costa Atlántica", manifestó el empresario. (como se citó en ACR, 2015, párr. 7)

Por último, Camilo Potes, coordinador del programa de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), se refirió a la política de reintegración, durante su visita a los Minimarket, como una política sólida y con resultados positivos. "Ustedes están empezando como empresarios, ahora tienen un camino para sacar sus negocios adelante", afirmó el representante de la cooperación internacional, quien también resaltó que estas alianzas y el resultado de los Minimarket, son un nuevo modelo que puede ayudar a que el país salga adelante. (como se citó en ACR, 2015, párr. 8)

En conclusión, si es posible aportarle al posconflicto, reintegración y a un país mejor, porque como expuse con los anteriores ejemplos las iniciativas son generadas desde diferentes sectores de la sociedad, como el privado, los actores víctimas y victimarios y el Gobierno. Estas barreras que han estado formándose durante el conflicto armado son posibles de romper a través de una construcción de más iniciativas como las anteriores que generen oportunidades laborales y muestren la estigmatización es miedo posible de suplantar con buenas obras sociales y estructurales.

3.4 Reintegración social y laboral

Entre tanto dolor y miedo que tiene la sociedad, hay personas víctimas y victimarios del conflicto armado directo que quieren pedir perdón y perdonar o aprender a vivir en espacios tranquilos y sin un estrés postraumático. Las personas le apuestan a cambiar su vida y otros a apoyarlos en el cambio demostrando que la gente si puede ser diferente, que existen ciclos de vida que nos llevan a aprender y a reconciliarnos con la sociedad. Existen casos de perdón y reconciliación como los siguientes:

César Montealegre y Luis Moreno. Lucho, persona reintegrada del mismo grupo que secuestro en pasado al empresario César, le dio trabajo a su excaptor. (Ver figura 38)



Figura 38. Imagen ejemplo de reconciliación y de perdón

Fuente: tomada por Juan Carlos Sierra.

Él es un reintegrado y se gradúo de derecho y ella una víctima, en la actualidad él asesora a las víctimas del conflicto armado. (Ver figura 39)



Figura 39. Imagen 8. Ejemplo de reconciliación y perdón

Fuente: tomada por Federico Ríos de la revista Semana.

El programa de Pirry presentó un especial sobre “Reconciliación, pero no olvido”, aquí Jenny Castañeda decidió perdonar a Ramón Isaza, jefe de bloque paramilitar, quién asesinó a su madre.



Figura 40. Imagen ejemplo de reconciliación y perdón

Fuente: foto del canal RCN.

Personas Víctimas, reintegrados de las AUC y las FARC toman talleres de aprendizaje y de comunicación asertiva juntos gracias al programa de Soluciones de Sodexo, el respeto hacia el otro se observa.



Figura 41. Personas Víctimas, reintegrados de las AUC y las FARC toman talleres
Fuente: tomada por Mónica Rincón en uno de los talleres.

4. Capítulo 4. Errores y factores positivos del posconflicto a nivel mundial

Para poder tener un posconflicto exitoso es primordial observar y analizar que otros países han estado en guerra y han querido reconstruir su nación después de tanta violencia para esto desde la perspectiva de los textos de Camilo Jiménez Santofimio, editor de la revista Semana se evaluaron los pros y contra a nivel mundial de estos procesos.

4.1 Irlanda del Norte

El 10 de abril de 1998 el viernes santo, el primer ministro británico Tony Blair, selló la paz culminando con uno de los conflictos más largos de la historia. Lo cierto es que la paz en el país si se logró después de años de violencia, en tres décadas, la guerra entre católicos y protestantes dejó 3.500 muertos y 40.000 heridos y desde el momento del acuerdo de paz hasta la actualidad este conflicto directo ha dejado 12 muertos.

El resultado de un modelo de paz tan positivo es porque los acuerdos que se firmaron en el papel, se han ido cumpliendo uno a uno. Los expertos y Jiménez destacan dos puntos clave con respecto al proceso.

1. La confianza, ha logrado mantener las partes unidas hasta hoy y ha transformado la actitud de la gente.

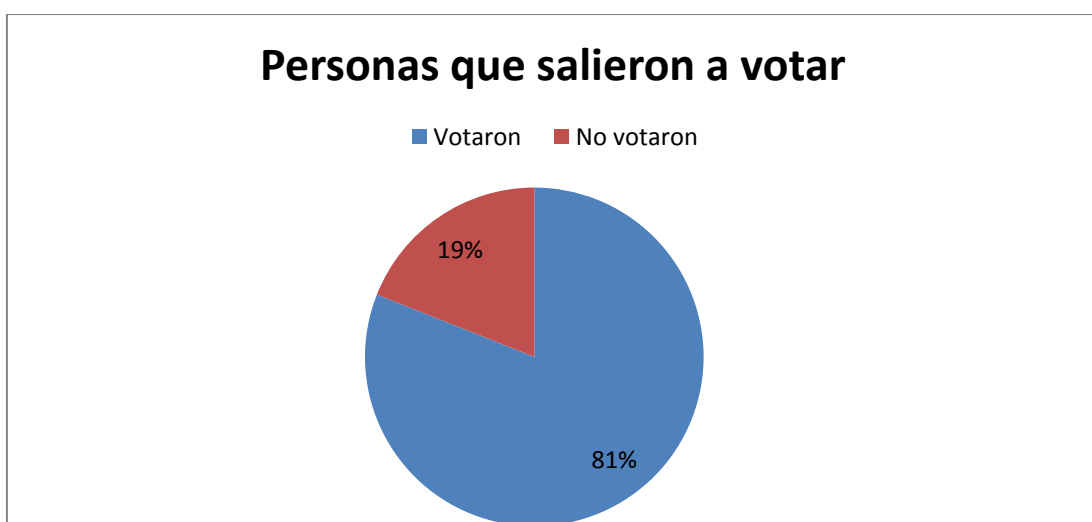


Figura 42. Personas que votaron por el Proceso de Paz en Irlanda del Norte

Fuente: elaboración propia con base en (Mockus, 2015, p.59)

Se analiza cuantas personas de las que salieron a votar en las urnas, dieron un voto a favor o en contra después del primer mes después del Acuerdo de Viernes Santo frente a la legitimidad de la paz.

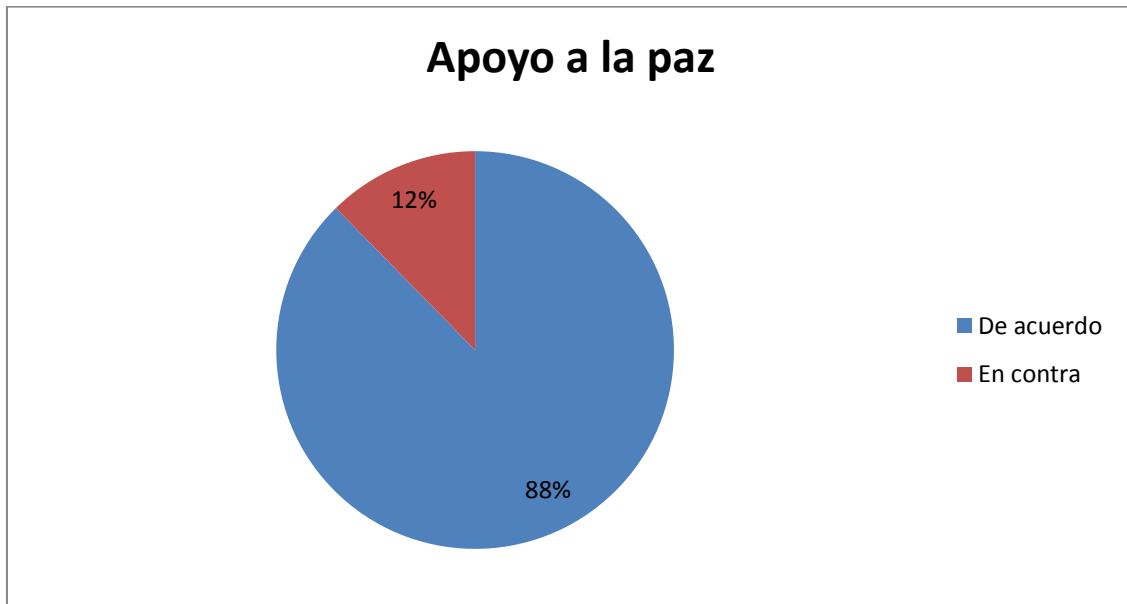


Figura 43. Personas que apoyan o no el proceso de paz

Fuente: elaboración propia con base en (Mockus, 2015, p.59)

2. El segundo momento fue un momento histórico que se dio por una acción positiva por parte del reverendo, Ian Paisley. En 2007, nueve años después del acuerdo el reverendo, líder del único partido mayoritario que se había opuesto al Acuerdo de Viernes Santo, compartió el Gobierno con su viejo antagonista Martin McGuinness, exintegrante del IRA. Este fue el paso para demostrar que había un ambiente de reconciliación y así mismo vendieron la paz en cada uno de los hogares.

A diferencia del proceso de paz que se dio en Irlanda del Norte y Colombia es que aquí en las encuestas realizadas del proceso de paz tanto en el sector empresarial como en las calles menos de la mitad de las personas creen que el acuerdo de paz, vaya hacer un acto positivo para Colombia por temas de inseguridad y de inequidad social.

La otra diferencia entre el Proceso de Paz de Irlanda y Colombia es que este país es mucho más violento, mientras en el Norte de Irlanda Murieron 3.500 personas en la guerra aquí según murieron 220.000 personas desde los inicios de las Farc según un informe del Centro de Memoria Histórica publicado en el Informe Mundial del 2014 de Human Right Watch. Ahí está la respuesta porque las personas son tan escépticas al Proceso de Paz por lo que es un grupo armado que le ha causado tantas muertes al país.

4.2 Sudáfrica

El primer caso que Camilo Jiménez trae para analizar es el de Sudáfrica. Entre los pasos positivos que trajo este proceso fue la Comisión de Verdad y Reconciliación que permitió detener la segregación y un ambiente sólido para convivir, dirigida por el reverendo Desmond Tutu.

La llegada del presidente Nelson Mandela fue el primer cambio en el país en el año 1994, seis años después de negociaciones y dos décadas de acercamientos, los sudafricanos lograron elegir por primera vez de manera democrática a su presidente; esta elección trajo consigo muchos cambios positivos a nivel emocional por parte de las personas que sentían que por fin podían elegir su futuro y mejorar sus posibilidades económicas.

En 1995 se estableció una comisión para “promocionar la unidad nacional y la reconciliación” y en 1996 iniciaron sus labores de justicia restauradora y reparadora. Dentro de estos comités de derechos humanos, de reparación, rehabilitación y de amnistía de víctimas y victimarios, rindieron testimonio, algunos fueron presentados en universidades e iglesias y semanalmente se realizaban sesiones por radio y televisión buscando la purificación nacional durante dos años.

Dos décadas después, la gente no está contenta porque la Comisión permitió revelar verdades, pero escribir solo una versión de la historia. Según los análisis realizados a los

sobrevivientes medida por el Centro para Estudio de la Violencia y la Reconciliación, la catalogan como: “verdad en diferentes grado”, “poco efectiva para generar una reconciliación”.

El revendo Desmond Tutu opina que hubo un factor muy negativo de la paz y que sigue estando. pero que se ha ignorado y son problemas estructurales como la corrupción y la desigualdad.

Entre las estadísticas actuales con respecto a pobreza y desigualdad, el desempleo en Sudáfrica esta entre el 25 y 40%. El sistema educativo está en los últimos lugares de las mediciones internacionales. Y por último, el Congreso Nacional Africano, es corrupto y está encabezado por régimen unipartidista.

Es importante resaltar que el solo liderazgo no es suficiente para que un proceso de paz perdure y un posconflicto pueda ser un ejemplo positivo. Por esto, Colombia debe entender y preocuparse por los problemas sociales, la desigualdad y discriminación para poder llegar a tener un posconflicto verdadero.

4.3 Alemania

Karl Jaspers publicó el libro “El problema de la culpa”, vivió en Alemania durante el Holocausto y esto lo hizo analizar su posición social. Dentro de sus reflexiones expone sobre la responsabilidad que tiene una sociedad que ha ejecutado, apoyado o presenciado con un gran alto de indiferencia estos crímenes. La responsabilidad de la sociedad Jaspers la divide en cuatro parte: 1. La pena, esta atribución está en manos de las cortes; 2. Es la política, que va dirigida hacia los vencedores y derrotados de la guerra; 3. La responsabilidad moral; 4. Responsabilidad metafísica, estas dos últimas partes afectan a cada uno de los miembros de la sociedad porque todos cargan una responsabilidad y culpa histórica que debe asumir y saldar.

La teoría de Jaspers rompe con las personas que creían que olvidar era el mejor camino para el país. Por eso a la fecha Alemania se caracteriza por dar a conocer su historia, de esta forma se vencen los miedos y así asumen un pasado. La confrontación con la memoria es tal que para este acontecimiento le tienen un nombre largo y difícil de pronunciar.

Esta misma teoría es implementada en los Centros de Memoria y Reconciliación en Colombia en donde se expone la violencia que han tenido que vivir las víctimas de las zonas rurales. En estos centros se busca revivir el pasado doloroso a través de recuerdo que nos hagan tener en mente el conflicto de 50 años del país.

4.4 El Salvador

La paz fue firmada el 16 de enero de 1992 entre las partes del Gobierno y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) dejando atrás doce años de guerra civil.

Deysi Cheyene, exmilitante del FMLN, movimiento de oposición política y armada que se transformó en partido político y ahora está en la Presidencia de El Salvador expone para el medio de comunicación El Espectador con el periodista Daniel Salgar, que uno de los errores en el proceso de paz de su país fue haber puesto el foco en la participación política, lo cual desvió la atención de las causas profundas del conflicto. Cheyene estuvo en Colombia el 15 de agosto de 2015 hablando sobre su experiencia de guerra y paz, de los errores que se cometieron durante y después de la negociación, resaltando que actualmente es aún más violento y desigual social y económicamente.

Tras 23 años, del acuerdo de Chapultepec el fin de la violencia no ha sido duradero pero con respecto a la violencia política si, en el 2015 un exgeneral señaló “sobre la situación actual de El Salvador puede haber críticas, pero en 23 años no se ha disparado una sola bala

por causas políticas”. Por estos resultados las Naciones Unidas consideraron “aceptable” el acuerdo y decidieron retirarse y dejar por terminado el proceso en el año 1997.

La dejación de las armas se logró y las personas pertenecientes a estos grupos lograron vincularse en la política, pero el problema mayor fue que se incumplió con la promesa de combatir las causas del conflicto: la injusticia económica y social. Por ende, el posconflicto se empezó a llenar de corrupción y la mitad de la población permanecía en la pobreza. La violencia reapareció y se convirtió en pandillas “maras”, estas personas se dedicaron a extorsionar a personas, al contrabando y narcotráfico.

La política llevó a unas personas a dejar de lado los ideales de inclusión social y de equidad económica este problema se ve desatado en la actualidad por la cantidad de violencia que se observa.

Hoy me parece que se cometieron varios errores. En aquel entonces discutíamos qué éramos en el FMLN después de firmar la paz. Lo más indicado es que esa fuerza se hubiese conservado unida y coherente, ya no en la guerra sino en la política. Eso no pasó. Del 92 al 94 se participó en las “elecciones del siglo”, y en el 2000, ya como partido, el FMLN estaba absorbido en el sistema político e hizo de las elecciones el único propósito. Toda esa lucha de 20 años para transformar el sistema quedó reducida a participar en elecciones. Ahora uno ve excomandantes guerrilleros convertidos en diputados que sólo piensan en seguir en su cargo. Los acuerdos acabaron con la exclusión política, pero eso no propició una democracia económica ni un cambio significativo del sistema. Hoy tenemos una exclusión económica mayor que la de antes de la guerra y un partido político que ya no lucha contra esa exclusión, (como se citó en Salgar, 2015, párr. 6)

Deysi Cheyene sostiene que otro error que hubo en el conflicto armado fue que no existió una posguerra porque uno de los acuerdos establecidos en paz y reconciliación por decreto

fue no hablar más de la guerra lo que significa que el Estado no se preocupó por la salud mental, justicia y memoria y la prioridad se convirtió en la elección de las personas de los partidos políticos.

Cheyene señala que las raíces del conflicto estaban en los problemas sociales y económicos del país los cuales no fueron solucionados.

Estos modelos no funcionaron. Se acordó crear un foro económico y social integrado por gente del Gobierno, de los movimientos sociales, de la empresa privada, para un nuevo diálogo que enfrentara los problemas económicos y sociales. A los cuatro meses el foro dejó de funcionar. La empresa privada se retiró, los movimientos sociales no sabían qué hacer. La comandancia del FMLN no se metió en el proceso.

(como se citó en Salgar, 2015, párr. 10)

Actualmente, el panorama de El Salvador es oscuro. Las maras cuentan con 20.000 miembros, la tasa de homicidios es de 41,2 por 100.000 habitantes, diariamente por los pandilleros mueren 25 personas, estas estadísticas sociales las expone Cheyene al Espectador. El mayor problema es que estas guerras ya no son civiles, es social, es violencia vinculada al narcotráfico y al crimen pero lo más complicado es que actúan con estrategias militares.

4.5 Arte y posconflicto visto desde el coaching

Entre los antecedentes del tema relacionado con el coaching y el conflicto armado del mundo, está la investigación “Validation of A Holistic Coaching Model in Fostering Growth in Post-War Communities Through Creative Therapies” realizada por Pujitha Silvaab y Rozaine Coorayc en un análisis de la posguerra de Sri Lanka³, de forma oficial, la República Democrática Socialista de Sri Lanka es un país soberano insular de Asia, ubicado en pleno golfo de Bengala, cuya forma de gobierno es la república semipresidencialista. Su territorio está organizado en nueve provincias y 21 distritos.

Durante más de dos décadas ha hecho parte de un conflicto étnico entre el gobierno nacional y el movimiento insurgente Tigres de Liberación del Eelam Tamil (Liberation Tigers of Tamil Eelam o LTTE en inglés). A inicios del año 2002, los dos bandos en conflicto acordaron un alto al fuego, el cual fue roto en reiteradas oportunidades por ambas partes. A principios de 2009, el gobierno nacional inició una ofensiva contra los Tigres, que duró varios meses y resultó en la aniquilación de la guerrilla y la muerte de sus altos mandos, pero a un altísimo costo de vidas civiles.

Con base en la introducción anterior, Silvaad y Coorayc explican el coaching como una terapia artística de sanación para las personas que han sido víctimas de un conflicto armado. Las personas de las comunidades que viven la posguerra son desafiadas a enfrentarse en un contexto social nuevo, con secuelas de la violencia personales, sociales y que no han sido sanadas.

El marco del proyecto consiste en realizar una serie de actividades terapéuticas basadas en las artes expresivas y creativas. En primer lugar, siete talleres (programas de día completo) que emplean los participantes adultos y siete talleres (programas de medio día) que emplean los participantes adolescentes, se llevaron a cabo en varias comunidades de la posguerra.

El segundo paso a seguir en este marco es con base en los hallazgos iniciales de los talleres de las víctimas, ahí se crea un modelo de crecimiento global que consiste en los pasos sucesivos de crecimiento, en el desarrollo sostenible de una marco para el crecimiento en esa región específica.

Una vez apoyado y validado, se espera, que este marco proporcionaría una base para la recuperación y el crecimiento de los individuos en la reconstrucción de las comunidades de la posguerra. La guerra es una experiencia ¹ humana-vejez y el proceso de transición después de tales cambios importantes, parece ser un mecanismo de supervivencia humano fundamental (Williams, 1999a).

