

**La vinculación laboral de personas en proceso de reintegración. Una
mirada desde la comunicación para el cambio social**

Juan Andrés Clavijo Sánchez

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social

Énfasis organizacional

Director carrera de comunicación social

Oscar Giovanni Fonseca

Asesor trabajo de grado

Juan Carlos Quintero Velásquez

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de comunicación y lenguaje

Carrera de comunicación social

Bogotá, noviembre 2017

ARTÍCULO 23

“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”.

INDICE

Introducción	13
1. Objetivos	18
1.1. Objetivo General	18
1.2. Objetivos Específicos	18
2. Justificación	19
Antecedentes del problema	20
3. Estado del arte	26
3.1. Contexto Africano: Angola, Rwanda y Uganda	30
3.1.1. Angola: Falencias de trabajo social en la sensibilización con las comunidades	30
3.1.2. Rwanda: Necesidad de una mayor reintegración de base comunitaria	31
3.1.3. Uganda: problemas en la integración económica	32
3.2. Caso Centroamérica: El Salvador y Guatemala	33
3.2.1. El Salvador: la paz del sector privado	34
3.2.2. Guatemala: paz a medias por el espaldarazo del sector privado	35
3.3. Colombia: la resistencia al cambio	36
4. COLOMBIA: UN CONFLICTO ARMADO CON RAÍCES PROFUNDAS	41
4.1. Los paramilitares: el primer proceso de desarme, desmovilización y reintegración	42
5. MARCO TEÓRICO	44
5.1. Complejidad de la inclusión y la exclusión en el contexto colombiano	46
5.2. El estigma, atributo disociador para la construcción de escenarios de comunicación	48
5.3. La exclusión social, desafío que enfrenta la comunicación para el cambio social	50
5.4. La contratación de desmovilizados, un camino inteligente para la construcción de confianza	53
5.5. La Comunicación para el Cambio Social: una propuesta dialógica, suma de experiencias participativas y voluntad de incidir en todos los niveles de la sociedad	58
5.6. La comunicación desde el buen vivir como eje transversal de interconexión entre sus diferentes parcelas	60
5.7. El pensamiento sistémico como herramienta de gestión en el corazón de las empresas	62
6. MARCO METODOLÓGICO	70

6.1. Categorías de Análisis	71
6.1.1. Comunicación para el desarrollo	71
6.1.2. Comunicación para el cambio social	72
6.1.3. Estigma Social	73
6.1.4. Integración	73
6.1.5. Aceptación Social	73
6.1.6. Exclusión	73
6.2. Muestra	74
6.3. Guía de entrevista	75
7. Análisis y resultados	76
7.1. Categoría de análisis: comunicación para el cambio	76
7.2. Categoría de análisis: estigma e integración	83
7.3. Categoría de análisis: responsabilidad social empresarial	87
8. Conclusiones	96
9. Algunas reflexiones a manera de recomendaciones para tener en cuenta en una estrategia de comunicación para el cambio social en la reducción de la estigmatización y la exclusión hacia las PPR en las empresas privadas	98
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	101
Anexos	106

GLOSARIO

ACR: Agencia Colombiana para la Reintegración

ARN: Agencia Colombiana para la Reincorporación y Normalización

CCS: Comunicación para el Cambio Social

DDR: Desarme, Desmovilización y Reintegración

ELN: Ejército de Liberación Nacional

FARC: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Hoy Fuerza Alternativa Revolucionaria del Común)

ONU: Organización de Naciones Unidas

PPR: Personas en Proceso de Reintegración

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

TIC: Tecnologías de la información y la comunicación

Introducción

La vinculación al mercado laboral es uno de las dificultades más grandes que sufren los desmovilizados de grupos armados ilegales actualmente en Colombia. Según cifras de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), ahora Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), en su hoja de datos para junio del 2017, el 70% de las personas que ingresan al proceso están ocupadas laboralmente; de estos, el 70.7% está en un trabajo informal y solo el 29.3% en un trabajo formal (ACR, 2016). Es precisamente sobre este último dato en donde recae la importancia de toda investigación que ayude a superar la posible estigmatización y exclusión en las empresas del sector privado para la contratación de personas desmovilizadas dentro de su nómina laboral.

La problemática en común que plantean autores como Roldan y Throsell (2013), es la carencia de estabilidad económica por la falta de empleo a la que están sometidos los desmovilizados, lo cual está promoviendo un terreno fértil para que estos reincidan en las actividades ilegales y se desvirtúe el proceso de reintegración. Según las cifras expresadas en el documento de Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Ilegales, se declaró la siguiente problemática: *“Las personas que se desmovilizan de los grupos armados ilegales enfrentan barreras para su reintegración social, económica y comunitaria”* (Conpes 3554 del 2008, p.18).

Con base en este hecho se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo aporta la comunicación para el cambio social dentro de las empresas en la transformación del estigma social que sufren los desmovilizados en proceso de reintegración y aceptación social?