La guerra es una experiencia humana-vejez y el proceso de transición trae consigo cambios importantes, parece ser un mecanismo de supervivencia humano fundamental (Williams, 1999b). El trauma y el cambio pueden alterar la propia identidad y creencias, por lo que la creación de profundos conflictos internos tiene que ser reconocidos y resueltos con el fin de lograr un equilibrio sano entre la mente y el cuerpo de las víctimas del conflicto (Williams, 1999b)

Para entender y analizar las diferentes etapas que son posibles durante y después de un trauma de conflicto, la figura 1 presenta el Ciclo de Transición adaptado de (Hopson, Adams y Scally, 1970 como se citó en Adams, Hayes, & Hopson, 1976) y será presentada a la luz de las transiciones debido a la guerra. Williams (1999), Analizan las diferentes etapas de este ciclo de transición en los acontecimientos de las guerras de los Balcanes durante 1912 y 1913.

Este estudio realizado en dos fases, tiene como objetivo apoyar un marco de coaching para la guerra como trabajar con los individuos afectados hacia un proceso de recuperación y de crecimiento. Una vez apoyado y validado, se espera que este marco proporcione una base

para la recuperación y el crecimiento de los individuos en la reconstrucción de las comunidades de la posguerra.

El proceso que se muestra en la figura 1 consiste en:

- Durante el choque inicial o la violencia, la ira o el miedo se activa dando lugar a la reacción de lucha o huida (Goleman, 1997)
- Si hay una posibilidad de ganar, la reacción de lucha se dispara, la adrenalina aumenta y permite a las personas hacer tareas inmediatas de supervivencia.
- A niveles extremos, esto combinado con la conformidad de grupo, puede promover individuos de cometer tortura, asesinato y otras atrocidades sin culpa. Si se desencadena la reacción de vuelo, y el individuo se siente en comunidades incapaz de responder ante el peligro, grupos enteros podían abandonar sus hogares y convertirse en refugiados.
- Después del choque inicial, los individuos hacen un ajuste de forma provisional a las nuevas circunstancias. Tienen un cambio frente a las tareas inmediatas, a menudo muy hábilmente dando la ilusión de haber ajustado para el cambio, pero en esta segunda etapa de la transición, la mente puede suprimir las implicaciones más profundas del trauma durante varios meses en el optimismo o la negación, la guerra, podría reforzar la identidad de grupo y patriotismo (Williams, 1999b).

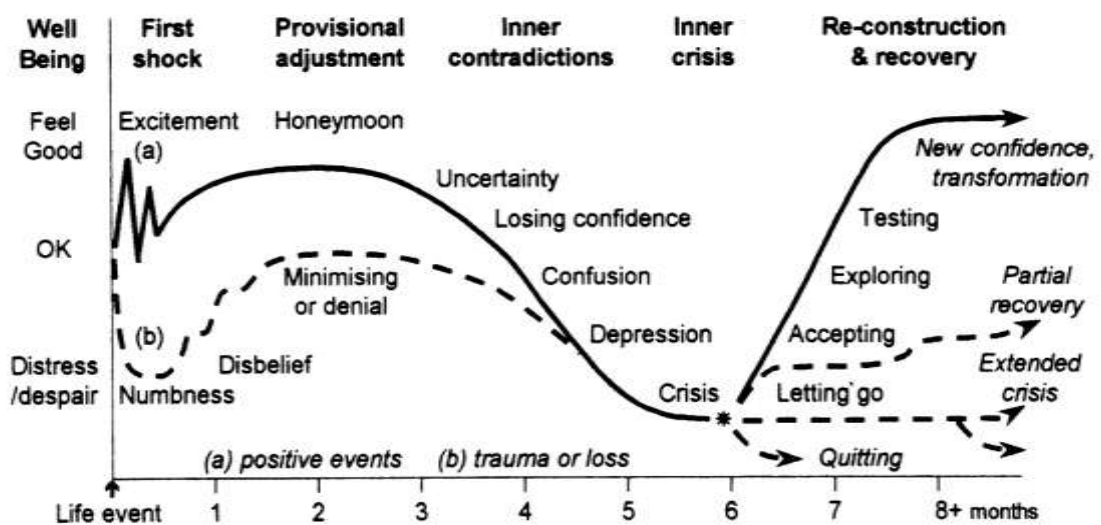


Figura 44. Fases y características del ciclo de transición

Fuente: tomada de (Hopson, Adams y Scally, 1970 como se citó en Adams, Hayes, & Hopson, 1976)

Las profundas creencias o suposiciones básicas sobre uno mismo o el mundo han sido violadas por los hechos. Durante los tres meses de una transición de cambio después del posconflicto, las personas comienzan a experimentar dudas y contradicciones internas. Estos conflictos que se manifiestan en las personas tienen como consecuencias: confusión, desilusión, estrés y la pérdida de perspectiva. Eventualmente, estos conflictos son internos propensos a la superficie en una crisis de transición personal. Esto ocurre típicamente 5-6 meses después del trauma o cambio comenzado.

Durante las crisis de transición personal, las personas pueden llegar a ser profundamente afligidos, en sus trabajos, relaciones sentimentales y otros pueden ser más agresivos. El proceso de transición natural puede pasar de la crisis a la recuperación dentro de unas pocas semanas. Muchos medios de comunicación de las organizaciones políticas y religiosas pueden llegar a la reevaluación radical de los programas para el progreso postraumático de este grupo. Para las personas afectadas por la guerra esto puede proporcionar nuevos conocimientos más adecuados para dar forma esta nueva fase de vida (Williams, 1999c).

De acuerdo con el ciclo de transición, la mayoría de las personas trabajan a través de procesos que llevan a la recuperación dentro de seis a nueve meses. Pero esto puede tomar más tiempo depende de los grandes traumas, o múltiples eventos de violencia.

Para las personas víctimas de la violencia les es difícil reconocer sus conflictos internos, por otra parte, no tienen apoyo psicológico y recursos económicos suficientes para poder enfrentar una nueva situación de violencia y esto los pueden llevar a un mayor peligro de lo que conduce a una extendida crisis.

A pesar que es normal experimentar un breve período de depresión durante una crisis de transición, en una larga crisis, existen pocos casos en los que las recuperaciones psicológicas y reconstrucción de tejido social dura meses o años, dependiendo del recuerdo (Williams, 1999c).

A diferencia de las formas tradicionales de terapia, la terapia expresiva y creativa es una forma que no está vinculada por la lengua, porque esta metodología estimula la expresión del pensamiento y los sentimientos internos de uno a través de diferentes formas de arte. La terapia de arte, viene acompañada del movimiento, la terapia de la música, y el psicodrama son todos diferentes técnicas de terapia creativa (The Gale Encyclopedia of Mental Disorders, 2003).

Existe información sobre la eficacia de las terapias creativas para el manejo de trastorno de estrés postraumático (TEPT) (Eaton, Doherty, & Widrick, 2007) tanto en niños como en adultos afectados por la guerra (Collie, Backos, Malchiodi, & Spiegel, 2006). Además, su eficacia ha sido probada entre soldados con PTSD relacionado con el combate (Bensimon, Amir, & Wolf, 2012) y con los refugiados síntomas xenófobos en Johannesburgo (Atlas, 2009) y personas traumatizados con memorias somáticas no verbales (Talwar, 2007).

Basado en la premisa que el cuerpo y la mente son inseparables, el objetivo de la terapia de movimiento es lograr la buena salud física, mental y emocional junto con el bienestar

espiritual (terapia de movimiento, 2006). El arte puede ser creado de diversas maneras: collage, una pintura, un boceto, un garabato. En la terapia de arte, estas representaciones se creen que son símbolos de pensamientos y sentimientos internos de uno y especialmente de personas que no quieren hablar sobre sus experiencias en conflictos.

El aspecto más importante de la terapia del arte es que el terapeuta no interpreta la obra de arte, en cambio, el cliente habla de su trabajo, metafóricamente, lo que permite al cliente distanciarse del problema y verlo objetivamente (Riley, 2001). La música reduce el cortisol (la hormona que se libera durante el estrés) los niveles dentro de un cuerpo (McKinney, Antoni, Kumar, Tims, & McCabe, 1997) y los tambores tiene han sido utilizados como efecto terapéutico para soldados que sufren de trastorno de estrés postraumático, aumentando con ello un sentido de apertura, unidad, pertenencia, conexión, intimidad y ayudar a superar la rabia (Bensimon, Amir, & Wolf, 2008).

Al igual que en coaching, las artes creativas son impulsadas por el cliente. El papel de un terapeuta creativo, al igual que en el caso de un coach, es el encargado de crear un espacio propicio y no crítico para la transformación. La creciente popularidad de coaching en el aprendizaje y el desarrollo es debido a su enfoque auto-dirigido a la adopción de medidas.

La (International Coaching Federation, 2013) define el coaching como una asociación directa con los clientes que implica un proceso de pensamiento creativo y estimulante, que busca inspirarlos a maximizar su potencial personal y profesional. Por lo que, la combinación de la terapia de arte y un elemento esencial de Coaching es un enfoque que facilita la acción, puede ser una manera eficaz de construir la esperanza y la restauración de la funcionalidad a través de la potenciación, en alineación con los valores de la persona, los recursos disponibles actuales y la disposición a cambio.

El coaching puede ser aplicado para un individuo, de una organización o de una comunidad entera. Dado que es importante colocar a la víctima en el contexto de la sociedad

mediante un modelo integral para el crecimiento y desarrollo personal. El autor (Silva, 2012) menciona un modelo de entrenamiento integral (Figura 2), P3-Crecimientos, desarrollo que se puede aplicar en la educación superior para medir la eficacia de los estudiantes de doctorado (Silva & Yarlalagadda, 2012) y de grado los estudiantes de ingeniería en contra de un marco de competencias para el éxito en la ingeniería profesión (Silva & Yarlalagadda, 2012). En el modelo, el crecimiento se produce en 3 etapas progresivas: presencia, propósito y asociaciones, a través de la capacidad de un individuo para estar completamente presente (consciente de sí mismo), con un propósito claro (selfdecisive) participado en una asociación (acción autodirigido) hacia el cambio. El crecimiento integral es visto como el grado en que una persona puede desarrollar en estos de P3 que se refiere a tres niveles de relaciones; I (con uno mismo), usted (con otra) y nosotros (con un grupo o público) y se captura en una matriz de 3x3 que consta de 9 pasos progresivos, cada paso basándose en el éxito de la etapa precedente.

Los pasos individuales varían de conciencia de sí mismo para conectar, y establecer el propósito de la vida para el desarrollo de una marca personal, de orientación a potenciar, desde el liderazgo dejando un legado (Silva, 2012). Este estudio realizado en dos fases, tiene como objetivo apoyar este modelo de coaching integral para entrenar individuos hacia la recuperación y el crecimiento guerra afectó.

Toda la sociedad	INFLUENCIA 7	AUTORIZAR 8	LEGADO 9
Objetivo alto	DIRIGIR 4	COACH 5	LIDERAR 6
Presencia profunda	CONSIENTE 1	COMUNICACION ÓN	CONECTAR 3

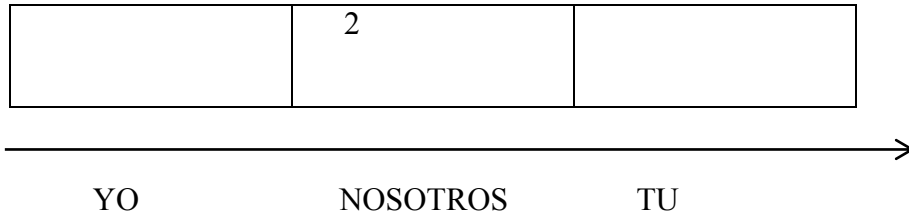


Figura 45. P3 Crecimientos Modelo

Fuente: elaboración propia

5. Capítulo 5. Hallazgos de la investigación en Medellín y Bogotá

Se realizaron 14 entrevistas a las personas que hacen parte y apoyan el programa de Soluciones desde su sede principal en Medellín y a los directivos de Sodexo en Bogotá. En Medellín fueron entrevistados el Coordinador de Antioquia y Chocó de la ACR, y de Justicia y Paz a la persona encargada de los perfiles laborales de los reintegrados.

Con clientes de Sodexo se hicieron dos entrevistas en Bancolombia. Primero, a la administradora de contratos; y segundo, al jefe directo de la misma entidad financiera del programa Soluciones.

En Suramericana accionista de Sodexo se realizó un grupo focal con cinco compañeros, un Coordinador y la jefe directa de las personas Soluciones. Era la primera vez que se hablaba de forma abierta sobre el tema de reintegrados en esta empresa.

Del programa de Soluciones fueron entrevistados: una víctima de hace 16 años de las FARC y que lleva cuatro años trabajando en Sodexo; tres reintegrados colectivos de las AUC que están desmovilizados desde hace diez años desde que inició el programa Soluciones; dos reintegrados individuales de la guerrilla, una lleva siete años de reinsertada y el otro lleva 1 año.

Hubo dos talleres de observación de Soluciones, la ACR y la Alcaldía, del grupo Avanzado 1 y 2 donde se encontraban un día 13 víctimas, reintegrados individuales y colectivos; y en el siguiente taller 12 personas de los tres actores del programa. Las competencias que se evaluaron fueron las competencias orales y no verbales del capacitador y de los asistentes al taller, respeto, asistencia comprensión, escucha, disciplina, trabajo en equipo.

Por último, fueron entrevistados cuatro trabajadores profesionales de Sodexo, en Medellín a la jefe de desarrollo sostenible, encargada del programa de Soluciones. En Bogotá al Director de desarrollo sostenible; Al Jefe de desarrollo sostenible; Y al Jefe de

comunicaciones, sobre la reintegración y el apoyo por parte de Sodexo a las personas víctimas del conflicto armado.

El Objetivo de las preguntas es demostrar que el área de comunicaciones de una empresa cumple un papel fundamental para la inclusión de personas reintegradas. Así mismo, analizar cuál es el apoyo en la toma de decisiones y acciones que está realizando el sector privado, el Estado y las personas que han sido parte del conflicto armado.

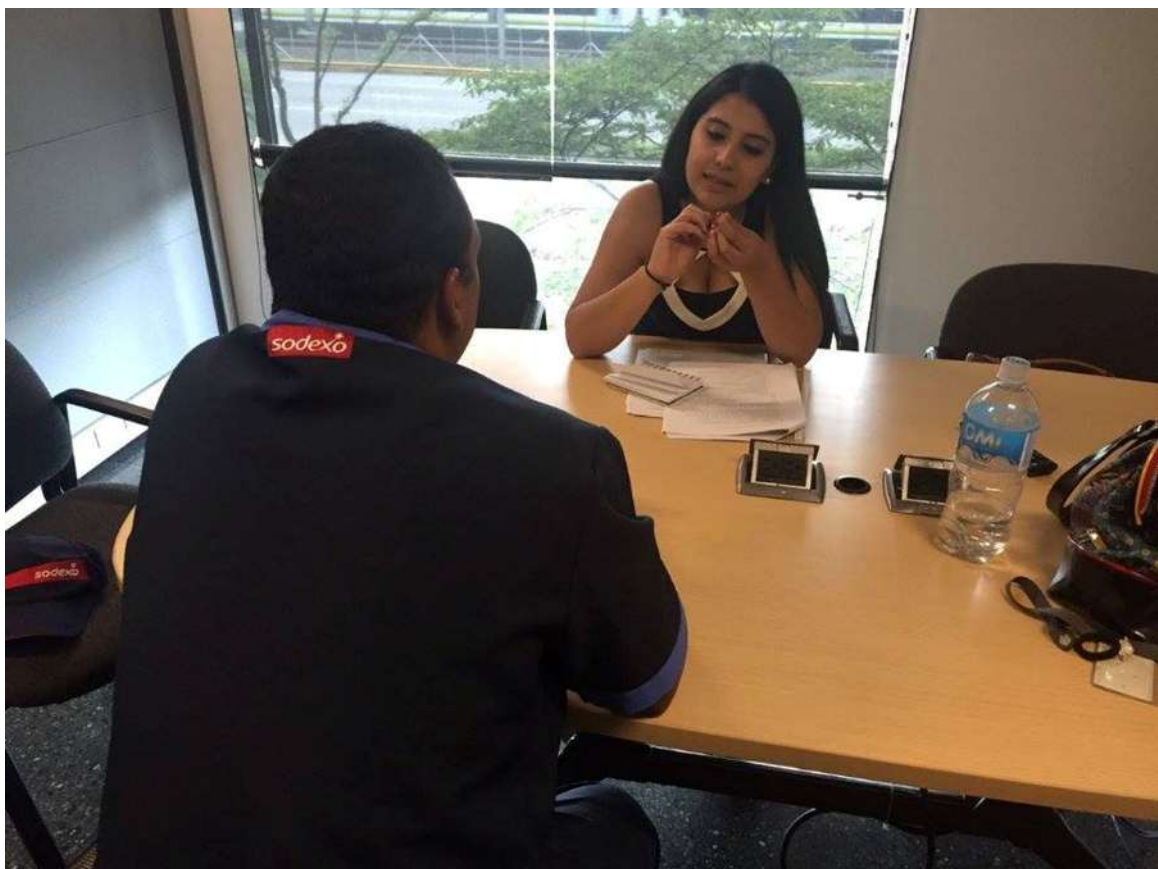


Figura 46. Entrevista a persona reintegrada hace un año

Fuente: elaboración propia

5.1 Resultados programa Soluciones

5.1.1 Análisis de las respuestas de Directores, Jefes, Coordinador ACR y de Justicia y Paz

En el análisis de estas gráficas están incluidos los directores, jefes, trabajadores de la ACR y de Justicia, quienes al hablar de tema de imaginarios fueron sinceros y dijeron que al comienzo no fue fácil pensar en trabajar con esta población.

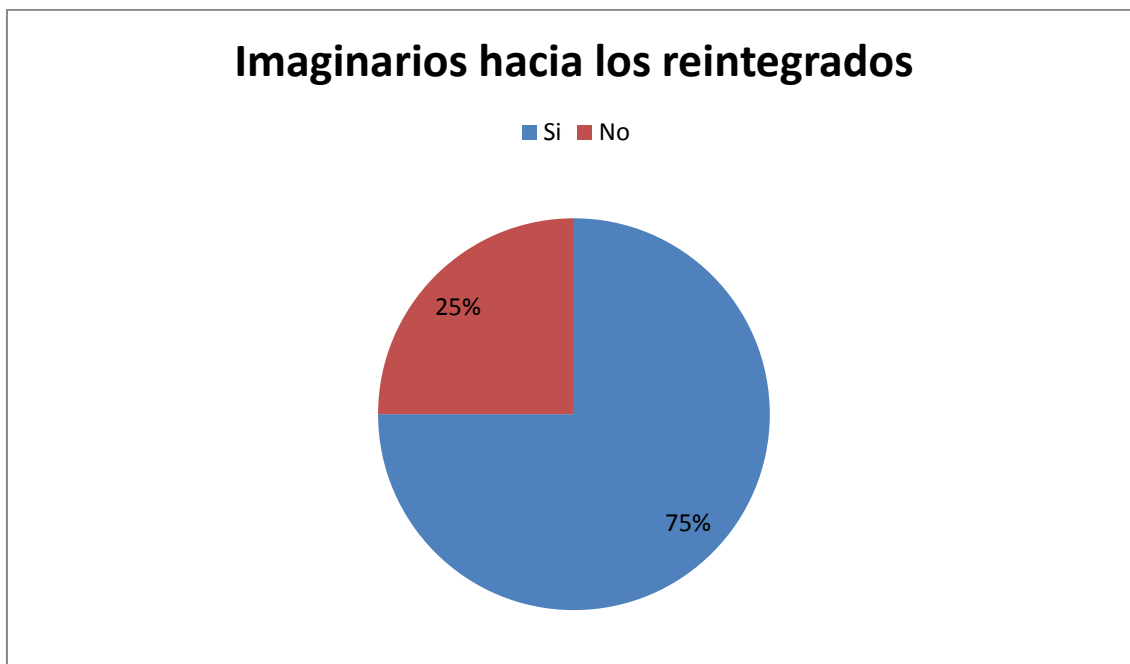


Figura 47. Las personas que trabajan con Soluciones dijeron tener imaginarios antes de trabajar con los reintegrados

Fuente: elaboración propia

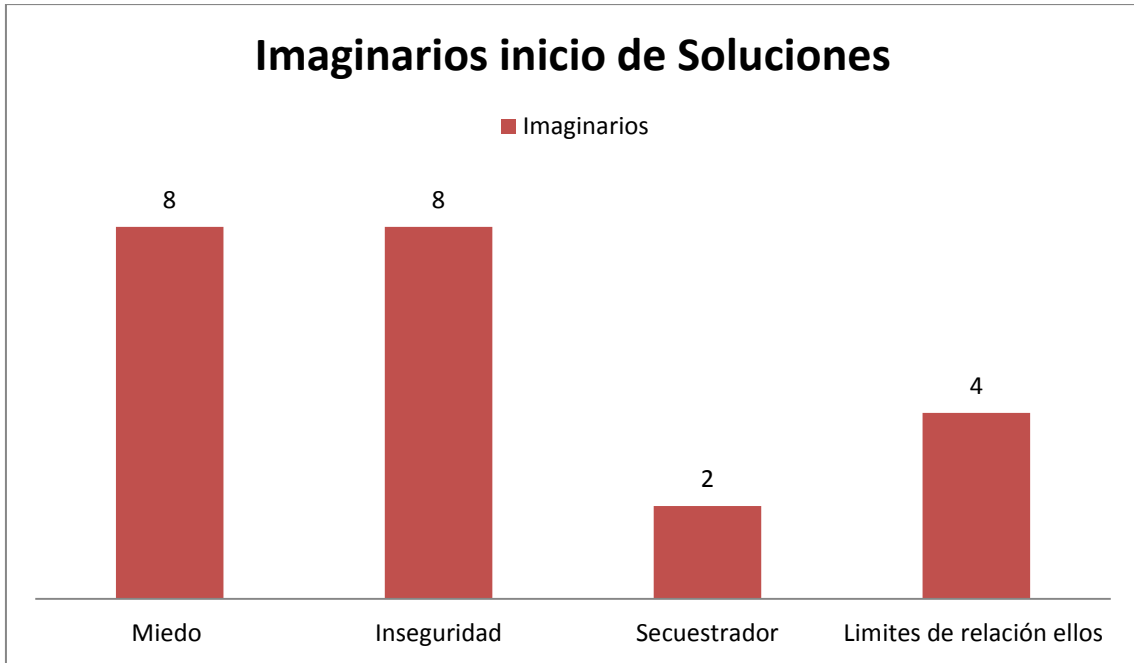


Figura 48. Clases de imaginarios de los trabajadores

Fuente: elaboración propia

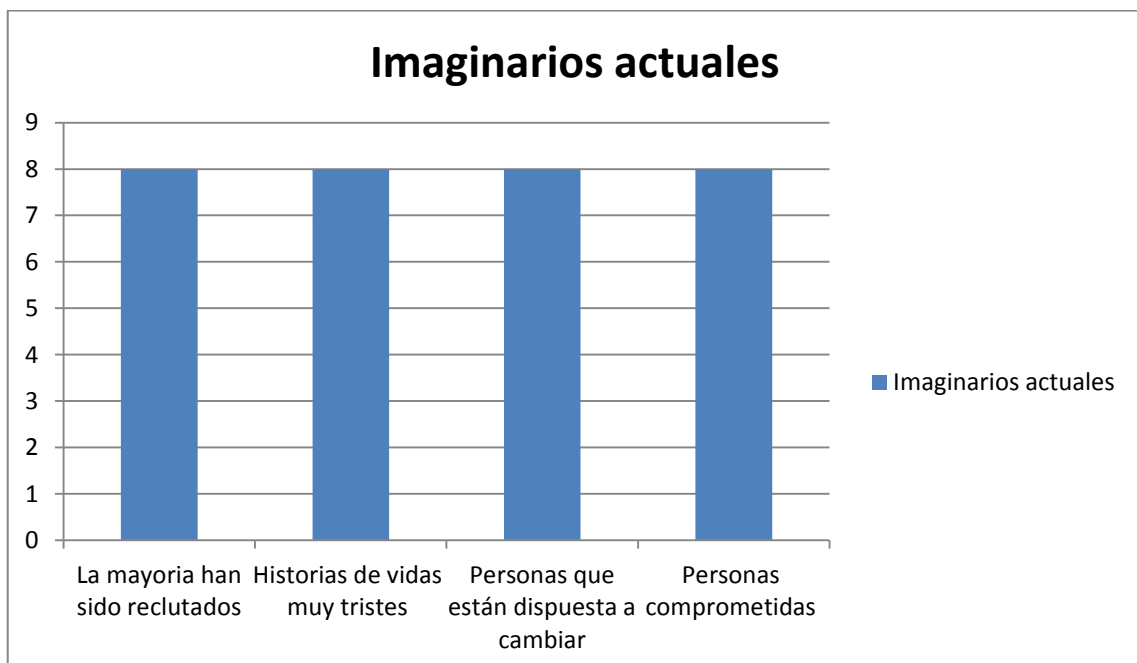


Figura 49. Imaginarios actuales de las personas de Soluciones

Fuente: elaboración propia

En esta gráfica fueron analizadas las respuestas de los directivos, jefes, personas ACR y Justicia y paz como en las anteriores pero además se incluyó las respuestas recibidas en el grupo focus del Cordinador y un jefe de las personas Soluciones.

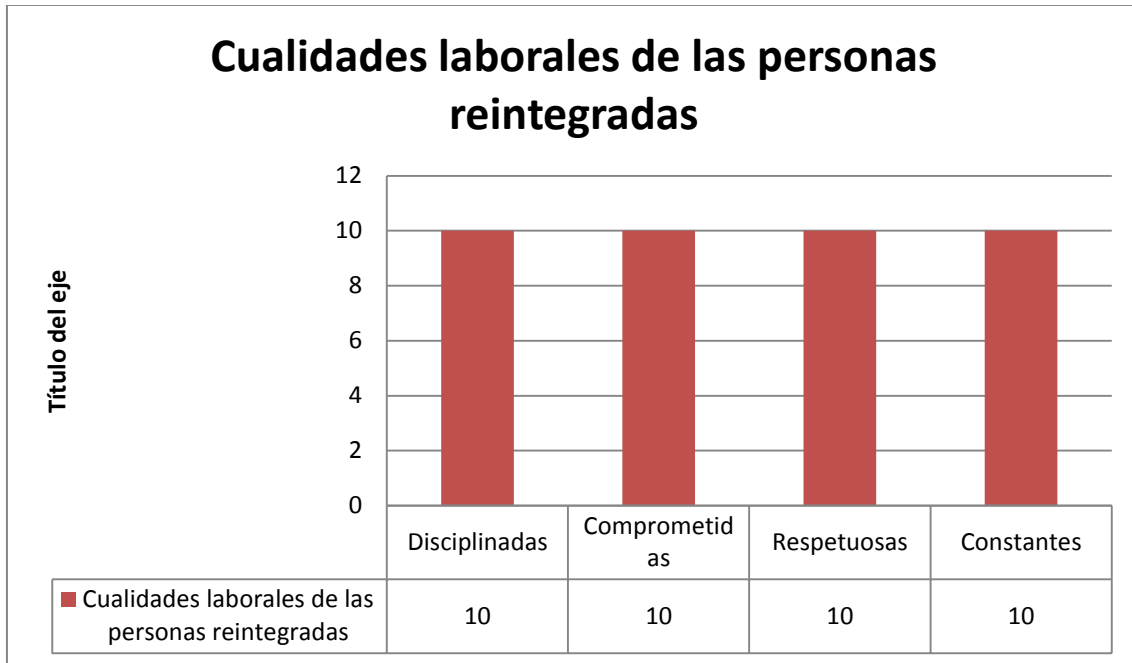


Figura 50. Cualidades laborales de las personas reintegradas

Fuente: elaboración propia

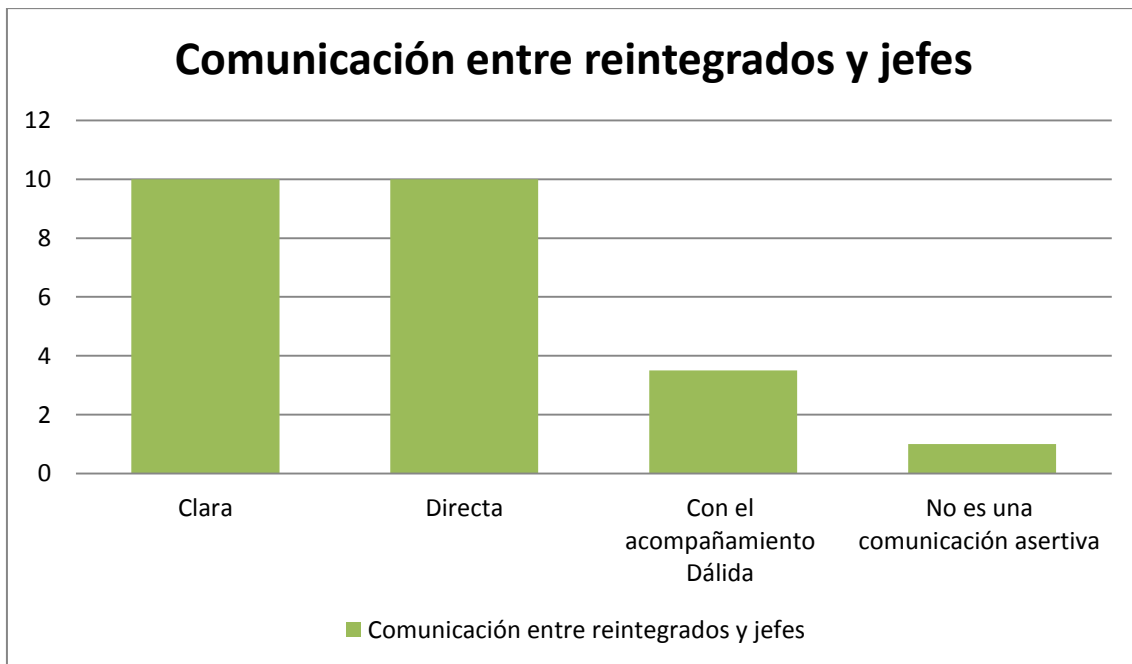


Figura 51. Comunicación entre personas reintegradas y jefes

Fuente: elaboración propia

Las personas reintegradas con el tiempo han decidido salir y contar sus historias de vida, solo una persona lo ha hecho en un medio internacional y sin tapar su identidad, las demás prefieren mantenerse en el anonimato al igual que Sodexo por seguridad hacia ellos. Esta población ha contado sus historias cambiando sus nombres a través de la comunicación interna y externa de la empresa.

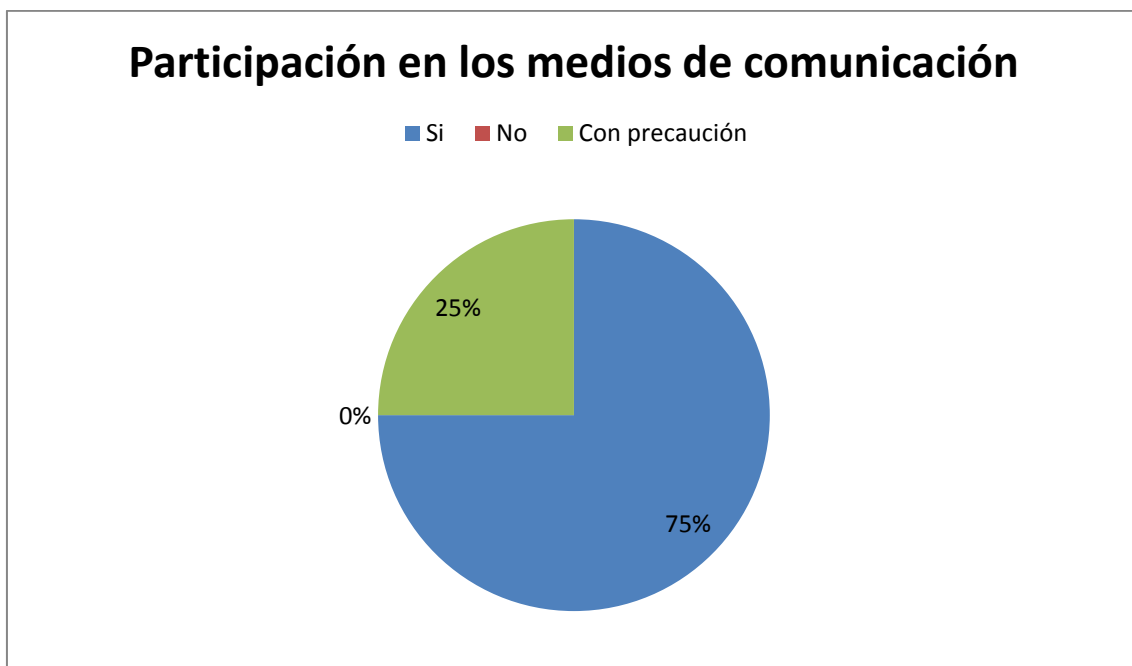


Figura 52. Participación de reintegrados en Medios de comunicación internos y externos

Fuente: elaboración propia

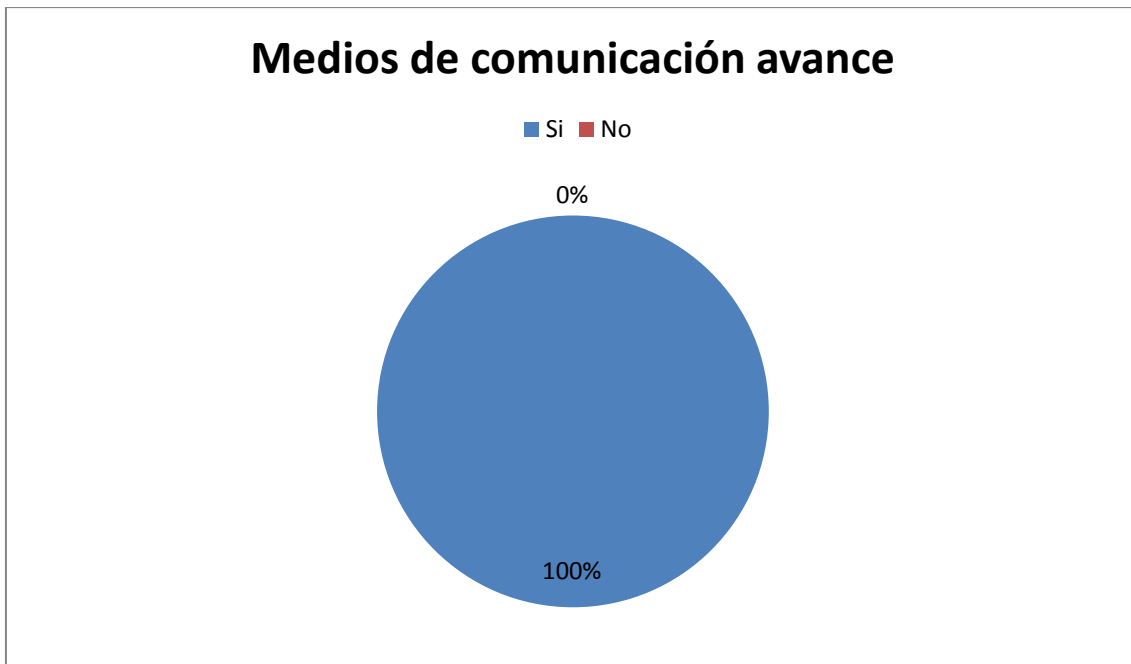


Figura 53. Participación de reintegrados en los medios de comunicación ha generado un avance