Este estudio tomó como unidad de análisis en primer lugar, los puntos de vista y las experiencias que han tenido empresas grandes¹ que trabajan desde sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la vinculación laboral de Personas en Proceso de Reintegración (PPR). En segundo lugar, para poder conocer la otra la cara de la moneda, se realizó el mismo proceso de entrevistas con empresas grandes que *no* han participado del proceso de reintegración a desmovilizados.

En el presente trabajo se plantea la hipótesis de la existencia de una estigmatización y una discriminación hacia las PPR por su condición de desmovilizados, la cual se ha convertido en una barrera para que esta población sea aceptada en igualdad de condiciones y tenga las mismas oportunidades que cualquier persona dentro de las empresas y en la sociedad en general. En seguida se hace una breve descripción de los procesos de paz en la historia de Colombia y se explica en que consiste la ruta de reintegración a desmovilizados desarrollada por la ARN.

¹ Se define por empresa grande la cual tenga una planta de personal superior a los doscientos trabajadores y unos activos totales mayores a los 30.000 SMMLV, según la ley 905 de agosto 2 de 2004. Disponible en: http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_gran_de

Seguidamente se describe lo que se ha investigado del tema en el estado del arte, destacando en primer lugar los procesos de DDR que se han llevado en países africanos y los procesos de paz exitosos llevados a cabo en Centroamérica, debido a la similaridad de dichos procesos con el contexto colombiano. En segundo lugar, se describe lo que ha sido la experiencia en procesos de DDR en Colombia y la importancia del rol activo del sector empresarial en la búsqueda de una paz estable y duradera.

Posteriormente en el marco teórico se explica explícitamente la complejidad de la exclusión que sufren los desmovilizados en la sociedad debido al supuesto de la existencia de un estigma y una discriminación por su condición. También se habla del poder que tiene la Comunicación para el Cambio Social (CCS), para generar cambios sociales estructurales dentro de la sociedad por medio de la participación comunitaria y el compromiso de los actores y sujetos del cambio.

La metodología que se utilizó para el desarrollo de esta investigación es de corte cualitativo e interpretativo, ya que se busca el estudio de las personas en sus contextos o ambientes naturales, donde se intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen. El propósito que se buscó al realizar las entrevistas es el de la reconstrucción de la realidad a partir de un enfoque holístico, en el que se considere el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes. Las fuentes sobre las que se hace estas descripciones son empresas que están vinculadas actualmente al proceso de

reintegración a desmovilizados con la ARN y empresas que aún no han participado de este proceso. Estas entrevistas representan un gran aporte para esta investigación puesto que se pudo establecer un diálogo profundo con los gerentes de Gestión Humana o las personas encargadas del área de Responsabilidad Social de dichas empresas, donde se tuvo la oportunidad de poder conocer sus puntos de vista sobre el proceso, los aciertos y desaciertos que se han tenido y lo más importante, se pudo conocer la posición que tienen las empresas frente a la reintegración en el escenario de posconflicto que está viviendo el país.

El fin último de este trabajo de grado es determinar la importancia de la comunicación para el cambio social como modelo para reducir la estigmatización y la exclusión que se presenta hacia las personas en proceso de reintegración en las empresas. Para llevar a cabo este fin es importante conocer las experiencias y los puntos de vista sobre el proceso de reintegración, tanto de las empresas que están vinculadas al proceso, como las que todavía no hacen parte. Por medio del análisis de cada uno de los hallazgos que se encontraron en los dos tipos de empresas, se busca identificar las falencias y los aciertos que se han presentado durante el proceso, a fin de fomentar la aceptación y la integración de las personas en proceso de reintegración dentro de las empresas y en la sociedad en general.

Lo anterior permite resaltar la importancia del rol que tiene el sector empresarial dentro del proceso de reintegración para la construcción de una paz estable y duradera, mediante la vinculación de proyectos que aporten a la reintegración de los desmovilizados

desde sus programas de responsabilidad social empresarial uno de los ideales que se buscan con esta investigación es compartir los aprendizajes y las experiencias con las demás empresas vinculadas al proceso de reintegración o con las que estén interesadas en participar en un futuro escenario pos acuerdo.

El problema que se plantea en esta investigación es que, en las empresas, y en la sociedad colombiana en general, pareciera existir un estigma social frente a la reintegración laboral y social de los desmovilizados de grupos armados ilegales, quienes son discriminados por esta condición. Esta discriminación ha creado unas barreras de entrada para la aceptación y la adaptación de estos grupos de personas en el campo laboral formal.

A partir de esta problemática se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo aporta la comunicación para el cambio social dentro de las empresas para transformar el estigma social que sufren los desmovilizados en condiciones de integración y aceptación social?

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Determinar la importancia de la comunicación para el cambio social como modelo para reducir la estigmatización y la exclusión que se presenta hacia las personas en proceso de reintegración en las empresas.

1.2. Objetivos Específicos

Determinar las razones por las cuales las personas en proceso de reintegración sufren de discriminación y exclusión en las empresas privadas, las cuales se convierten en una barrera de entrada para su proceso de reintegración económica.

Identificar las causas que generan dificultades en la adaptación dentro del proceso de reintegración a desmovilizados gestionado por la ARN, con el fin de señalar los mismos y aprender sobre cada una de las experiencias que se van dando durante el proceso para garantizar un sistema de reintegración óptimo e integral de esta población vulnerable.

Identificar la importancia del rol que tiene el sector empresarial dentro del proceso de reintegración para la construcción de una paz estable y duradera, mediante la vinculación de proyectos que aporten para la reintegración de los desmovilizados desde sus programas de responsabilidad social empresarial.

2. Justificación

La relevancia que tiene el desarrollo de esta investigación es la búsqueda de alternativas para resolver uno de los problemas más grandes que actualmente existen en Colombia, el cual, frente a un escenario de posconflicto, se convierte en uno de los retos más grandes que tiene toda la sociedad colombiana. Este problema es el estigma social que recae sobre los desmovilizados en el proceso de reintegración laboral y social.

Actualmente Colombia acaba de terminar uno de los conflictos internos más largo del mundo, y ha firmado un acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). También es el único país en Latinoamérica que ha tenido que enfrentar varios frentes: el narcotráfico, las guerrillas comunistas, los paramilitares de extrema derecha y la corrupción. Según la hoja de ruta de la ARN, para junio del 2017 de las 18.129 personas que han culminado la ruta de reintegración, el 29.3% están económicamente activos en un sector formal y el 70.7% en el sector informal (ARN, 2017). Según lo contenido en el documento de Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Ilegales, se declaró la siguiente problemática: “Las personas que se desmovilizan de los grupos armados ilegales enfrentan barreras para su reintegración social, económica y comunitaria” (Conpes 3554 del 2008, pág. 18).

Es por esta razón que resulta de gran importancia destacar el papel que tiene esta investigación, ya que puede ayudar a generar condiciones de integración y aceptación social de los desmovilizados dentro de las empresas del sector privado, diseñando

proyectos que ayuden a la reintegración desde sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Frente a un marco de posconflicto, todos los trabajos que tengan como objeto de estudio el eliminar las barreras de segregación y discriminación social, que lo único que han logrado es agrandar las brechas de desigualdad, serán un aporte significativo para la construcción de una paz estable y duradera. Además, es necesario el desarrollo de estudios e investigaciones eficientes en el campo de la comunicación organizacional para que esta se convierta en un conector simbólico, en una plataforma para la generación de contenidos comunicativos, que generen un significado entre las empresas y los grupos desmovilizados.

Antecedentes del problema

En Colombia se han registrado durante las últimas décadas varios acuerdos de paz o experiencias de desarme, bien sea con guerrillas, paramilitares o grupos al margen de la ley. El punto en común que han tenido cada uno de estos acuerdos es que durante el proceso de desarme, desmovilización y reintegración (DDR), se han presentado problemas en cuanto al proceso de reinserción y reintegración de los desmovilizados al mercado laboral. Este problema tiene su fundamento, según Throssell (2013), en la perspectiva desde la cual se planteó la posible solución para la reintegración de los desmovilizados: la estrategia de reintegración económica que se ha implementado en cada uno de estos procesos fue diseñada desde ideales neoliberales. Se entiende por ideales neoliberales, todas aquellas ideas que parten desde un fundamento de intercambio comercial, en donde el centro de su política está en una regulación económica del mercado y no de las relaciones que

establecen las personas (Throsell, 2013) Debido a esta característica se enfocó el proceso de reintegración, hacia un planteamiento centrado en el mercado y no en las personas.

Una de las primeras experiencias de negociación con los grupos guerrilleros en Colombia la tuvo el expresidente Belisario Betancur en los años 80 el siglo pasado, cuando inició la primera ronda de diálogos con las FARC con el apoyo parcial del sector privado colombiano, ya que la gran mayoría de empresarios, al igual que en el caso de Guatemala, no veían un alto costo del conflicto armado ya que no los afectaba directamente en esa época. (Rettberg ,2003).

Otra experiencia se dio en 1999, cuando fue elegido como presidente de Colombia el conservador Andrés Pastrana, quien se encargó de enganchar al sector privado colombiano con las negociaciones de paz con la guerrilla de las FARC, gracias a que durante su campaña sostuvo una reunión con el máximo líder de las FARC y además lanzó la propuesta del plan Colombia, una estrategia bilateral diseñada para complementar la guerra de EE. UU. contra las drogas.

A pesar del buen ambiente con el que contaba Pastrana para llevar a cabo los diálogos con la guerrilla de las FARC, el gobierno incurrió en un error muy simple: dejó a un lado la participación de líderes gremiales en su equipo de negociación. Para el gobierno su foco era la inclusión del sector privado, pero no se tenía en los planes a los líderes gremiales al considerarlos sin poder económico. Así lo afirma Rettberg (2003): “A los ojos del Gobierno, ésta era la forma correcta de incluir al sector privado en los diálogos de paz,

dado que la sostenibilidad de un eventual acuerdo de paz se apoyaría más crucialmente en la efectiva voluntad de los capitalistas para pagar algunas de las cargas de paz, que en la capacidad de negociación y visibilidad política de líderes de asociaciones sin poder económico” (p. 256).