Fuente: elaboración propia



Figura 54. Proceso de paz

Fuente: elaboración propia

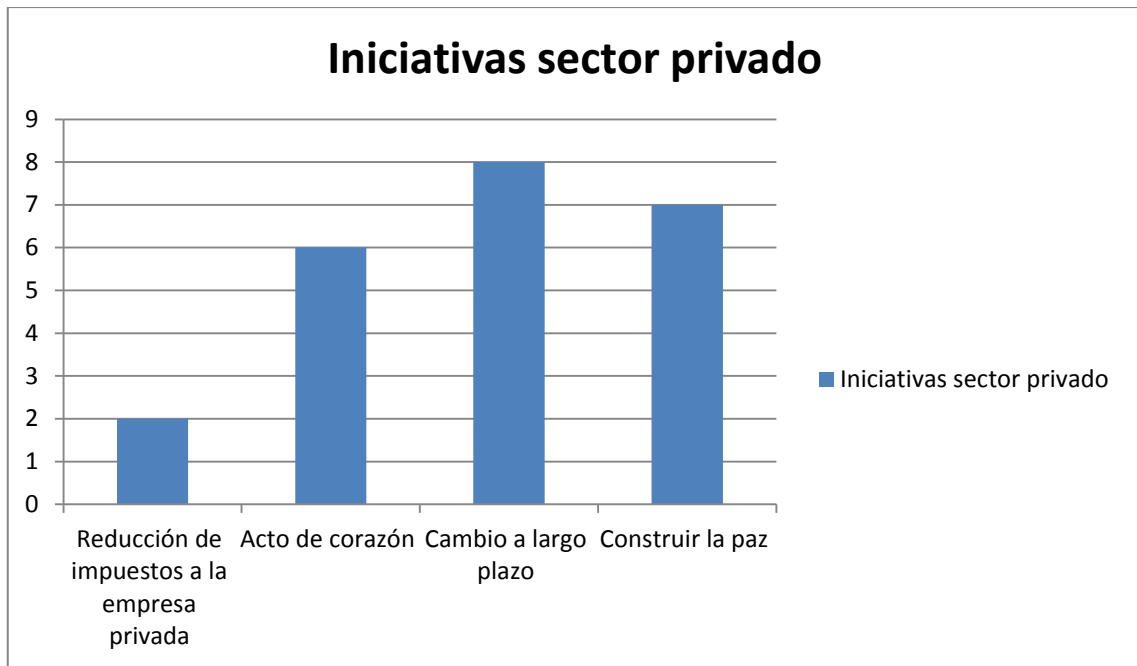


Figura 55. Sector privado e iniciativas por parte de los empresarios

Fuente: elaboración propia

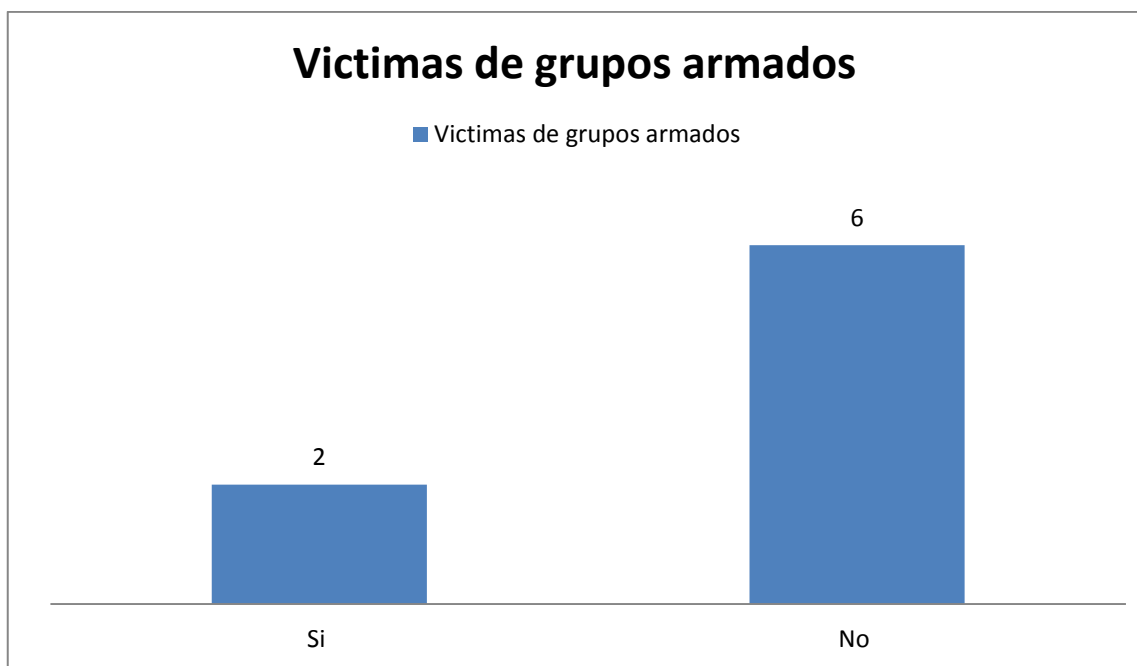


Figura 56. Antes del programa de Soluciones fueron víctimas de grupos armados

Fuente: elaboración propia

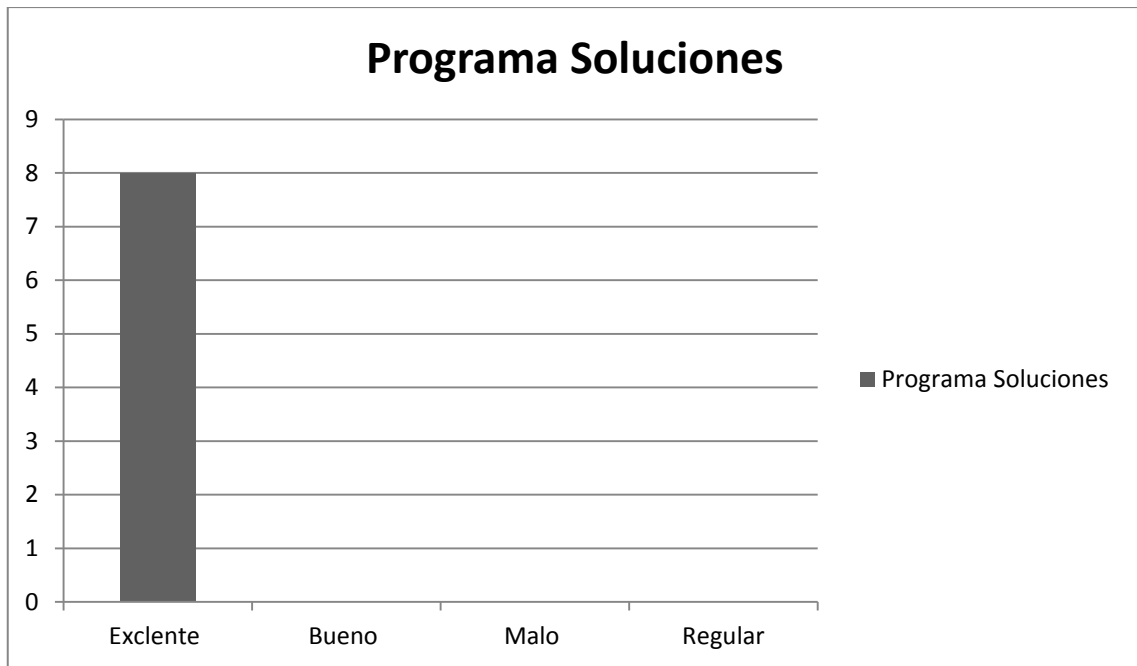


Figura 57. Opinión programa Soluciones

Fuente: elaboración propia

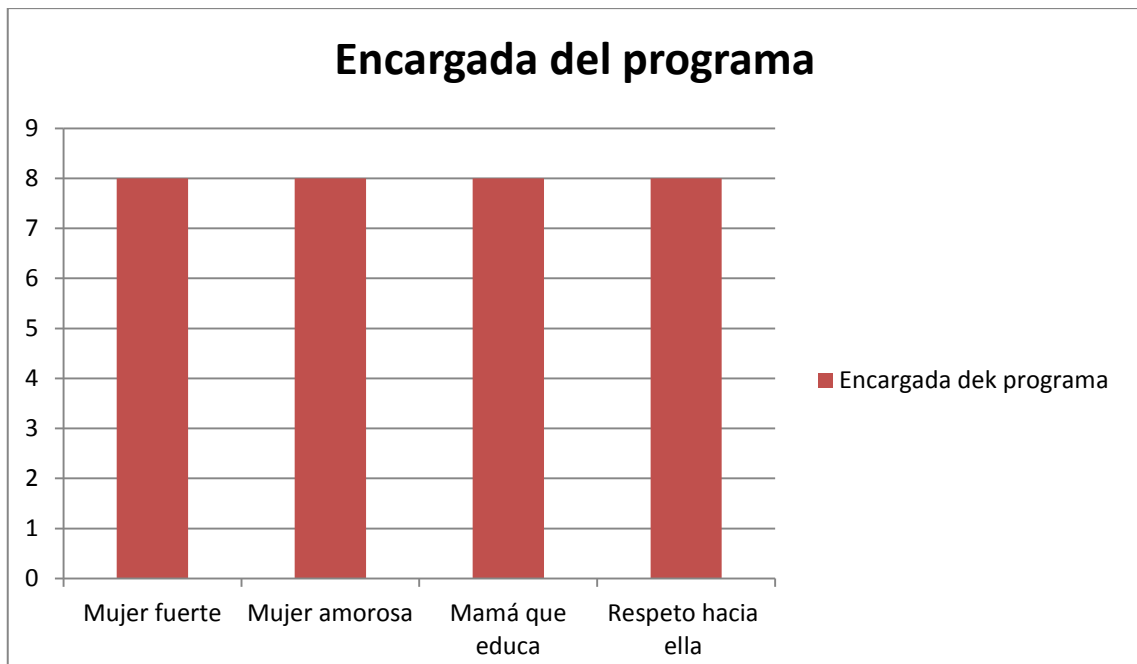


Figura 58. Opinión persona encarga de Soluciones

Fuente: elaboración propia

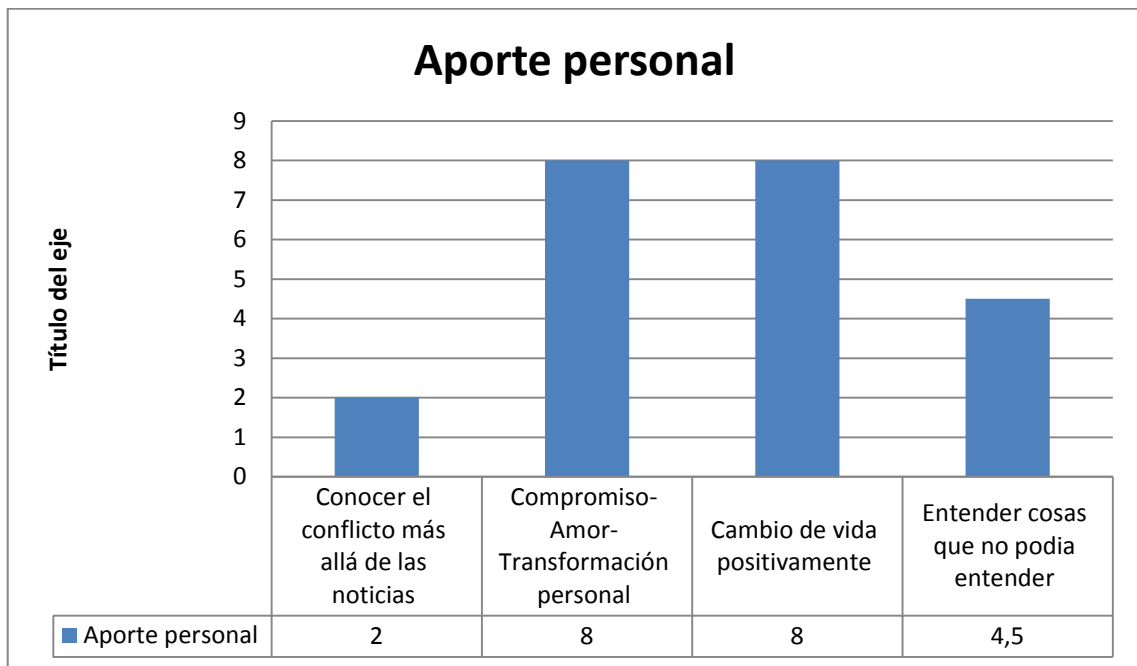


Figura 59. Reflexión personal sobre las personas reintegradas

Fuente: elaboración propia

5.1.2 Análisis de las respuestas de las personas reintegrados colectivas e individuales de Soluciones

Los resultados que se observaran a continuación son las respuestas de las personas de Soluciones reintegradas individuales y colectivos

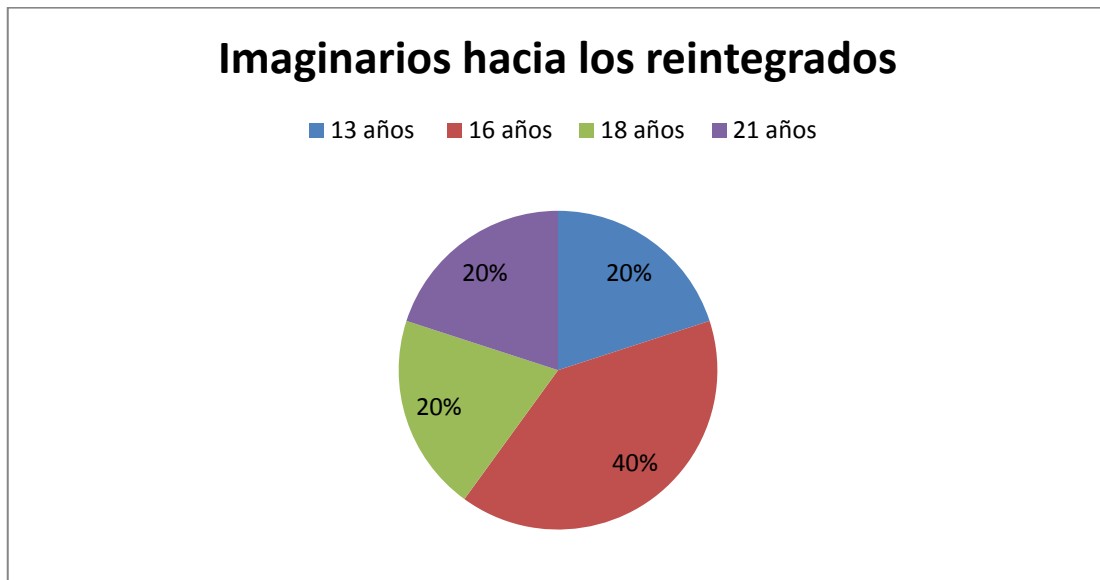


Figura 60. Edad inicial en el grupo armado

Fuente: elaboración propia

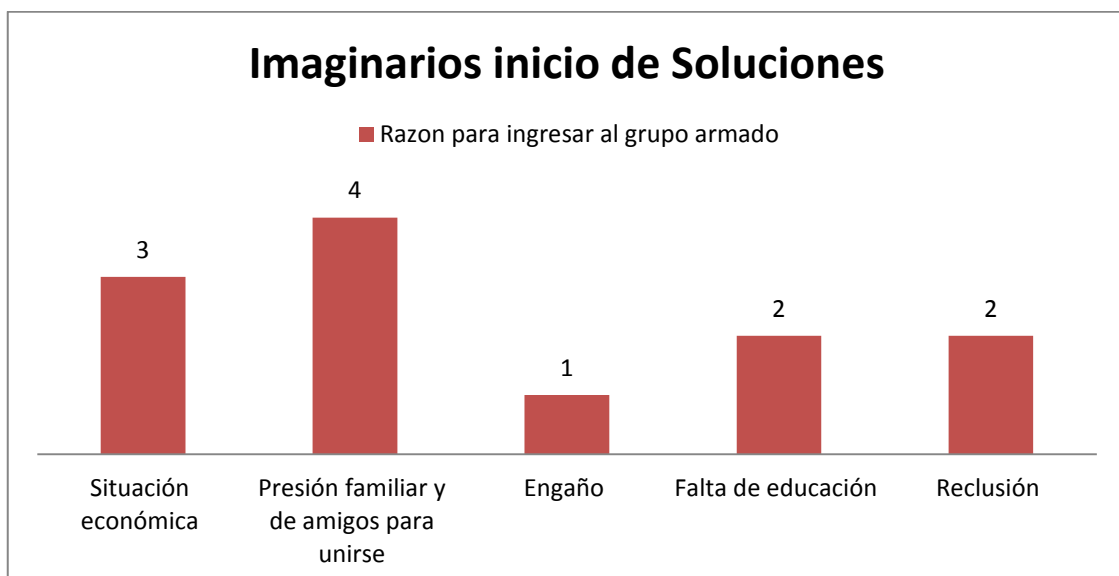


Figura 61. Razón para ingresar al grupo armado

Fuente: elaboración propia



Figura 62. Razón para desmovilizarse

Fuente: elaboración propia

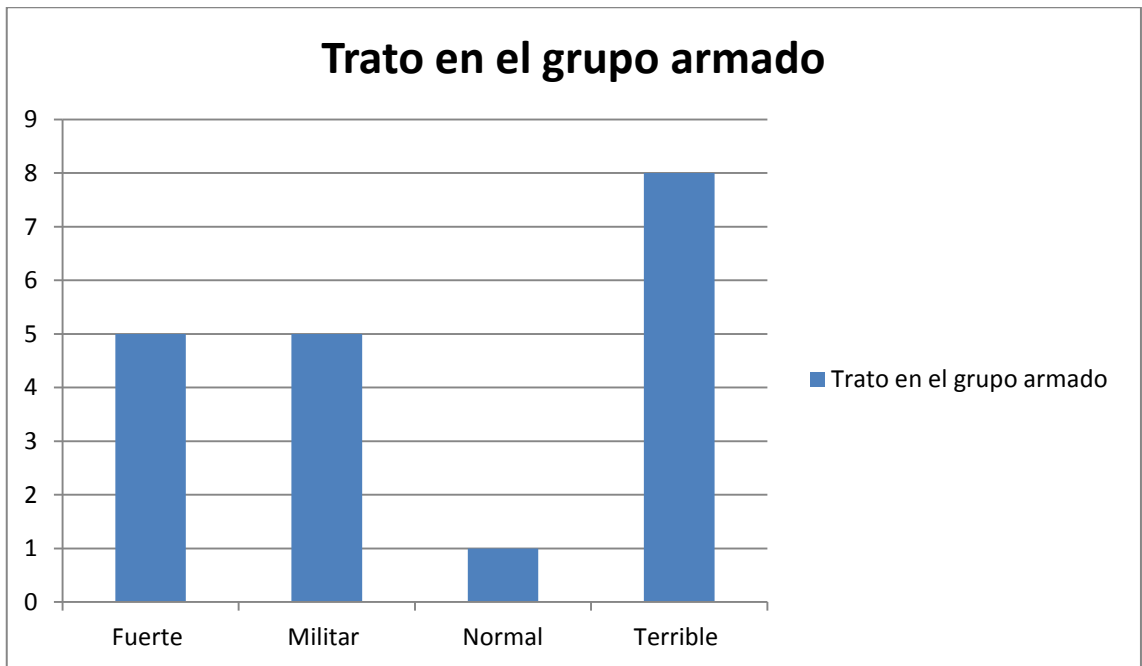


Figura 63. Trato en el grupo armado

Fuente: elaboración propia

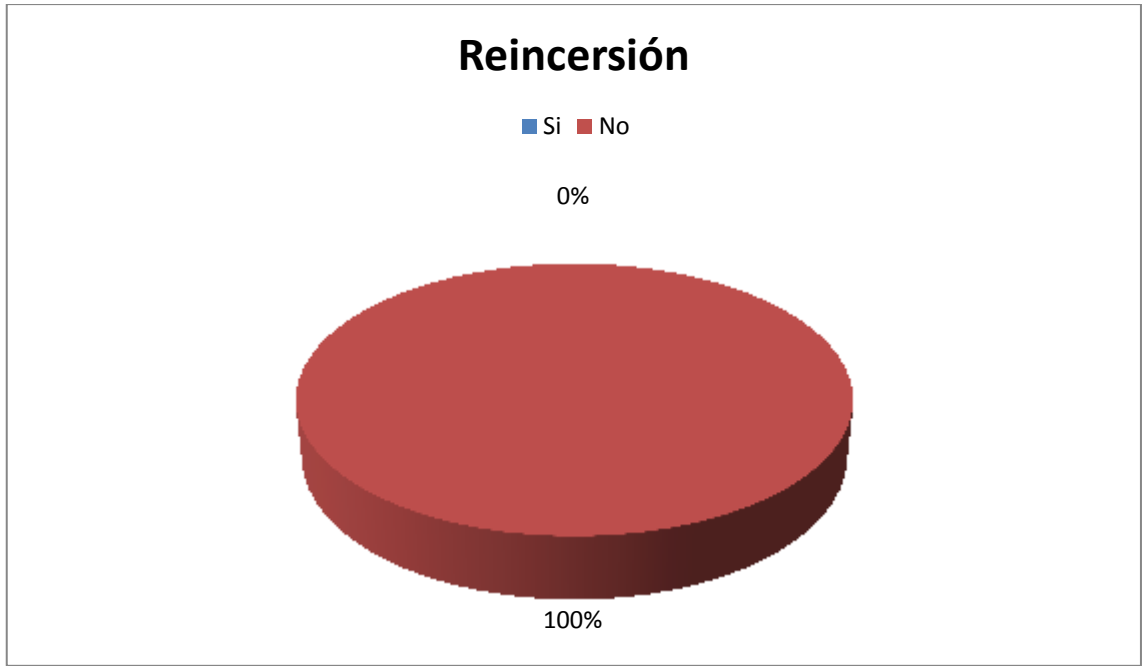


Figura 64. Volvería al grupo armado

Fuente: elaboración propia

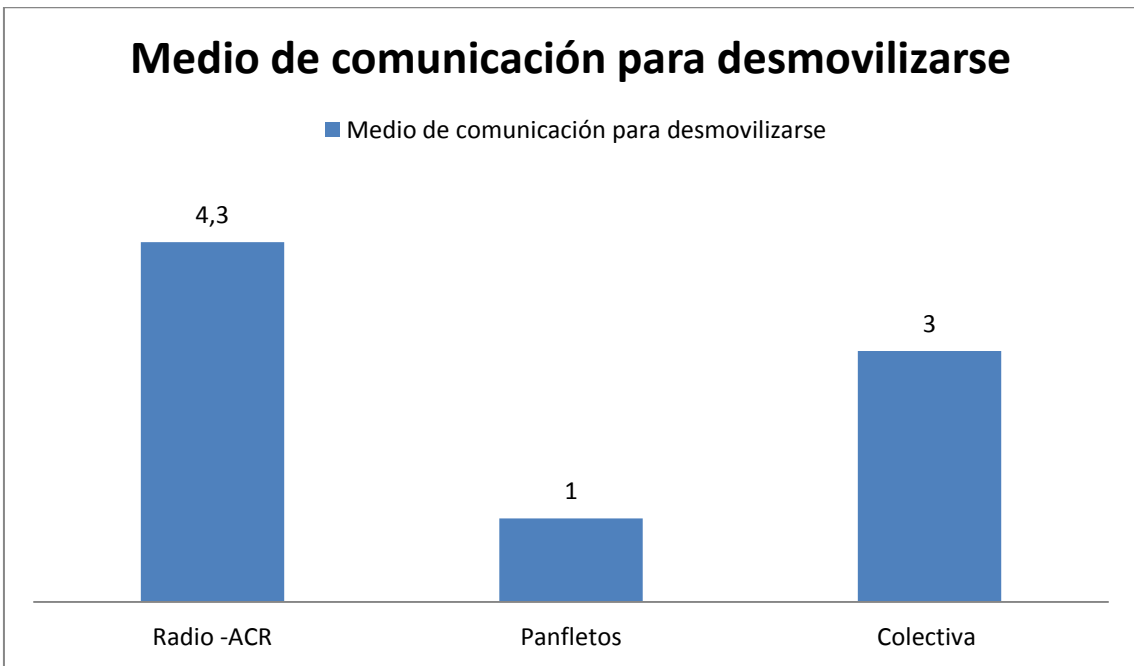


Figura 65. Por medio de que canal de comunicación se enteró para la desmovilizarse