En el año 2002 subió al poder Álvaro Uribe Vélez, quien adoptó la imagen de salvador de una Colombia necesitada de seguridad y de mano dura con las guerrillas, y quien contaba con un apoyo completo por parte del sector privado para acabar con estos grupos insurgentes por medio de la vía militar. La encuesta Gallup que se hizo en marzo del año 2000 a 500 ejecutivos, que en un inicio tenía una favorabilidad del 70% con respecto a las negociaciones con la guerrilla, presentaba una fuerte caída del 11% para finales de ese año (El Tiempo 2000; The Economist 2000). A pesar de tener un éxito contundente en su política de seguridad militar por un periodo de 8 años (2002-2010), las FARC siguieron atentando contra el Estado y la sociedad colombiana, seguían teniendo poder militar gracias al narcotráfico. (Rettberg, 2003).

El 26 de septiembre del 2016 fue una fecha histórica para la historia de Colombia, ya que las FARC, una de las guerrillas más viejas del continente y del mundo, conocida mundialmente por sus actos barbáricos en contra del Estado y la población civil firmaron la paz con el gobierno colombiano². En la memoria de todos los colombianos han quedado los 267.162 muertos ocasionados por la guerra, para pensar en la construcción de una paz que

² “Hoy se firma el final de 52 años de guerra”. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/firma-de-la-paz-en-colombia-2016-31456>

involucre a todos los sectores y que le traiga tranquilidad y bienestar tan anhelados que piden los colombianos. Es por eso que la implementación de un proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) efectivo es trascendental para la búsqueda de un mejor futuro para todas las generaciones.

Actualmente Colombia se encuentra en la etapa de reintegración del proceso de DDR, en donde el Estado, como actor principal, tendrá que reintegrar social y económicamente a más de 17.000 desmovilizados. De esta manera, se les podrá brindar la oportunidad, que la guerra a muchos les arrebató, de construir su propio y nuevo proyecto de vida, el cual le conduzca al ejercicio autónomo de su ciudadanía, teniendo en cuenta que la formación de un sujeto político que reconoce sus derechos y deberes es una de las mejores garantías de no repetición.

La ruta de reintegración es un camino integral en donde se definen varios compromisos y se reciben varios beneficios por parte del Estado, durante un periodo de 7 años aproximadamente. En conjunto con la ARN, cada participante elabora un plan de trabajo integral que busca dar atención personalizada en función del proyecto de vida del individuo y de las características de su contexto. El plan de trabajo está compuesto por las siguientes ocho dimensiones: seguridad, personal, familiar, habitabilidad, salud, ciudadanía, productiva y educativa. (ARN, 2017)

El cumplimiento efectivo del plan de trabajo en sus ocho dimensiones, le va permitir a la persona en proceso de reintegración superar, de alguna forma, algunos de los traumas u obstáculos que vivió en su vida pasada en la guerra, comenzando de nuevo su vida en la legalidad en su entorno familiar, alejado de la lucha armada y en pleno goce de

sus derechos como ciudadano. En el Cuadro 1 se detallan cada una de las dimensiones de la ruta de reintegración con sus respectivos componentes.

Es importante aclarar que una de las bases para que este proceso de reintegración sea efectivo es la colaboración de cada uno de los actores que participan en el proceso. Esa responsabilidad de cada uno de los actores es más conocida como *corresponsabilidad*, la cual, según el significado que le da la ARN, es “la apropiación y ejecución de la política nacional de reintegración por parte de las diferentes entidades públicas y privadas, tercer sector, cooperantes y sociedad desde su competencia”.³

³Tomado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/corresponsabilidad.aspx>

Cuadro 1- Dimensiones y componentes de la ruta de reintegración⁴

DIMENSIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN	COMPONENTES
PERSONAL	Capacidad de la PPR de contar con vínculos afectivos que le permitan conocer, valorar e interactuar consigo mismo, con otros y con los grupos estableciendo relaciones seguras, estables y que le aporten a su bienestar.	COMPETENCIAS AFECTIVAS ROLES DIFERENCIAS INDIVIDUALES
EDUCATIVA	Capacidad de la PPR y su grupo familiar para alcanzar niveles educativos acordes con un contexto que exige el desarrollo de competencias básicas, bilingüismo y manejo de nuevas tecnologías de la información, que posibiliten su acceso y permanencia en entornos productivos.	MOTIVACIÓN PERSONAL ACCESO Y PERMANENCIA PREPARACIÓN PARA EL MUNDO GLOBALIZADO
PRODUCTIVA	Capacidad de la PPR y su grupo familiar para la generación de ingresos sostenibles, acorde con sus potencialidades, la gestión de recursos productivos y el acceso y vinculación a productos que el sistema financiero le ofrezca en su entorno económico	POTENCIALIDADES/ EXPLORACIÓN DE TALENTOS FINANZAS DEL HOGAR/ SISTEMA FINANCIERO ADAPTACIÓN AL CONTEXTO PRODUCTIVO
CIUDADANA	Capacidad de la PPR para reconocer y valorar su situación, como punto de partida para asumir los principios democráticos, la institucional, los contextos comunitarios, la responsabilidad jurídica ante las autoridades y su contribución a la reconciliación.	JURÍDICO MECANISMOS DE JUSTICIA TRANSICIONAL RELACIONAL
FAMILIAR	Capacidad de la PPR y de su grupo familiar para constituirse como un entorno protector por medio de la convivencia familiar y la promoción y protección de los derechos y deberes familiares.	CONVIVENCIA FAMILIAR DERECHOS Y DEBERES DE FAMILIA
SALUD	Capacidad PPR y su grupo familiar para promover y desarrollar estilos de vida saludables en lo físico y mental a través del acceso a los servicios del Sistema General de Seguridad Social y Salud.	ACCESO Y APROVECHAMIENTO DE SGSSS PREVENCIÓN
(de) HABITABILIDAD	Capacidad de la PPR y su grupo familiar y mejorar las condiciones de habitabilidad en un entorno que facilite la vida familiar, brindando seguridad y contribuyendo al cuidado de cada uno de sus integrantes.	CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN INTERACCIÓN Y PROTECCIÓN ESTABILIDAD
(de) SEGURIDAD	Capacidad de la PPR para identificar situaciones que lo ponen en riesgo, tomar decisiones y asumir comportamientos para preservar su vida e integridad física, haciendo uso de la institucionalidad y mecanismo de protección del Estado.	PROMOCIÓN PREVENCIÓN

Tomado de: *Análisis del Desarme, Desmovilización y Reintegración en Colombia 2006- junio 2014* (Contraloría, 2014)

3. Estado del arte

Las investigaciones que se han desarrollado sobre el tema de reintegración a nivel mundial han sido muy amplias; en ellas se han recogido experiencias y aprendizajes en cada uno de los procesos de DDR. Para la elaboración de esta investigación, y para lograr un mejor entendimiento del lector, este estado del arte se centra en cada uno de los componentes del proceso de DDR. Además, aborda los análisis que hacen los textos estudiados sobre el por qué la terminación de un conflicto es mucho más viable por medio de un acuerdo de paz que por medio de la vía militar.

En seguida se hace una mirada de los procesos de DDR que culminaron en su implementación en países africanos y la experiencia en los procesos de paz de países centroamericanos, los cuales han servido de base para la elaboración del proceso de DDR colombiano debido a la similitud de algunos de sus contextos de violencia.

Después de finalizar la segunda guerra mundial, el mundo se encontraba en una crisis humanitaria, económica, política y cultural. Las diferencias y los choques que habían tenido los países exigían un cambio en las relaciones políticas para la recuperación de la economía de Europa y del mundo en general. Es por esta razón que era necesario un proceso en el que los combatientes dejaran las armas, se desmilitarizaran y se reintegraran a la vida civil para la construcción de una paz mundial, este complejo proceso recibió el nombre de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR).

Por Desarme se entiende la recogida, documentación, control y eliminación de armas de todo tipo, municiones y explosivos de combatientes. Dicha fase está compuesta por diversos pasos tales como: estudio de existencias de armamento, recolección, almacenaje, destrucción, y redistribución a fuerzas nacionales de seguridad (Caramés y Sanz, 2009).

En cuanto a la Desmovilización se define como la liberación oficial y controlada que se da a combatientes activos de la fuerza armada u otros grupos armados. En la primera etapa se concentran a los excombatientes en centros temporales o en campamentos habilitados para ello (en el caso colombiano en zonas veredales). Los pasos fundamentales de esta fase son la planificación, el acantonamiento, el registro, el desarme, la orientación previa a la salida y la salida de los excombatientes (Caramés y Sanz, 2009)

Por último, está la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración, como insumo para el desarrollo de un proceso sustentable de reintegración social. La Reintegración se podría dividir en dos partes: reinserción y reintegración. Por reinserción, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se entiende el momento previo a la reintegración, en el que el Estado ofrece asistencia transicional para cubrir las necesidades básicas de los excombatientes y de sus familias, la cual puede incluir prestaciones para la seguridad, alimentos, ropa, servicios médicos, educación, entre otras. Reintegración es definido por la ONU como el proceso por el que los excombatientes adquieren la condición de civiles y obtienen un empleo sostenible e ingresos regulares. Es todo el proceso de integración económica y social que tienen los excombatientes, aunque en la mayoría de los

casos se concibe como las oportunidades económicas que le brinda el Estado en su proceso de reintegración, dejando a un lado la parte social, que es la base de todo el proceso.