Fuente: elaboración propia

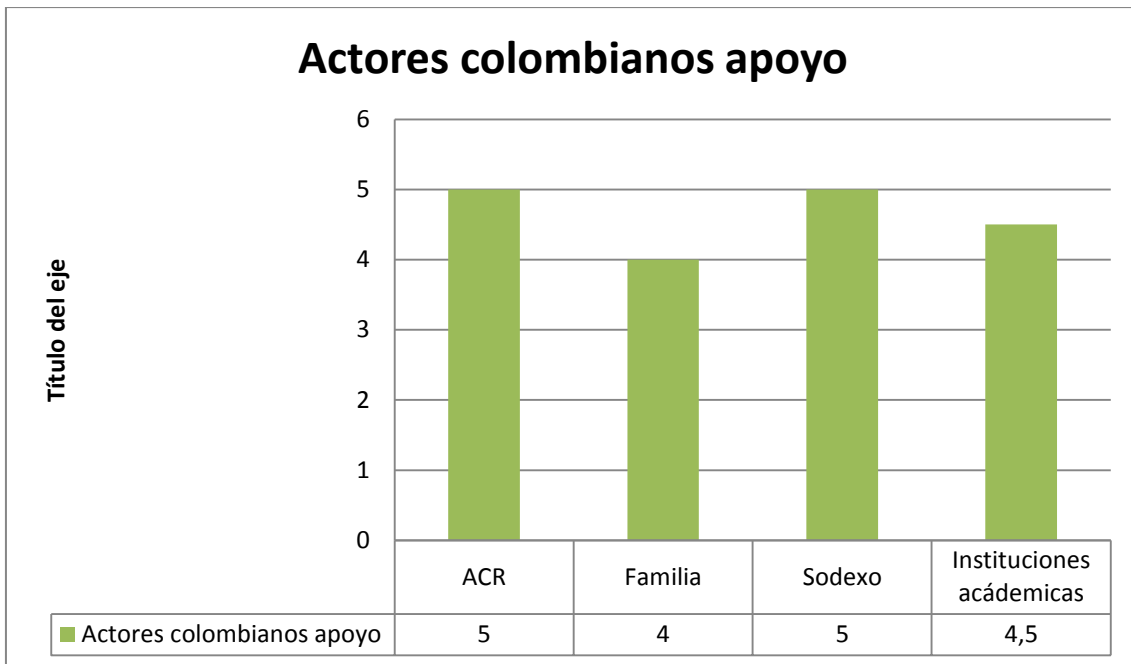


Figura 66. Actores de la sociedad colombiana que han ayudado en la reintegración

Fuente: elaboración propia

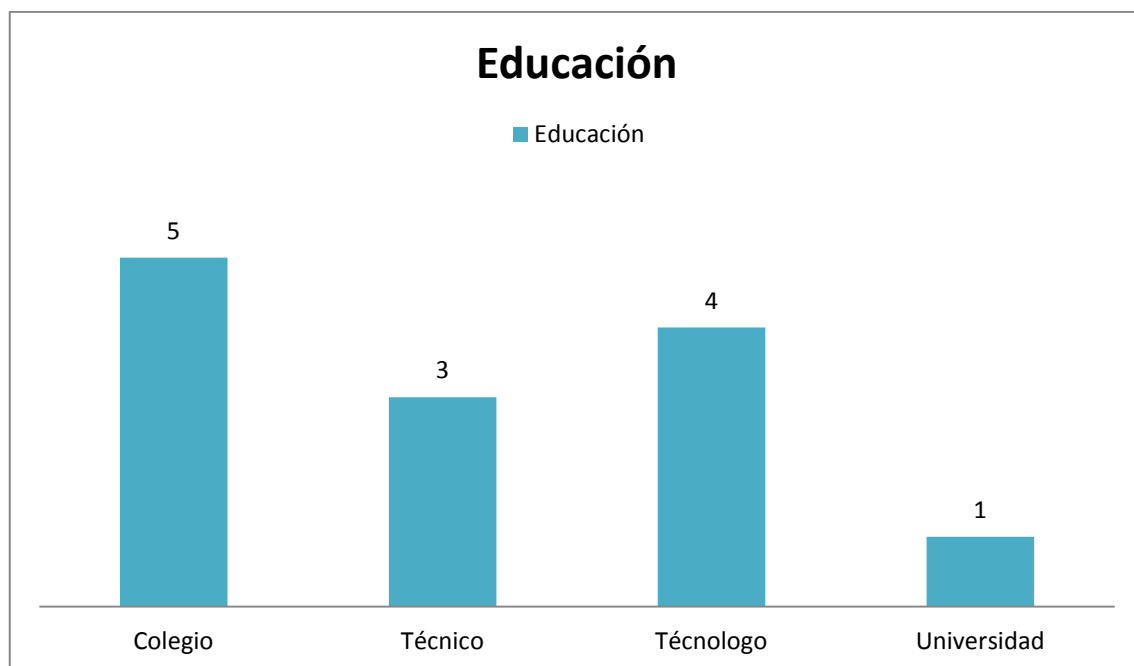


Figura 67. Estudios terminados

Fuente: elaboración propia



Figura 68. Recibido un apoyo integral por parte de la ACR, el programa Soluciones y la Alcaldía de Medellín

Fuente: elaboración propia

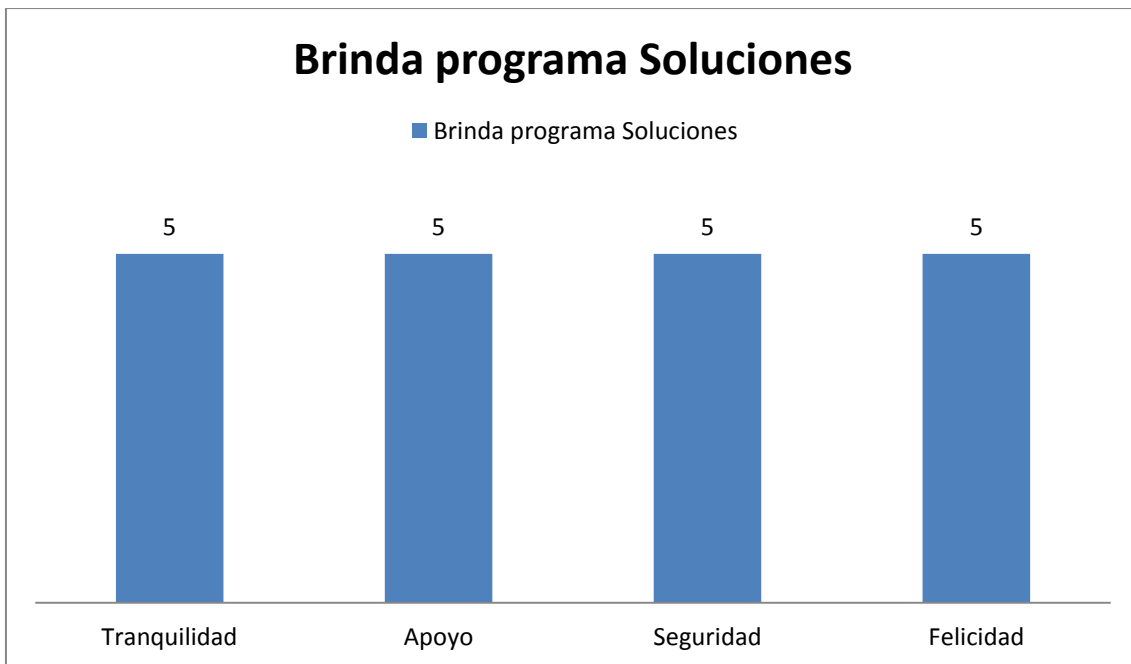


Figura 69. Que le brinda el acompañamiento de Sodexo

Fuente: elaboración propia

A la pregunta siguiente ninguno consideró haber sido víctimas de rechazo con respecto a su condición de persona reintegrada, pero cuatro de cinco comentaron escuchar rumores en los pasillos, baños que decían (No sé por qué incluyen a personas desmovilizadas aquí, deberían de darles esos puestos a otras personas, hagamos un lista para saber quiénes son las personas de Soluciones. Nunca hubo un desprecio directo porque no sabían quiénes eran pero siempre estuvieron los comentarios por toda la empresa. En la actualidad, el presidente salió y habló del programa de Soluciones y lo apoya completamente entonces los rumores y el rechazo es cada vez menor.

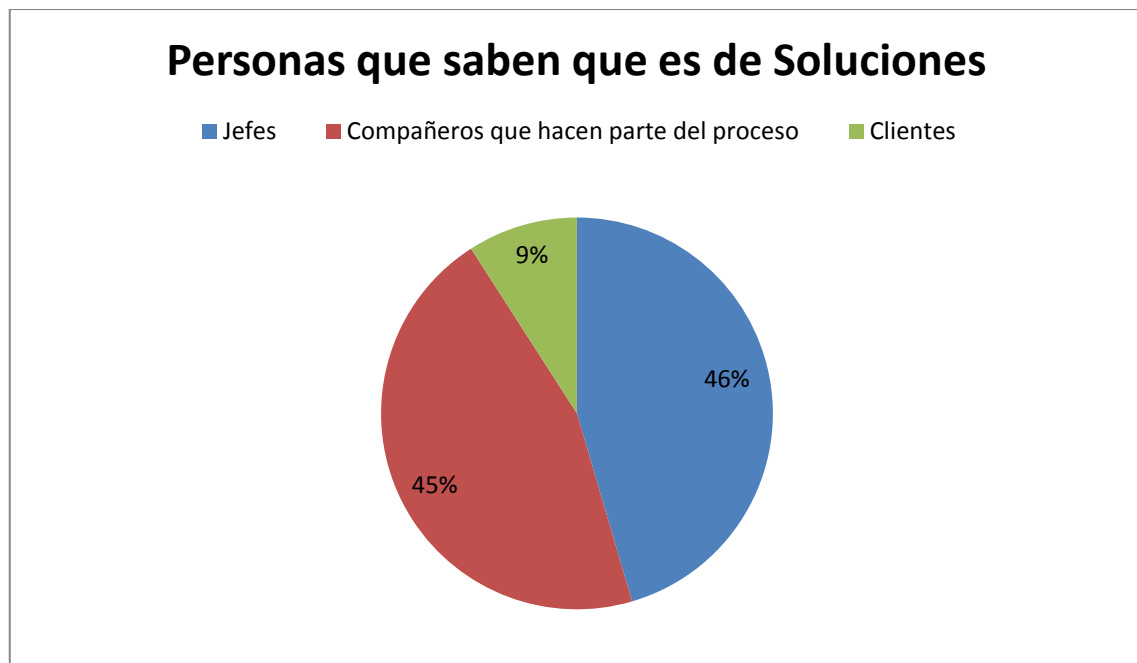


Figura 70. Personas que conocen su condición de reintegrada dentro de Sodexo

Fuente: elaboración propia

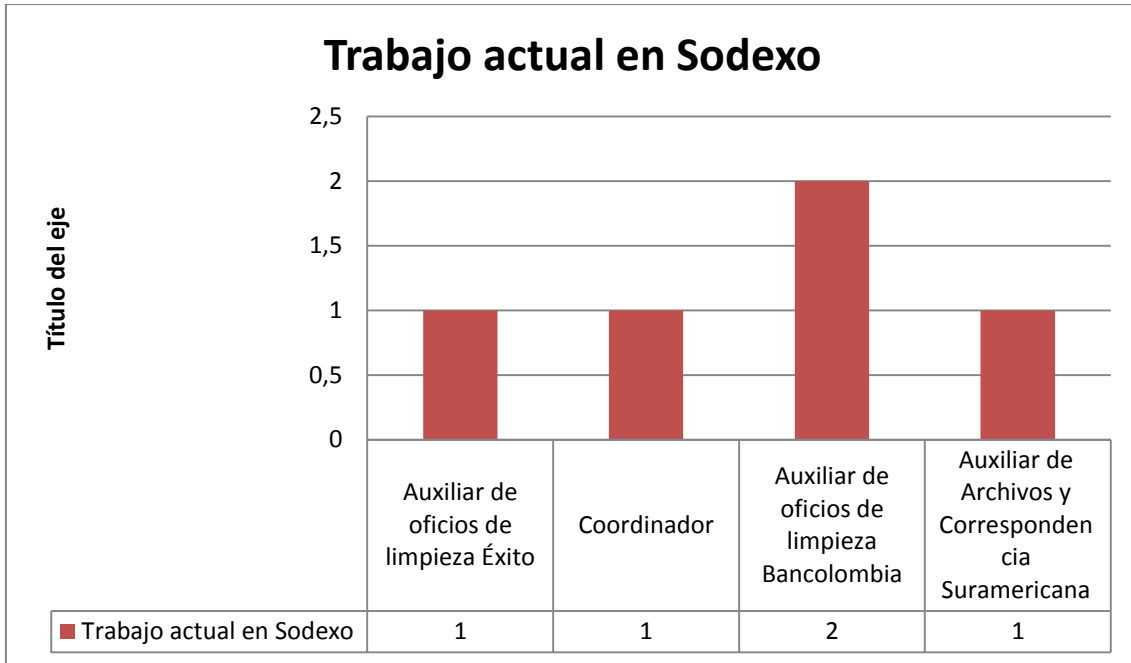


Figura 71. Trabajo actual

Fuente: elaboración propia

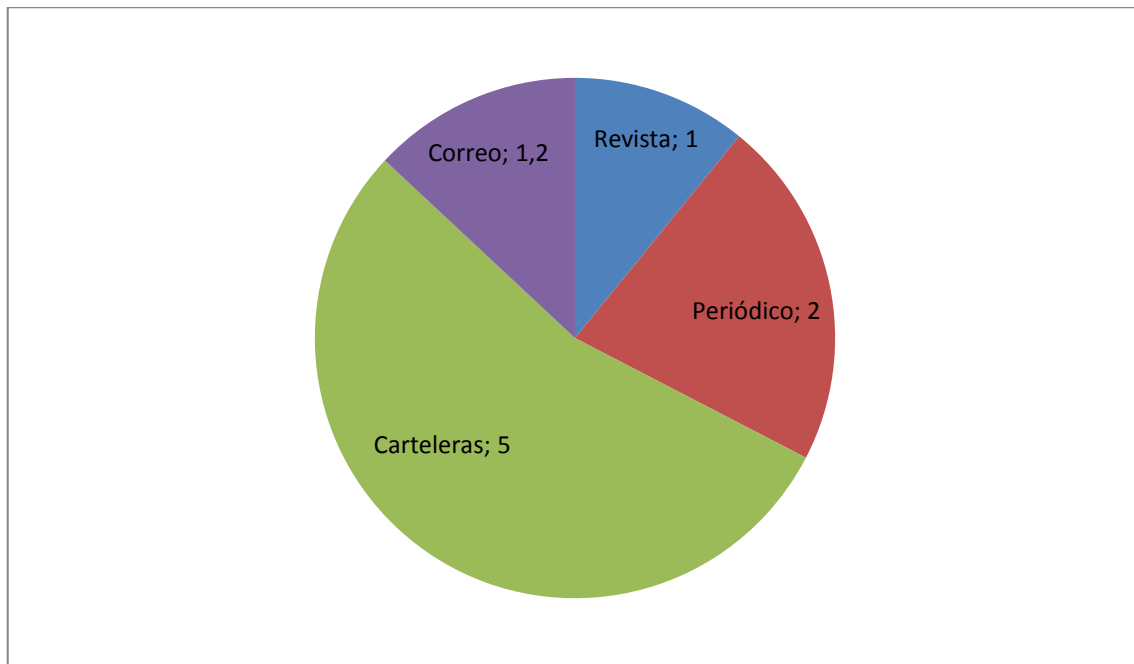


Figura 72. Acceso a los medios de comunicación de Sodexo

Fuente: elaboración propia

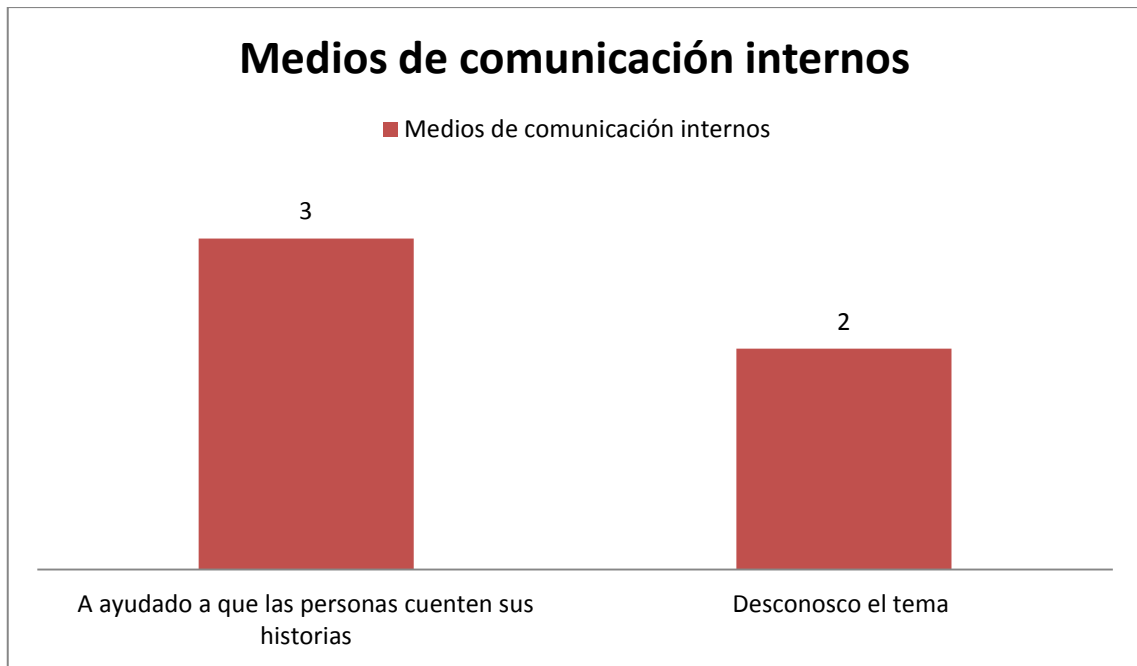


Figura 73. Opinión sobre la comunicación interna

Fuente: elaboración propia



Figura 74. Les gustaría contar su historia de vida en los medios de comunicación de Sodexo