De acuerdo con el *Anuario de procesos de paz* de Vicenc Fisas (2014), de los 108 conflictos armados recientes, un 39,8% terminaron mediante un acuerdo de paz; mientras que un 2,8% están en fase de resolución o no han sido resueltos de forma definitiva. Los que no han sido resueltos y permanecen vigentes representan el 43,5 % del total y lo más significativo es que solo el 10,2% de estos conflictos han terminado mediante la victoria militar de una de las partes; a partir de estos datos, se puede inferir que la gran mayoría de los conflictos únicamente se resuelven por medio de negociaciones, no por medio militar, de aquí que la búsqueda más fácil para la salida de un conflicto se dé mediante el inicio de algún tipo de proceso que lleve a la firma de un acuerdo final.

El número de conflictos finalizados en los últimos treinta años en el mundo ha sido de 54, de los cuales 43 lo han hecho mediante un acuerdo de paz (79,6%) y 11 con victoria militar (20,4%), estadística que reafirma la hipótesis que la forma más viable para lograr la terminación de un conflicto armado es mediante la vía de la negociación de un acuerdo y no mediante la vía militar.

Entre 1992 y 2005 se identificaron cerca de 34 procesos de DDR en más de 30 países, de los cuales muchos tuvieron éxito y otros han fracasado o han sufrido un estancamiento. Así como lo menciona Mejía (2014), cuando en los conflictos armados existen una multiplicidad de intereses colectivos y privados entre los actores que están

involucrados en los procesos de paz, las negociaciones de paz se convierten en verdaderos retos para el Estado y para los ciudadanos.

Dentro de todos los procesos de DDR que se han implementado en el mundo, para el desarrollo de esta investigación se tomaron de referencia tres casos específicos que culminaron en su implementación, junto con la experiencia vivida en los procesos de paz de países centroamericanos. Teniendo en cuenta el contexto colombiano, los procesos de DDR que más se acercan son los casos de los países africanos; es por eso que se examinaron textos que abordan los procesos de Angola, Rwanda y Uganda.

Por otra parte, se tomaron los procesos de paz que se dieron en El Salvador y Guatemala. Eso sí, es importante señalar, así como lo menciona Mugga “Las recetas universales deben ser evitadas: el contexto lo determina todo” (citado por Nussio, 2013. p.10). Lo cual quiere decir que cada proceso de DDR tiene su propia fórmula, no existe una fórmula general y menos frente al contexto colombiano, el cual es uno de los más complejos del mundo.

3.1.Contexto Africano: Angola, Rwanda y Uganda

Angola: Falencias de trabajo social en la sensibilización con las comunidades

En el caso de Angola, un país rico en petróleo y diamantes, se desarrolló un programa de desmovilización que se llamaba *Programa Geral de Desmobilização e Reintegração* (PGDR), el cual se encargó de la desmovilización, desarme y reintegración del Frente Nacional para la Liberación de Angola (FNLA), el MPLA (Movimento Popular de Liberação de Angola), y la UNITA (União Nacional para a Independência Total de Angola), este último como grupo armado de oposición formado por unos 105.000 integrantes. Según cifras del informe mundial de DDR 2008, para finales de ese año se habían desmovilizado 97.390 excombatientes (un 92,7% de lo esperado), reinsertado 52.612 (83,8%) y reintegrado 84.409 (65,9%); mientras que 81.700 excombatientes habían sido beneficiarios directos por completar las actividades de reintegración (Caramés y Sanz, 2009).

A pesar de que los resultados del programa de DDR implementado en Angola fueron positivos, en general tuvo deficiencias desde un inicio por el mal cálculo en su planificación. En la etapa de reintegración, Caramés y Sanz (2009) afirman que el problema surgió debido a las frágiles capacidades de gestión de reasentamiento, retorno y reintegración en las provincias, poca presencia del Estado en las zonas, además de la falta de coordinación entre las ONG. Otro de los grandes problemas fue el número de áreas de

acantonamiento: de las 27 previstas, se pasó a 35 divididas en tres zonas: para los ex combatientes, mujeres familiares, discapacitados y gente mayor.

En definitiva, la mala planificación desde un inicio y la falta de trabajo social en la sensibilización con las comunidades, condujeron a que una parte de los desmovilizados no retornaran a sus comunidades y permanecieran en áreas urbanas, debido al estigma social al que se enfrentaban.

Rwanda: Necesidad de una mayor reintegración de base comunitaria

Otro de los países que tuvo un proceso de DDR fue Rwanda. El programa se llamó *Rwanda Demobilization and Reintegration Program (RDRP)*, el cual buscaba desmovilizar a 36.000 antiguos combatientes de las antiguas fuerzas armadas rwandesas y de las milicias Interahamwe pertenecientes a la etnia hutu, las cuales se terminaron uniendo, formando las *Forces Democratiques pour la Liberation du Rwanda (FDLR)* instaladas en República Democrática del Congo. Según cifras del informe de DDR 2008, se desmovilizaron 29.456 ex combatientes (un 81,8% de lo esperado) Asimismo, se constató también la repatriación de 6.784 miembros de las FDLR, procedentes de República Democrática del Congo (Caramés y Sanz, 2009).

El tema de justicia implementado en Rwanda fue uno de los procesos más complejos en cuanto a la justicia transicional. El gobierno estableció un mecanismo llamado *Gacaca*, que trataba de combinar los mecanismos tradicionales de justicia y reconciliación para enjuiciar a los más de 100.000 sospechosos por el genocidio de 1994.

Estos tribunales buscaban implementar una justicia participativa para conocer la verdad y erradicar la impunidad de todos los casos atroces que se presentaron en el pasado.

El proceso de DDR en general tuvo una buena aceptación por parte de las comunidades y de los excombatientes, y se utilizaron los subsidios de reintegración para la creación de actividades generadoras de ingresos, pero se presentaron fallas pues las faltas de recursos económicos limitaron la capacidad del programa para proporcionar asistencia en la reintegración. Caramés y Sanz (2009) señalan la necesidad de una mayor reintegración de base comunitaria, un apoyo mucho más grande en la solución de las necesidades psicosociales de los excombatientes y una mayor capacitación comunitaria.

Uganda: problemas en la integración económica

En Uganda, a diferencia de los dos casos anteriormente mencionados, no se llevó a cabo un proceso formal de DDR, sino que se desarrolló una ley de amnistía que en su forma cumplía los mismos pasos que un proceso de DDR, la cual buscaba el desarme, la desmovilización y la reintegración de un grupo armado de oposición llamado el LRA, con aproximadamente 22 mil miembros de diversas milicias. La comisión de amnistía (CA) fue el organismo de control delegado para la implementación de la ley de amnistía y la reinserción de los excombatientes. Según las cifras del informe de DDR 2008, más de 21 mil excombatientes recibieron apoyo para la reinserción.

La principal dificultad que se presentó durante este proceso según Caramés y Sanz (2009), fue el limitado alcance del programa, pues no se tuvo una dimensión del número de personas que se iban a reintegrar y los recursos con los cuales se contaban no eran suficientes. Por ejemplo, en el año 2005 entre 10 mil y 12 mil excombatientes estaban a la espera de acogerse a algún tipo de reintegración. A pesar de los resultados positivos que se obtuvieron en las políticas de integración social, se tuvo una deficiente integración económica, en particular donde las comunidades eran económicamente vulnerables.

3.2.Caso Centroamérica: El Salvador y Guatemala

Los casos centroamericanos son similares en un aspecto clave: la importancia de los sectores privados domésticos en la influencia sobre el ambiente político previo a la instalación de los diálogos de paz, en el desarrollo de las negociaciones y en el contenido del acuerdo de paz y su proceso de implementación.

Rettberg (2010) establece que la participación del sector privado en las negociaciones de paz se deriva de tres grupos de factores:

- 1- El primer grupo se refiere a factores relacionados con el costo percibido y el real que tiene el sector con el conflicto armado y con el escenario de la paz; dentro de los costos reales y percibidos del conflicto están la inseguridad, las extorsiones y los secuestros, mientras que los costos de la paz incluyen nuevos impuestos para la reconstrucción social e influye en las ganancias de las inversiones y oportunidades

perdidas por el conflicto. Es clave tener en cuenta que el peso de estos factores dentro de cada país depende de su contexto, ya que para algunos países se pueden aceptar ciertas condiciones y en otros no, como por ejemplo la creación de nuevos impuestos para costear la paz.

- 2- El segundo grupo se refiere a la alineación de los beneficios e intereses existentes dentro del sector privado para ejercer una presión empresarial, es decir si los intereses de las distintas empresas que componen el sector privado van en la misma dirección que la paz.

- 3- El tercer grupo de factores se refiere a la capacidad de diferentes partes del sector privado que tienen el poder para ejercer control, o al menos vigilancia, sobre el proceso de negociación e implementación. Este poder lo pueden ejercer bien sea en el acceso a la formulación de políticas públicas de paz o a la capacidad para efectivamente vetarlas. (Rettberg,2010)

3.2.1. El Salvador: la paz del sector privado

En el caso específico de El Salvador, Rettberg (2010) afirma que hubo una unión entre el sector privado salvadoreño y la clase política de la época encabezada por el presidente Alfredo Cristiani. El primer factor fue la apertura económica que tuvo este país a los mercados internacionales, principalmente por medio de las exportaciones; precisamente este factor fue la base para que la delincuencia común atacara de frente a las élites salvadoreñas por medio de secuestros y extorsiones, llevando al país a una fuga de capitales importantes en su economía.

Debido a la crisis económica y política que sufría El Salvador en los años 90, la paz se convirtió en una necesidad económica para la burguesía salvadoreña; hasta el punto de unirse en bloque para ganar las elecciones legislativas de 1988 y las presidenciales un año más tarde, en cabeza del candidato Alfredo Cristiani. Estos factores aseguraron al sector privado acceso continuo al proceso de toma de decisiones, así como a la protección y promoción de sus intereses.

Con la llegada de Cristiani al poder se pudo llegar a un acuerdo de paz en 1990 y el sector privado obtuvo lo que quería: estabilidad y un clima amigable para la inversión extranjera, y el control de un nuevo modelo económico que le permitiera competir en los mercados internacionales.