Fuente: elaboración propia

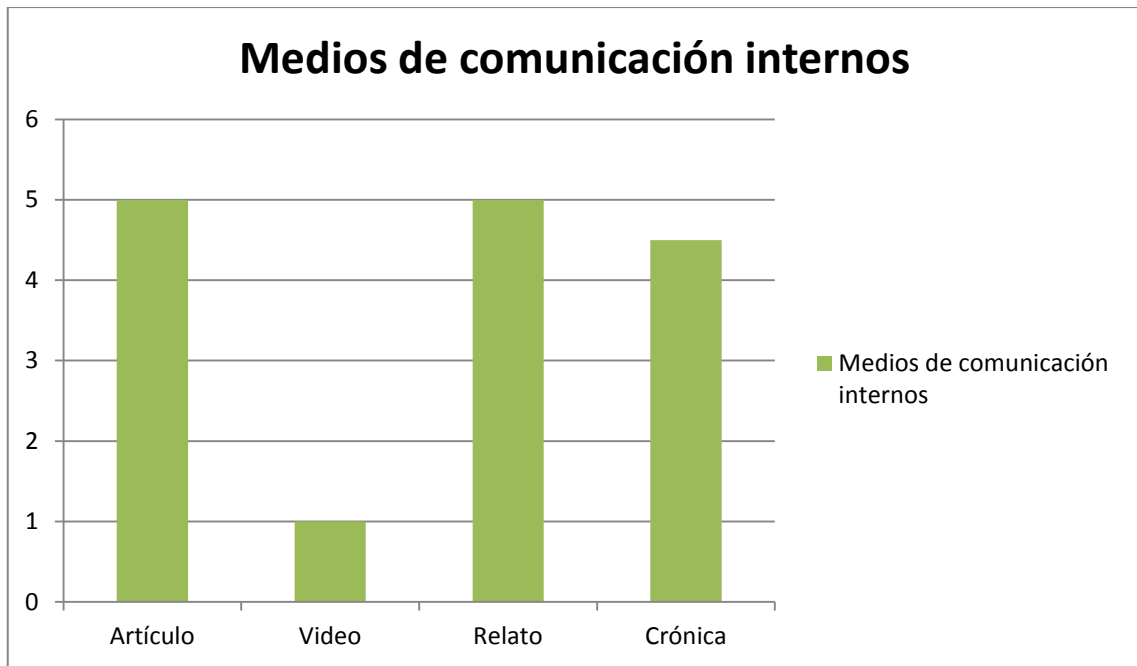


Figura 75. Mediante qué medio interno le gustaría contar su historia de vida

Fuente: elaboración propia

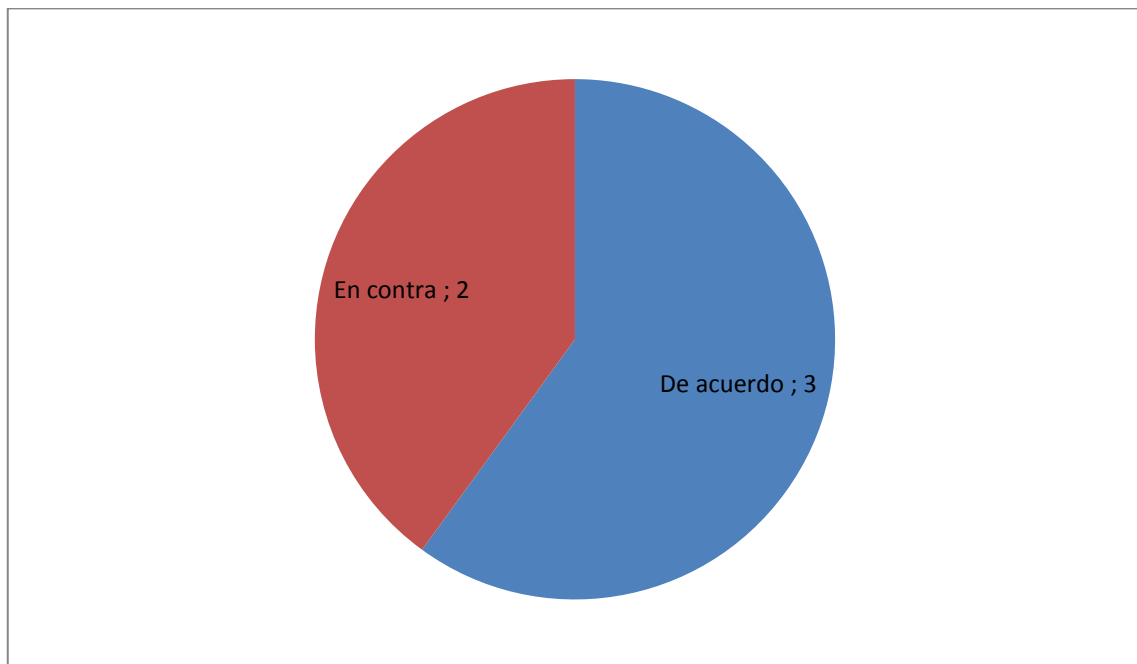


Figura 76. Proceso de paz

Fuente: elaboración propia

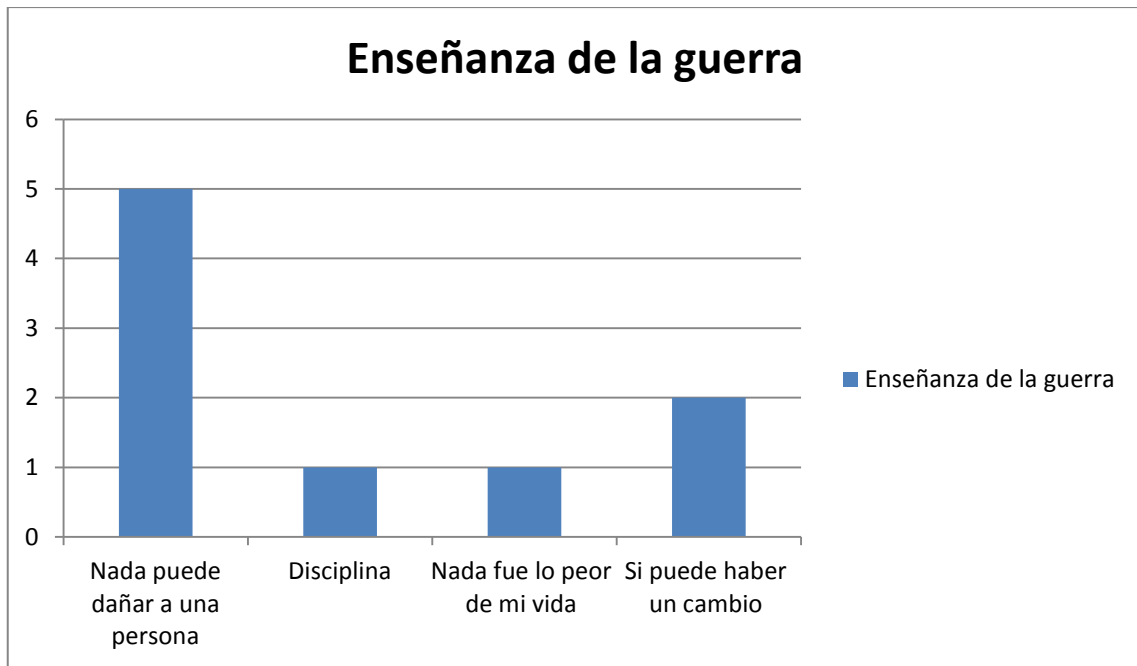


Figura 77. Mayor enseñanza que le trajo la guerra

Fuente: elaboración propia

5.1.3 Testimonio de vida de una víctima de Soluciones

Esta mujer tiene 23 años y fue desplazada de Támesis, Antioquia. Cuenta que a su familia la amenazaban constantemente con dar una vacuna (dinero) a grupos armados. La decisión de irse obligados de esta zona y dejar todo abandonado fue porque un día amenazaron a su familia con matarlos y violaron a su hermana desde ese momento decidieron comenzar una nueva vida en Bogotá.

Ella lleva cuatro años en el programa de Soluciones, inició trabajando como auxiliar general y por sus buenas cualidades fue promovida a trabajar como recepcionista en Bancolombia actual cliente de Sodexo.

Es una mujer que no habla con resentimiento hacia el otro, ni tristeza por lo que la guerra le quitó. Tiene esperanzas de seguir creciendo y poder brindarle un futuro excelente a su hijo de 1 año y 6 meses. Al hablar del tema del perdón comenta “yo ya perdoné porque uno crece...las personas comenten errores y se equivocan pero quieren cambiar y no quiero brindar odio”. También opina sobre cómo ha sido trabajar con las personas reinsertadas dentro del programa Soluciones. “Es diferente a lo que piensan, a lo que son,

porque son personas muy sensibles y excelentes seres. Yo soy amiga de muchos de ellos”.

5.2 Observación grupo avanzado 1 de Soluciones

Tabla 6. *Observación grupo avanzando 1 de Soluciones*

Sexo	Edad
Hombres (7)	Entre 26-35 años
Mujeres (6)	Entre 31-40 años

Fuente: elaboración propia N: 13

5.2.1 Actitud y participación durante el taller del capacitador y las personas de Soluciones

Tabla 7. *Escala general de actitud y participación en el taller*

	1	2	3	4
Escala General				4-4-4
Ritmo de la capacitación	EL taller es aburrido y no cautiva a las personas asistentes.	El taller es preferentement e plano y monótono.	El taller se percibe activo.	El taller se percibe activo y entretenido.
Control de los trabajadores por parte de la persona encargada del taller	Hay indicadores que hacen suponer que la persona encargada de dictar el taller, mantiene el control en forma intimidatoria y empobrecedora.	El encargado del taller no logra mantener adecuadamente el control del curso.	El encargado del taller mantiene el control del curso.	El encargado del taller mantiene el control de las personas de soluciones y se preocupa por una participación recíproca. .
Participación espontánea de las personas de soluciones participantes	Los trabajadores no participan espontáneamente.	Uno o dos trabajadores participan espontáneamente.	Más de dos trabajadores participan espontáneamente.	La mayoría de los trabajadores participan espontáneamente.

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. *Escala interaccional de actitud y participación en el taller*

	1	2	3	4
Escala interaccional				4-4-4
Reconocimiento explícito a un persona de soluciones en particular	El capacitador hace comentarios respecto a los aspectos negativos de la conducta o trabajo de una persona o lo descalifica.	El capacitador no hace reconocimiento explícito al trabajador, o lo ignora.	A veces el capacitador refuerza positivamente la respuesta o participación de un trabajador, o no puede observarse esta categoría.	La mayor parte del taller el capacitador refuerza positivamente la respuesta o participación del trabajador.
Reconocimiento explícito al grupo	El capacitador hace comentarios respecto a los aspectos negativos de la conducta del grupo o los descalifica.	El capacitador no hace reconocimiento explícito al grupo, o los ignora.	A veces el capacitador refuerza positivamente la respuesta o participación del grupo, o no puede observarse esta categoría.	La mayor parte del taller el capacitador refuerza positivamente la respuesta o participación del grupo.
Percepción del vínculo capacitador-trabajador		El capacitador muestra una actitud de rechazo y desapego hacia las personas de soluciones.	El capacitador se muestra neutral ante las personas de soluciones.	El capacitador se muestra cercano y disponible a las personas de soluciones.

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Escala lúdica de actitud y participación en el taller

	1	2	3	4
Escala Lúdica				4-4-4
Uso de metáforas por parte del capacitador		El capacitador hace uso de metáforas de carácter negativo.	El capacitador no hace uso de metáforas, utiliza igual número de metáforas de carácter positivo y negativo.	El capacitador hace uso de metáforas de carácter positivo.
Risa del capacitador		El capacitador se ríe o sonríe de manera discriminatoria.	El capacitador no se ríe, ni sonríe.	El capacitador se ríe o sonríe de forma apropiada.
Uso de juegos por parte del capacitador			El capacitador no hace uso de juegos.	El capacitador hace uso de juegos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. *Escala verbal de actitud y participación en el taller*

	1	2	3	4
Escala verbal				4
Lenguaje por parte del capacitador	El capacitador no se expresa de manera fluida y utiliza palabras no adecuadas.	El capacitador intenta exponer el tema de manera fluida pero su vocabulario es limitado.	El capacitador se expresa de manera clara pero se limita con respecto a algunos temas.	El capacitador tiene un buen vocabulario y se expresa de forma fluida.
Escala Verbal			3	
Lenguaje por parte de las personas de Soluciones.	Las personas de soluciones no se expresan de manera fluida y utiliza palabras no adecuadas.	Las personas de soluciones intentan participar en el taller de manera fluida pero su vocabulario es limitado. .	Las personas de Soluciones se expresan de manera clara pero se limita con respecto a algunos temas.	Las personas de Soluciones tienen un buen vocabulario y se expresa de forma fluida.

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. *Escala no verbal de actitud y participación en el taller*

Fuente: elaboración propia

	1	2	3	4
Escala No Verbal				4-4-4
Desplazamiento del capacitador en la sala		El capacitador no se desplaza por la sala.	El capacitador permanece preferentemente adelante.	El capacitador se desplaza a través de toda la sala, o lo hace restringidamente debido a que a la sala no se lo permite.
A quién se dirige el capacitador		El capacitador se dirige a un grupo de trabajadores.	El capacitador se dirige a las personas del taller en general.	El capacitador se dirige a las personas del taller en general y a algunos trabajadores en particular, atendiendo a sus requerimientos.
Actitud por parte de las personas de Soluciones	No escuchan y su comportamiento es agresivo	Escuchan pero no ponen atención.	Escuchan y se muestran interesados.	Escuchan, tienen actitud positiva, se muestran interesados y con aspiraciones frente al tema.

Tabla 12. *Escala de aprendizaje de actitud y participación en el taller*

ESCALA DE APRENDIZAJE		BAJO	MEDIO	ALTO
Nivel de aprendizaje durante el taller				3
	1	2		3
Escala de aprendizaje	Bajo	Medio		Alto
Nivel de aprendizaje				3
Reflexión con respecto a seguir estudiando y poder crecer laboralmente				3
Comprensión con respecto al taller		2		
Reflexión con respecto a aspiraciones y metas				3
Interés en aprender y estudiar				3
Aspiraciones y metas				3
Comunicación dentro de la personas				3
Atención				3

5.2.2 Matriz de doble entrada medición de participación

5.2.2.1 Resultados de participación en los talleres

Participación	Valor asignado	Número de participantes en los talleres	Promedio total
Altamente participativos	5,00	11	55
Participativos pasivos	4,00	2	8
Moderadamente participativos	3,00	0	0
Desinteresados	2,00	0	0
No participativos	1,00	0	0
Promedio total	4.8	13	63

Fuente: elaboración propia

Durante el primer taller los resultados obtenidos con respecto a las personas de soluciones y al capacitador fueron buenos, se observa que son personas con una excelente actitud y un respeto hacia el otro, y que a través del apoyo de entidades como la Alcaldía de Medellín, la ACR y Soluciones han salido adelante.

Al finalizar este taller, la ACR les entregó a tres personas reintegradas tablets por sus ganas de salir adelante y por los estudios académicos que están realizando por su cuenta. Una de estas personas ya se graduó del programa Soluciones, sigue trabajando en Sodexo y continúa estudiando. La ACR motiva a las personas para que sigan adelante en su camino y puedan tener resultados exitosos como los observados.

5.3 Observación grupo avanzado 2 de Soluciones

Tabla 13. *Observación grupo avanzado 2 de Soluciones*

Sexo	Edad
Hombres (6)	Entre 26-35 años
Mujeres (6)	Entre 31-40 años

Fuente: elaboración propia N: 12

5.3.1 Actitud y participación durante el taller del capacitador y las personas de Soluciones:

Tabla 14. *Escala general de actitud y participación en el taller*

	1	2	3	4
ESCALA GENERAL				4-4-4
Ritmo de la capacitación	EL taller es aburrido y no cautiva a las personas asistentes.	El taller es preferentement e plano y monótono.	El taller se percibe activo.	El taller se percibe activo y entretenido.
Control de los trabajadores por parte de la persona encargada del taller	Hay indicadores que hacen suponer que la persona encargada de dictar el taller,	El encargado del taller no logra mantener adecuadamente el control del curso.	El encargado del taller mantiene el control del curso.	El encargado del taller mantiene el control de las personas de soluciones y se preocupa por una

	mantiene el control en forma intimidatoria y empobrecedora.			participación recíproca.
Participación espontánea de las personas de soluciones participante s	Los trabajadores no participan espontáneamente.	Uno o dos trabajadores participan espontáneamente.	Más de dos trabajadores participan espontáneamente.	La mayoría de los trabajadores participan espontáneamente.

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Escala interaccional de actitud y participación en el taller

	1	2	3	4
ESCALA INTERACCIONAL				4-4-4
Reconocimiento explícito a un persona de soluciones particular	El capacitador hace comentarios respecto a los aspectos negativos de la conducta o trabajo de una persona o lo descalifica.	El capacitador no hace reconocimiento explícito al trabajador, o lo ignora.	A veces el capacitador refuerza positivamente la respuesta o participación de un trabajador, o no puede observarse esta categoría.	La mayor parte del taller el capacitador refuerza positivamente la respuesta o participación del trabajador.
Reconocimiento explícito al grupo	El capacitador	El capacitador no hace	A veces el capacitador	La mayor parte del

	hace comentarios respecto a los aspectos negativos de la conducta del grupo o los descalifica.	reconocimiento explícito al grupo, o los ignora.	refuerza positivamente la respuesta o participación del grupo, o no puede observarse esta categoría.	taller el capacitador refuerza positivamente la respuesta o participación del grupo.
Percepción del vínculo capacitador-trabajador		El capacitador muestra una actitud de rechazo y desapego hacia las personas de soluciones.	El capacitador se muestra neutral ante las personas de soluciones.	El capacitador se muestra cercano y disponible a las personas de soluciones.

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Escala lúdica de actitud y participación en el taller

	1	2	3	4
ESCALA LÚDICA				4-4-4
Uso de metáforas por parte del capacitador		El capacitador hace uso de metáforas de carácter negativo.	El capacitador no hace uso de metáforas, utiliza igual número de metáforas de carácter positivo y negativo.	El capacitador hace uso de metáforas de carácter positivo.
Risa del capacitador		El capacitador se ríe o sonríe	El capacitador	El capacitador

	de manera discriminatoria.	no se ríe, ni sonríe.	se ríe o sonríe de forma apropiada.
Uso de juegos por parte del capacitador		El capacitador no hace uso de juegos.	El capacitador hace uso de juegos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. *Escala Verbal*

	1	2	3	4
ESCALA VERBAL				4
Lenguaje por parte del capacitador	El capacitador no se expresa de manera fluida y utiliza palabras no adecuadas.	El capacitador intenta exponer el tema de manera fluida pero su vocabulario es limitado.	El capacitador se expresa de manera clara pero se limita con respecto a algunos temas.	El capacitador tiene un buen vocabulario y se expresa de forma fluida.
ESCALA VERBAL			3	
Lenguaje por parte de las personas de Soluciones.	Las personas de soluciones no se expresan de manera fluida y utiliza palabras no adecuadas.	Las personas de soluciones intentan participar en el taller de manera fluida pero su vocabulario es limitado.	Las personas de Soluciones se expresan de manera clara pero se limita con respecto a algunos temas.	Las personas de Soluciones tienen un buen vocabulario y se expresa de forma fluida.

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. *Escala No Verbal*

ESCALA NO VERBAL		4-4-4		
Desplazamiento del capacitador en la sala	El capacitador no se desplaza por la sala.	El capacitador permanece preferentemente adelante.	El capacitador se desplaza a través de toda la sala, o lo hace restringidamente debido a que a la sala no se lo permite.	
A quién se dirige el capacitador	El capacitador se dirige a un grupo de trabajadores.	El capacitador se dirige a las personas del taller general.	El capacitador se dirige a las personas del taller en general y a algunos trabajadores en particular, atendiendo a sus requerimientos.	
Actitud por parte de las personas de Soluciones	No escuchan su comportamiento es agresivo	Escuchan pero no ponen atención.	Escuchan y se muestran interesados. Escuchan, tienen actitud positiva, se muestran interesados y con aspiraciones frente al tema.	

Tabla 19. *Escala de Aprendizaje*

1	2	3
---	---	---

ESCALA DE APRENDIZAJE	BAJO	MEDIO	AL TO
Nivel de aprendizaje durante el taller			3
Comprensión con respecto al taller		2	
Reflexión con respecto a cuidarse			3
Interés en el tema			3
Aspiraciones y metas			3
Comunicación dentro de la personas			3
Soluciones			
Atención			3

Tabla 20. *Escala para Soluciones*

	1	2	3
ESCALA PERSONAS SOLUCIONES	BAJO	MEDIO	ALTO
Presentación personal			3
Puntualidad			3
Respeto hacia el otro			3
Compromiso con el programa			3
Soluciones			
Interés para estudiar			3

Orden y atención	3
Participación espontánea	3
Actitudes de nervios y ansiedad	2

Tabla 21. *Escala uso de Medios de Comunicación personas - Soluciones*

	1	2	3
ESCALA USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN PERSONAS SOLUCIONES	BAJO	MEDIO	ALTO
Uso de correo electrónico dentro de la empresa	1		
Carteleras			3

Al igual que en el primer taller, la mayoría de personas de Soluciones dijeron que no utilizaban el correo o que no sabían cuál era su correo, también señalaron que las carteleras eran herramientas que veían.

5.3.2 Matriz de doble entrada medición de participación

Tabla 22. *Participación*

PARTICIPACIÓN	VALOR ASIGNADO	NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LOS TALLERES	PROMEDIO TOTAL
ALTAMENTE PARTICIPATIVOS	5,00	8	40
PARTICIPATIVOS PASIVOS	4,00	4	16
MODERADAMENTE	3,00	0	0

PARTICIPATIVOS			
DESINTERESADOS	2,00	0	0
NO PARTICIPATIVOS	1,00	0	0
PARTICIPATIVOS			
PROMEDIO TOTAL	4,6	12	56

5.3.2.1 Resultados de participación en los talleres

Durante el segundo taller, los resultados fueron similares con respecto a los participantes. Se observó una excelente actitud por parte del capacitar y de las personas de Soluciones, el tema y la dinámica fueron del interés de los participantes. Lo único diferente fue que las mujeres de este taller eran más tímidas para dar sus opiniones pero tomaban más apuntes que las del primer grupo. El ambiente entre las personas de Soluciones es tranquilo y de tolerancia.

5.4 Grupo Focal compañeros de trabajo, Coordinador y Jefe de personas Soluciones

Suramericana es uno de los socios principales de Sodexo y quién impulsó la inclusión de personas Soluciones a esta empresa. Una vez el Gerente habló abiertamente sobre la existencia de personas reintegradas y víctimas dentro de la compañía, pero jamás se había realizado un experimento donde se involucraran de frente a los compañeros de las personas de Soluciones y se les preguntó abiertamente sobre el tema.

A partir de lo anterior, decidí realizar un video que consistía en mostrar muchas caras de personas expresando diferentes sentimientos y realizando distintas actividades y al final escribir: ¿Y para ti... Quién es el victimario? La idea del video es romper los imaginarios de las personas y mostrarles que cualquiera de nosotros podría ser una persona reintegrada, víctima de la guerra, que lo único que existen son miedos y estigmas frente a algo que piensan que se van a encontrar, pero seguramente ya han estado con una persona reintegrada y ni se han percatado.

Esa era la reflexión que yo quería dejar a los compañeros de trabajo y a los jefes de las personas Soluciones. Con la ayuda de Dálida hicimos un grupo Focal, donde reunimos a cinco personas que trabajan con personas Soluciones, a un coordinador y al jefe de Suramericana, les mostré un video para romper imaginarios, lo siguiente fue realizar una ronda de preguntas a partir del video. Las conclusiones que se observaron fueron las siguientes:

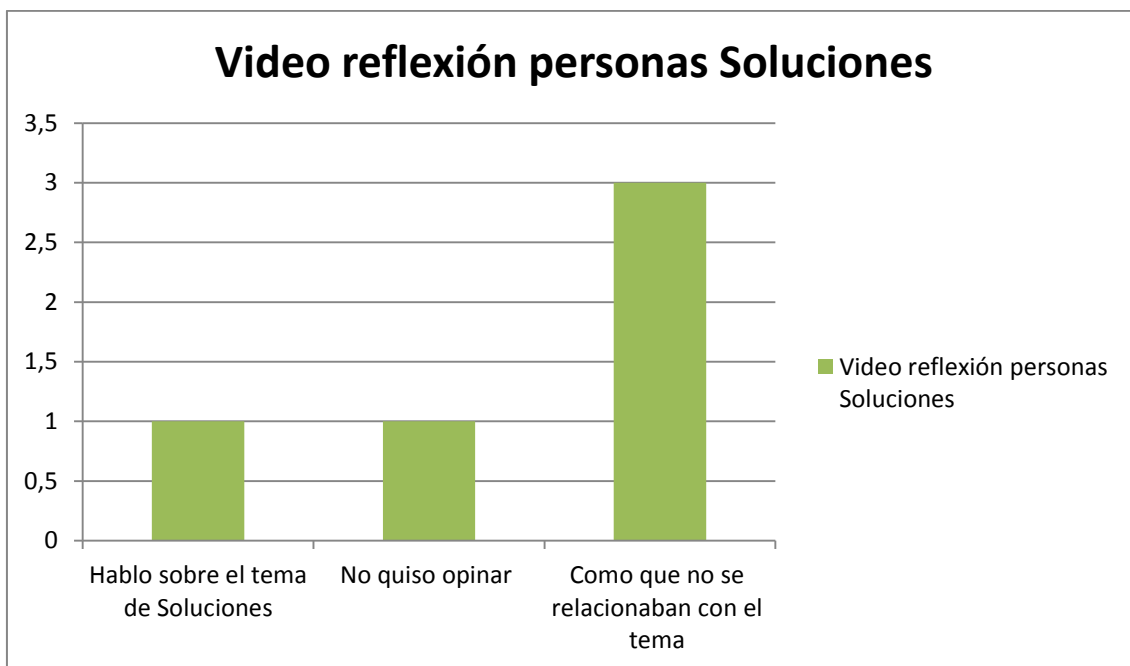


Figura 78. Reflexión sobre el vídeo personas Soluciones

Fuente: elaboración propia

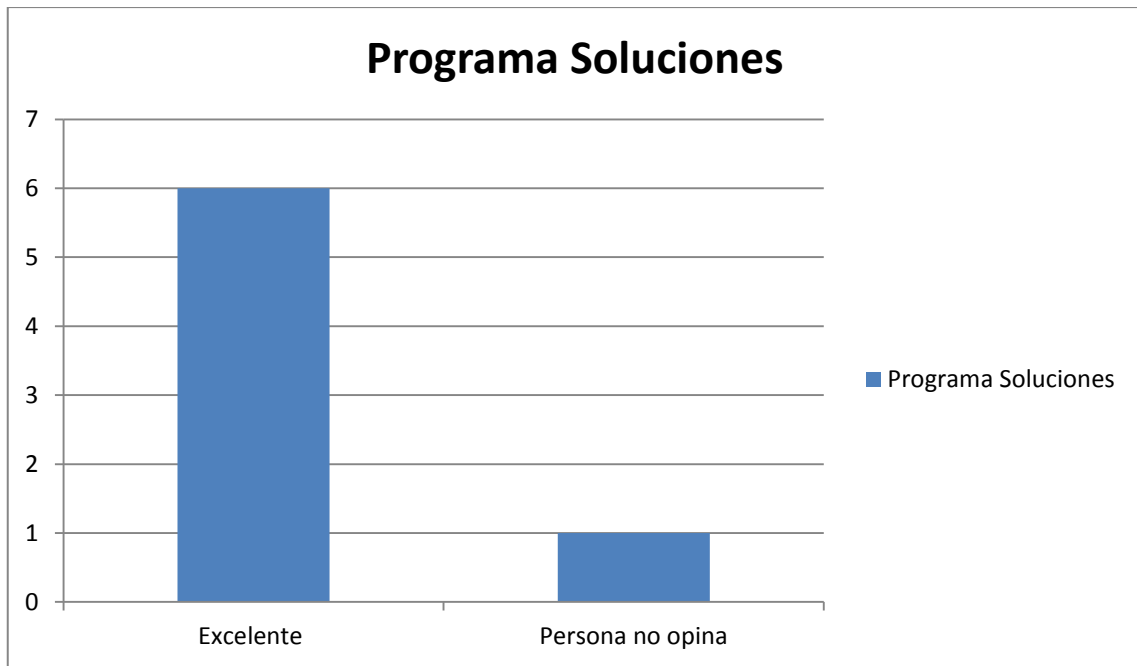


Figura 79. Opinión sobre el programa Soluciones

Fuente: elaboración propia

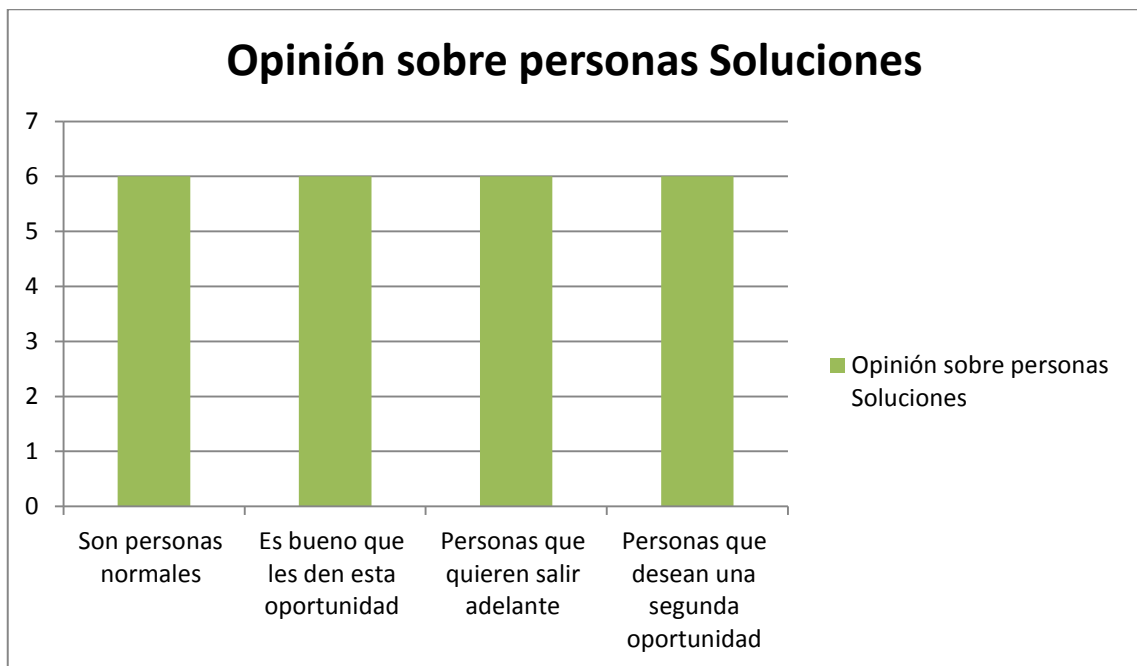


Figura 80. Pensaban sobre las personas de Soluciones

Fuente: elaboración propia

6. Capítulo. Conclusiones

- El Proceso de Paz está a punto de firmarse pero según las encuestas realizadas y el análisis metodológico, el sector privado es indiferente al tema de incluir personas reintegradas dentro de su organización. Varias empresas dicen estar ayudando a esta población, pero lo que hacen es ofrecerles talleres y después dejarlos en el olvido.
- Porque no los ayudan: por miedo, las personas aún tienen demasiados imaginarios y estigmas y piensan que lo mejor que pueden hacer es ignorar este tema, intentar no juntarse con esta población para no terminar lastimados o violentados. Las personas tienen miedo de la seguridad de la capital.
- La reconciliación y el perdón se pueden dar, Sodexo es un ejemplo de esto al trabajar en talleres con tres actores del conflicto armado, sin importar estos avances, más de la mitad de esta población no cree en un Proceso de Paz y mencionan que los medios de comunicación tienen gran culpa en esto por no decir la verdad de las situaciones buenas y malas.
- En el Gobierno del expresidente Uribe cuando los paramilitares se desmovilizaron hubo errores, como por ejemplo, incluirlo laboralmente sin ningún tratamiento psicológico, ni de trabajo, el ente que regula los contratos de las personas reintegradas fue creciendo y en la actualidad se ha convertido en la ACR organismo que protege a esta población vulnerable y se encargan de brindarles un proceso psicológico, de seguridad, familiar, reintegración y trabajo.
- Las personas reintegradas son una población muy humana, esto no quiere decir que justifique el daño que le han causado a la sociedad, pero escuchar sus historias de vida tristes y verlos con una sonrisa en la cara agradeciendo esta segunda oportunidad que la vida les ha dado. Me hace reevaluar mi actitud hacia la vida.

- Creo que una de las acciones que están esperando las empresas para incluir los reintegrados en sus organizaciones es que el Gobierno saque una ley de reducción de impuesto, para que las personas contraten a esta población estos resultados se observaron en una encuesta realizada en el año 2015 por la Cámara de Comercio a los empresarios de Bogotá. Por otra parte, poniendo de ejemplo el éxito del programa de Soluciones, sustento que la mejor manera para que programas de inclusión funcionen en las empresas es a través del sentimiento, amor, educación, dedicación y de querer ayudar al otro, no de querer enriquecerse por un proyecto financiero.
- Según las entrevistas realizadas a los trabajadores de Sodexo, todos tenían imaginarios negativos sobre esta población pero al tener un trato directo con ellos su perspectiva cambio completamente, primero: por las historias de vida de estas personas. Segundo: porque son personas comprometidas con su trabajo y responsables.
- Los compañeros de trabajo de las personas reintegradas que llevan poco en Sodexo, mostraron satisfacción por incluir a esta población laboralmente, pero quienes llevan trabajando el mismo tiempo desde que el programa de Soluciones inició en la organización fueron indiferentes y rechazaron de una forma indirecta participar dando su opinión sobre la iniciativa.
- El acompañamiento que se realiza dentro de la empresa y por parte de la ACR es de gran importancia para las personas reintegradas porque les brinda un apoyo emocional, educativo y laboral para sentirse parte de la sociedad.
- El perdón y la reconciliación por parte de las víctimas del conflicto armado hacia las personas reintegradas si es posible. En los talleres que realiza Sodexo, la Alcaldía de

Medellín y la ACR, el respeto hacia el otro y la comunicación entre ellos es impecable.

- Una de las personas por parte del Gobierno del Salvador que participó en el Proceso de Paz de este país y la guerrilla, comentó que para el medio de comunicación de la W que los índices de violencia aumentaron, pero que esto no hubiera sucedido si las empresas y todo el país se hubiera comprometido a ayudar principalmente con la población joven. Que si esto no era implementado en el país se iban a crear grupos ilegales después de la firma del Proceso de Paz. (Morales, 2016)
- La comunicación asertiva es utilizada antes de que los reintegrados empiecen su vida laboral, herramienta que les facilita conseguir trabajo y tener un excelente ambiente laboral.
- Según los resultados entregados de la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2015, el 47% está a favor del Proceso de Paz. Solo el 35% dijo conocer los acuerdos de paz alcanzados y solo el 49% aceptó incluir personas reintegradas en sus organizaciones.
- En la encuesta de la Cámara de Comercio de Bogotá, los empresarios señalaron que los beneficios económicos si se firmara el Proceso de Paz serían: Primero, un incremento del 80% la versión extranjera. Segundo, 66% de crecimiento económicos.
- En los resultados obtenidos por la de la Cámara de Comercio de Bogotá, en el año 2015, de 1.321 empresarios solo el 9% de ellos señalaron tener Procesos de Paz dentro de sus empresas.
- El coaching es una herramienta de Comunicación, que ha sido utilizada para las personas que tienen trastornos psicológicos después de haber sido uno de los actores del conflicto armado. Es una metodología que con los resultados obtenidos es viable

para que las empresas las utilicen sus compañías y las utilicen: primero, con las personas reintegradas para que estos a través de la escucha y de elementos de arte como, el dibujo o la música puedan expresar lo que sienten. Segundo, los jefes directos o personas que quieran ser capacitadas utilicen el coaching para aprender a escuchar y detectar los problemas del otro.

- La Comunicación para el Cambio es una prioridad en un tema social como este porque las empresas deberán afrontar una situación de inclusión que nunca han vivido y se podrán equivocar de no seguir un plan que los lleve al cambio.
- Las personas reintegradas quieren hacer parte de la organización, desean contar sus historias principalmente de transformación, pero por seguridad sus nombres deben ser cambiados y sus rostros no mostrados.
- De los cinco reintegrados entrevistados en Medellín de Soluciones, dos de ellos desconocieron que compañeros ya habían participado contando sus historias en medios internos y externos.
- Durante la asistencia a los dos talleres, se observó que la edad de los hombres es entre 26-35 años y de las mujeres de 31- 40 años; siendo un grupo de personas del taller avanzado quiere decir que hace más de cinco años se desmovilizaron y el tiempo en el grupo armado mínimo fue de cinco años, dando como resultado que estuvieron en el conflicto armado siendo menores de edad-
- Más de la mitad de las personas reintegradas son menores de edad. De las personas entrevistadas el 90% fueron reclutados.
- Según el informe de la ACR entregado en el año 2016 del mes de abril el 90% de los reintegrados han dejado de ser personas analfabetas. Durante el taller de Sodexo, la

ACR y la Alcaldía las personas de Soluciones asistentes al taller estaban interesados con seguir estudiando.

- Tanto en los dos talleres como en las entrevistas individuales, más de la mitad de la población no están de acuerdo con un Proceso de Paz, pero sus respuestas comprobaron que no entendían que este Proceso no son acciones sociales particulares, sino el acuerdo que esta por firmarse en La Habana.
- Solo el 1 % de las personas entrevistadas y de quienes asistieron a los talleres, utilizan los medios de comunicación de la empresa, ni siquiera recuerdan tener un correo.
- Los puestos a los que aplican dentro de Sodexo, son de servicios generales, pero si sus resultados son positivos pueden crecer dentro de la empresa.
- Los compañeros de trabajo de las personas reintegradas desconocen el tema pero sus directivos y jefe directos saben quiénes son ellos.
- El caso de Soluciones dentro de Sodexo es uno de los ejemplos perfectos para demostrar que es posible emplear a estas personas y que los resultados que ellos muestran son los mejores.
- Las víctimas y personas reintegrados, si puede estar juntos, trabajador y convivir sin ningún resentimiento hacia el otro.
- Los reintegrados pueden hacer parte de las compañías siempre y cuando se les exija igual o más que a los demás, y se les obligue a prestar un servicio voluntario hacia víctimas o una población vulnerable.
- Según los resultados entregados por la ACR, el 27% está trabajando y de ese porcentaje el 67% trabaja de manera informal.

- Dentro de Sodexo de las personas que ingresaron a trabajar el 1%, cometieron un delito fuera de la empresa y según la ACR del 100% el 8% regresaron a la ilegalidad.
- En las entrevistas realizadas en la metodología a las personas de Soluciones reintegradas los jefes directos, resaltaron estas cualidades de ellos: son muy disciplinados, son comprometidos, respetuosos y personas constantes.
- Los jefes directos de las personas de Soluciones informaron que la comunicación con sus jefes es clara y directa. .
- Es una prioridad de todos apoyar estas iniciativas en las que a través de educación, comprensión y credibilidad sea posible apoyar a personas que han sido víctimas, o que en este momento son reintegrados de un conflicto que nos tocó a todos pero que unos fueron más indiferentes que otros.

6.1 Plan estratégico para que las organizaciones incluyan a las personas reintegradas





1. Atención psicológica a los participantes y hasta no culminar con este proceso no pueden entrar a trabajar

2. Formación académica: cumpliendo con el colegio y un técnico.

3. Formación para el trabajo, durante su proceso de estudio ellos son formados laboralmente. En temas de comunicación asertiva.



4. Cuando la persona entra a trabajar, la ACR se encarga de realizarle un acompañamiento durante un periodo no menor a seis años .



1. Es seguir recibiendo atención psicológica, donde una persona este pendiente de su seguridad, estudio y proceso.

2. Es continuar asistiendo a los talleres de la ACR una vez al mes.

¿Qué es el acompañamiento?



Las mejores cualidades y aptitudes de las personas reintegradas

1. Personas que vienen con un entrenamiento militar entonces son muy disciplinadas.
2. Respetuosas, por lo mismo siempre han estado acostumbrados a la autoridad y el respeto.
3. Quienes están en el programa es porque quieren una segunda oportunidad, así que son personas comprometidas.
4. Rendimiento físico alto, así que pueden trabajar harto tiempo.
5. Son personas que están capacitadas en actividades agrícolas y pueden trabajar en el campo o en espacio abiertos.

¿Qué tiene que hacer la empresa privada para apostarle a este tema ?



1. Apostarle al cambio dentro de la organización.
2. Reevaluar sus estrategias.
3. Analizar la comunicación interna .
4. Analizar su comunicación externa.
5. Apostarle a la inclusión..



Este proyecto debe estar en el área de responsabilidad corporativa, por lo siguiente:

Si una empresa quiere apostarle a la reintegración de estas personas lo tienen que hacer de corazón, sin esperar ninguna retribución económica y es un proceso a largo plazo, la idea no es darles unos talleres y ya !NO!, la iniciativa es poderlos incluir laboralmente.



Si la empresa privada le apuesta a este programa, necesita:

La persona que este encargada del programa debe de tener las siguientes cualidades:

- Emocionalmente fuerte porque no se puede destruir con las historias de las personas que lleguen.
- Amorosa porque el programa implica ser como una mamá o papá para ellos ya que los van a educar en aspectos de : puntualidad, lenguaje, presentación personal, trato laboral y emocional.
- Trato estricto y con una exigencia alta para los participante.
- Persona que sepa de pedagogía porque va hacer el o la encargado (a) de formarlos dentro y fuera del trabajo.



Si la empresa privada le apuesta a este programa, necesita:

- Una persona que este dispuesta a acompañarlos dentro y fuera del trabajo porque lo que les pasa en su entorno personal se ve representado laboralmente. Sin este apoyo en ocasiones se retiran del programa
- Asesorias puntuales con las personas que lo necesiten y que muestren dificultades.
- Los aspectos a evaluar en la selección del proceso son actitud y no experiencia laboral.
- Retroalimentación entre la persona encargada y el jefe del reintegrado.
 - Excelente relación entre los reintegrados y la persona encargada.
- No tener miedo al cambio, las organizaciones de apostarle al cambio y principalmente al social.



¿Por qué apoyar a las personas reintegradas?

- Porque más de la mitad de la población fueron reclutados siendo menores de edad .
- Porque si el sector privado no les brinda ofertas laborales van a regresar a la ilegalidad.
 - Porque son personas que quieren una segunda oportunidad.
- Han sido estigmatizados como "terroristas", sus crímenes no son justificados de ninguna manera, pero sus historias de vida, necesidades y pasado es triste y doloroso .
- Hicieron parte de este grupo porque cuando eran niños tenían necesidades económicas y en sus casas eran motivados para hacer parte de estos grupos.
 - Las posibilidades económicas y de educación donde vivían eran pocas.
 - Necesitan el apoyo de la sociedad y no el rechazo de esta.
- Salían de estudiar y las personas que los esperaban para jugar eran de estos grupos armados.
 - Son personas víctimas del conflicto.



¿Qué debe hacer la empresa?



1. Crear el programa de responsabilidad corporativa.
- 2.No ponerles padrinos porque se sienten demasiado sobreprotegidos.
3. Apoyar los talleres que realiza la ACR.
4. La persona encargada del programa debe ser un acompañamiento emocional y de trabajo de esta población.
5. Los jefes deben realizar un informe mensual donde se evalúan las siguientes competencias: actitud, puntualidad, presentación personal, respeto, constancia, aptitud y relación con su equipo de trabajo.
- 6.Exigirles realizar un voluntariado que ayude a víctimas del conflicto armado.
- 7.Reforzar los talleres de la ACR con capacitación de coaching donde los reintegrados y sus jefes inmediatos sean escuchados, se les facilite encontrar sus mejores aptitudes y por parte de los jefes aprender a trabajar y a convivir con este grupo de personas.



¿Qué debe hacer la empresa?



1. Crear el programa de responsabilidad corporativa.
2. No ponerles padrinos porque se sienten demasiado sobreprotegidos.
3. Apoyar los talleres que realiza la ACR.
4. La persona encargada del programa debe ser un acompañamiento emocional y de trabajo de esta población.
5. Los jefes deben realizar un informe mensual donde se evalúan las siguientes competencias: actitud, puntualidad, presentación personal, respeto, constancia, aptitud y relación con su equipo de trabajo.
6. Exigirles realizar un voluntariado que ayude a víctimas del conflicto armado.
7. Reforzar los talleres de la ACR con capacitación de coaching donde los reintegrados y sus jefes inmediatos sean escuchados, se les facilite encontrar sus mejores aptitudes y por parte de los jefes aprender a trabajar y a convivir con este grupo de personas.



Estrategias de comunicación para el cambio

Comunicación Interna:

- El tema de cultura debe de ser relacionado con la inclusión y apostarle a la diversidad a través de los valores, misión y visión de la empresa.
- En los medios internos, como: revistas, periódicos y correos deben ser enviados mensajes que apoyen a la población vulnerable.
- Campañas de sensibilización, ej: contar las historias de transformación de los reintegrados y difundirlos en las revistas, carteleras, en talleres.
- Cambio de lenguaje: dejar de llamarlos (terroristas, guerrilleros) porque esto genera estigmatización, llamarlos por su nombre o utilizar la palabra reintegrados que hace referencia al proceso de integración en la sociedad.
- Enviar videos que rompan con los imaginarios o estigmas sobre como se supone que es esta población y mostrar que todos somos iguales.



Estrategias de comunicación para el cambio

Comunicación Interna:

- El tema de cultura debe de ser relacionado con la inclusión y apostarle a la diversidad a través de los valores, misión y visión de la empresa.
- En los medios internos, como: revistas, periodicos y correos deben ser enviados mensaje que apoyen a la población vulnerable.
- Campañas de sensibilización, ej: contar las historias de transformación de los reintegados y difundirlos en las revistas, carteleras, en talleres.
- Cambio de lenguaje: dejar de llamarlos (terroristas, guerrilleros) porque estos genera estigmatización, llamarlos por su nombre o utilizar la palabra reintegrados que hace referencia al proceso de integración en la sociedad.
- Enviar videos que rompan con los imaginarios o estigmas sobre como se supone que es esta población y mostrar que todos somos iguales.



- Dentro de la compañía hablar abiertamente del tema de la inclusión de personas reincertadas.
- Darles la oportunidad de contar sus historias a través de relatos escritos que sensibilicen a los trabajadores y enviar esto en medios internos.

Comunicación Externa:

- Es preferible no mostrarse en los medios para cuidar la identidad de las personas del programa y su seguridad.
- A largo plazo trabajar de la mano con los medios de comunicación mostrando cambios de vida pero sin revelar nombres por la seguridad de las personas del programa.



-Dentro de la compañía hablar abiertamente del tema de la inclusión de personas reincertadas.

- Darles la oportunidad de contar sus historias a través de relatos escritos que sensibilicen a los trabajadores y enviar esto en medios internos.

Comunicación Externa:

- Es preferible no mostrarse en los medios para cuidar la identidad de las personas del programa y su seguridad.

-A largo plazo trabajar de la mano con los medios de comunicación mostrando cambios de vida pero sin revelar nombres por la seguridad de las personas del programa.

7. Bibliografía

- ACR. (2013). *Reseña histórica de la ACR*. Recuperado el 2016, de Agencia Colombiana para la Reintegración : <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Paginas/resena.aspx>
- ACR. (25 de mayo de 2015). *Sucre celebró la apertura oficial de dos Minimarket 2x3*. Recuperado el 2016, de Agencia Colombiana para la Reintegración: <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2015/05/25.aspx>
- Adams, J., Hayes, J., & Hopson, B. (1976). *Transition: Understanding and Managing Personal Change*. London: Martin Robinson.
- Atlas, M. (2009). Experiencing Displacement: Using art therapy to address xenophobia in south africa. *Development*, 52(4), pp. 531-536. doi:10.1057/dev.2009.74.
- Bensimon, M., Amir, D., & Wolf, Y. (2008). Drumming through trauma: Music therapy with post-traumatic soldiers . *The Arts in Psychotherapy*, 35(1), pp. 34-48. doi:10.1016/j.aip.2007.09.002.
- Bensimon, M., Amir, D., & Wolf, Y. (2012). A pendulum between trauma and life: Group music therapy with post-traumatized soldiers. *The Arts in Psychotherapy*, 39(4), pp. 223-233. doi:10.1016/j.aip.2012.03.005.
- Carr, E. (1994). *"Realism and Idealism",.. Conflict after the Cold War, Boston, Simon & Schuster*. New York: R. Betts ed.
- Carrillo, F. (1 de mayo de 2016). Entrevista con el programa de Soluciones. (M. Rincón, Entrevistador)
- Collie, K., Backos, A., Malchiodi, C., & Spiegel, D. (2006). Art therapy for combat-related PTSD: Recommendations for research and practice. *Art Therapy. Journal of the American Art Therapy Association*, 23(4).

Congreso de la República de Colombia . (10 de Junio de 2011). *Ley 1448 de 2011*.

Recuperado el 2016, de Alcaldía de Bogotá:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43043>

Díaz, J. A. (19 de abril de 2016). Entrevista con un reintegrado (1). (M. Rincón, Entrevistador)

Eaton, L., Doherty, K., & Widrick, R. (2007). A review of research and methods used to establish art therapy as an effective treatment method for traumatized children . *The Arts in Psychotherapy*, 34(3), pp. 256-262. doi:10.1016/j.aip.2007.03.001.

El Tiempo. (16 de mayo de 2016). *Fiscalía dice que Farc reclutaron a 11.556 menores*.

Recuperado el 2016, de El Tiempo:

<http://www.eltiempo.com/politica/justicia/menores-reclutados-por-las-farc/16595038>

Goleman, D. (1997). *Emotional Intelligence*. Londres: Bantam.

Gómez, S. (29 de Abril de 2016). '*Farc seguirían reclutando niños*': artículo de '*The New York Times*'. Recuperado el 2016, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/mundo/ee-uu-y-canada/reclutamiento-de-ninos-por-parte-de-las-farc-continua-segun-articulo-del-diario-the-new-york-times/16576492>

International Coaching Federation. (2013). *Coaching* . Recuperado el 2016, de International Coaching Federation: <http://www.coachfederation.org/about-icf/overview/>

Llorente, M. (16 de 11 de 2012). *Construir paz es invertir en sostenibilidad*. Recuperado el 2016, de Revista Semana:

<http://sostenibilidad.semana.com/opinion/articulo/construir-paz-invertir-sostenibilidad/28817>

Macías, J. (4 de mayo de 2015). *7.843 desmovilizados tienen empleo formal en Colombia*.

Recuperado el 2016, de El Colombiano:

<http://www.elcolombiano.com/colombia/desmovilizados-buscan-oportunidades-en-el-pais-MG1844259>

McKinney, C., Antoni, M., Kumar, M., Tims, F., & McCabe, P. (1997). Effects of guided imagery and music (GIM) therapy on mood and cortisol in healthy adults. *Health Psychology : Official Journal of the Division of Health Psychology, American Psychological Association, 16(4)*, pp. 390-400. doi:10.1037/0278-6133.16.4.390.

Mockus, A. (2015). “Libro Reconciliación El Gran Desafío de Colombia”. En A. Mockus, *Superar los estigmas para vencer el miedo* (pág. 167). Bogotá D.C.: Equipo Reconciliación Colombia.

Parra, M. (18 de abril de 2016). Entrevista con la encargada de realizar los perfiles de trabajo. (M. Rincón, Entrevistador)

Riley, S. (2001). Art therapy with adolescents. *The Western Journal of Medicine, 175(1)*, pp. 54-57. doi:10.1136/ewjm.175.1.54.

Salas, C. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y Pensamiento (59)*, pp. 234-246. Recuperado de: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/2447/1720>.

Salazar, G. (13 de marzo de 2015). *Justicia transicional: ¿qué es y para qué sirve?* Recuperado el 2016, de Razón Pública: <http://www.razonpublica.com/index.php/politica-y-gobierno-temas-27/8340-gustavo-salazar.html>

Salgar, D. (15 de agosto de 2015). *Los errores de El Salvador en sus acuerdos de paz*. Recuperado el 2015, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/elmundo/los-errores-de-el-salvador-sus-acuerdos-de-paz-articulo-579440>

- Sarralde, M. (14 de 11 de 2014). *Política de reintegración es un caso de éxito en desarrollo social*. Recuperado el 2016, de El Tiempo:
<http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/debates-de-paz-entrevista-con-alejandro-der/14834955>
- Silva, P. (2012). Full Life Coaching, P3 Growths Model . Unpublished work.
- Silva, P., & Yarlagadda, P. (2012). Towards Success in Higher Education in Engineering and Technology: A coaching approach to develop holistic graduates. *Proceedings of 2rd Annual International Conference on Materials Science, Metals and Manufacturing*. EE.UU.
- Talwar, S. (2007). Accessing traumatic memory through art making: An art therapy trauma protocol (ATTP). *The Arts in Psychotherapy, 34(1)*, pp. 22-35.
doi:10.1016/j.aip.2006.09.001.
- The Gale Encyclopedia of Mental Disorders. (2003). *The Gale Encyclopedia of Mental Disorders*. Detroit: The Gale Group Inc.
- Vélez, J. (18 de Abril de 2016). Entrevista a Coordinador de la ACR. (M. Rincón, Entrevistador)
- Villa, D. (19 de abril de 2016). Entrevista con persona encargada del programa Soluciones. (M. Rincón, Entrevistador)
- Williams, D. (1999a). *Balkans Aftermath: The past war transition-denial, crisis and world peace*. Recuperado el 2016, de <http://www.eoslifework.co.uk/balkaft.htm>
- Williams, D. (1999b). Human responses to change. *Futures 31. Elseiver*, pp. 609-616.
- Williams, D. (1999c). *Transitionpsychology; Waves of change- Life events and career change: Transition psychology in practice. Paper presented to the British Psych Society's Occupational Psychology Conference*. Recuperado el 2016, de <http://www.eoslifework.co.uk/transprac.htm>

8. Anexos

Anexo 1. DOFA de Sodexo

ANÁLISIS DOFA	FORTALEZAS: (F)	DEBILIDADES: (D)
	<ul style="list-style-type: none">-Programa que permite ayudar a tres poblaciones vulnerables.-Es un ejemplo de reintegración que existan talleres para reunir a tres actores del conflicto armado.-Es un ejemplo de reconciliación que tres actores del conflicto armado asistan a talleres, se respeten y trabajen juntos.-Las víctimas no hablan de rencor, ni resentimiento.-Son personas que laboralmente son muy productivas y respetuosas por disciplinas realizadas anteriormente.-Apoyo en talleres de aprendizajes.-Acompañamiento y seguimiento de las personas de Sostenibilidad.-En diez años del programa menos del 1% de las personas ha reincidido en el conflicto.-La fuerza y credibilidad que tiene el programa.-El ejemplo positivo que es este	<ul style="list-style-type: none">-Con respecto a los paradigmas que tenemos como sociedad es complejo para los jefes directos y compañeros de comenzar a trabajar con este grupo de personas sin saber a qué se van a enfrentar.-Las personas no conocen abiertamente quienes son parte del Programa Soluciones por seguridad.-Miedo a dejar de recibir el acompañamiento de Sodexo por parte de las personas de Soluciones.-Los compañeros de trabajo antes de enterarse quienes hacían parte del Programa juzgan sobre:<ul style="list-style-type: none">¿quiénes son?¿Será bueno o malo?-El programa de Soluciones en Bogotá no de fruto porque a las personas les da pereza por el tráfico

programa para el sector privado.

- El apoyo de Sodexo para que las personas de Soluciones puedan decir que hacen parte del programa.
- La perspectiva para las personas que hacen parte del Programa de Soluciones que están en otro momento diferente de vida, un cambio positivo.
- Posibilidad de poder escoger en qué lugar desea trabajar.

OPORTUNIDADES: (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas de Soluciones tienen la oportunidad de crecer laboralmente en la compañía. • Tienen la ventaja de estudiar tanto una carrera técnica como una profesional dentro de la empresa. • Se capacitan a través de talleres en actividades de cuidado, de trabajo, de presentación y entre otras áreas de trabajo personal y profesional. • Tiene la posibilidad de terminar el Programa de 	<ul style="list-style-type: none"> -El acompañamiento que realiza la ACR, la Alcaldía y Sodexo han hecho que las personas de Soluciones se sienta importante y querida. -La unión de tres actores de conflicto armado es un espacio de ejemplo para lograr oportunidades de reconciliación en otros sectores emoresariales. 	<p>Con respecto al problema del tráfico Sodexo podría tener rutas que recogieran a personas que vivieran en las periferias de la ciudad y las dejara en un lugar central.</p> <p>Con respecto al transporte y para las personas Soluciones podría tener un auxilio de transporte y así podrían fortalecer el crecimiento laboral dentro de la empresa.</p> <p>-Para las personas que no quieren dejar de pertenecer</p>

Soluciones y firmar contrato con Sodexo.

-Atención psicológica frente a problemas dentro de la empresa.

Cambios de puntos de vista.

Nuevo proyecto de vida.

Posibilidad de poder trabajar en esta empresa.

al programa así se gradúen deberían de poder asistir a talleres o asesorías con la ACR o con Dálida.

AMENAZAS: (A)

- La reacción por parte de los compañeros al enterarse que personas son las que hacen parte del Programa Soluciones.
 - El rechazo por parte de algún jefe o compañero por su condición.
 - La reinserción por parte de alguna persona del programa.
- . Reacción de las personas de Soluciones frente a una situación de presión emocional o laboral.
- Jefes que les da miedo tener personas solución.
- Impacto entre el reconocimiento de la víctima frente a su victimario.

ESTRATEGIAS (FA)

-Aparte de los talleres las personas de Soluciones podrían tener espacios de yoga o actividad física que los ayude a saber cómo controlarse en una situación de ira.

ESTRATEGIAS (DA)

-El área de comunicación podría crear espacios de talleres lúdicos en lo que las personas que pertenecen a Soluciones y sus compañeros puedan hacer parte de estos.

- Ubicar a personas Conflictivas donde sus compañeros de trabajo tengan un temperamento más calmado.