3.2.2. Guatemala: paz a medias por el espaldarazo del sector privado

A diferencia del caso de El Salvador, el proceso de paz en Guatemala, así como lo menciona Rettberg (2010), no tuvo el apoyo necesario del sector privado para lograr una fuerte cohesión entre gobierno y empresas, lo cual obstruyó sistemáticamente la implementación de los acuerdos por medio de la resistencia a políticas públicas.

El conflicto guatemalteco se dio principalmente en áreas rurales y fue generalmente de baja intensidad, la comunidad del sector privado no lo tuvo en cuenta y no lo consideraron una amenaza económica para el futuro. Una de las razones para que no avanzara el proceso de paz con la Unidad Revolucionaria Nacional de Guatemala (URNG)

fue que los sectores opuestos a las negociaciones permanecieron en el poder y desarrollaron una obstrucción efectiva en los avances.

Después de varios ires y venires políticos, la Comisión Empresarial para la Paz (CEPAZ) logró ganar las presidenciales de 1995, teniendo a uno de los suyos en el poder. Con la victoria de Álvaro Arzu Irigoyen, toda la máquina del gobierno se enfocó en la renovación del proceso de paz, debido principalmente a la presión de los mercados internacionales por la baja inversión extranjera en el país y la necesidad de mayores ingresos fiscales.

Finalmente, en diciembre de 1996 se logró la firma final del acuerdo de paz, pero las consecuencias, principalmente económicas, que se esperaban no fueron las mejores; esto debido al postergamiento de los compromisos de paz o simplemente a su incumplimiento.

3.3.Colombia: la resistencia al cambio

En el caso colombiano al igual que en Guatemala, Rettberg (2010) postula que la postura de las élites en un comienzo fue indiferente, ya que para muchos empresarios colombianos no incluían costos asociados al conflicto tales como primas de riesgo, elevados costos de transacción y operación, infraestructura destruida y gastos relacionados con seguridad en sus cálculos; pero a inicios de los 90 con las reformas de liberalización económica y su drástica caída en inversión extranjera, una gran porción de empresarios sintieron la urgencia de una terminación del conflicto debido a sus altos costos asociados.

La posición ambivalente del sector privado frente a las negociaciones de paz, teniendo en cuenta su experiencia en los dos bandos, tanto en los que defendían una salida militar como en una negociada, ha sido un factor crítico en su apoyo a los actuales esfuerzos de paz del Gobierno. El nuevo acuerdo de paz ha expuesto de forma incómoda la responsabilidad del sector privado de hacerse partícipe del mismo y además ha puesto a prueba su voluntad de apoyar el proceso de desmovilización y reintegración, mediante la creación de empleo.

A raíz de esta problemática, Roldan (2013) afirma en su texto *La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia*, que la búsqueda de un trabajo digno y honorable por parte de los desmovilizados ha sido un proceso complicado, ya que las barreras que actualmente existen tanto en las empresas del sector público como del sector privado, dificultan el proceso de reintegración laboral y social. Bajo este escenario se pueden plantear las siguientes preguntas: ¿qué factores intervienen en el proceso de reintegración social y laboral que no han permitido la vinculación de desmovilizados dentro de su personal en empresas públicas o privadas? ¿Cuáles han sido las diferencias más importantes en lo relativo a la naturaleza de los actores, circunstancias y procesos de desmovilización que han tenido los grupos armados? Estas preguntas nos invitan a reflexionar sobre cuál ha sido la posición del Estado frente a los procesos de desmovilización, desarme y reintegración, haciendo un análisis de su papel en el desarrollo de estos. ¿El Estado ha sido un actor pasivo o activo? ¿Realmente se han desarrollado políticas públicas eficientes para los modelos de reintegración?

La problemática en común que plantean autores como Roldan y Throsell (2013), es la carencia de estabilidad económica por la falta de empleo a la que están sometidos los

desmovilizados, lo cual está promoviendo un terreno fértil para que estos reincidan en las actividades ilegales y se desvirtúe el proceso de reintegración. Esta situación se da por la tendencia de las empresas tanto del sector público como del privado de no vincular personas desmovilizadas dentro de su nómina. El enfoque económico y no humano que se la ha dado a todos los procesos de reintegración social, en donde el planteamiento está centrado en el mercado y no en los actores del conflicto, además de la falta de políticas públicas que estimulan la inclusión de los desmovilizados al mercado laboral, ha generado que se aumente el número de desmovilizados que vuelven a incurrir en actividades criminales.

En este mismo sentido, Ramírez y Mesa (2013) afirman que “El efecto directo que ha tenido esta acción, es que los desmovilizados retomen las armas y formen organizaciones criminales pequeñas, que se sostengan del micro tráfico, la extorsión y la delincuencia” (p. 120). Es por esta razón que el desarrollo de un modelo educativo de capacitación a las empresas, que sea escalable en el tiempo y que permita proporcionar herramientas para el desarrollo de un proceso sustentable de reintegración social de los desmovilizados, es una solución para lograr una aplicación efectiva del proceso de desarme, desmovilización y reintegración (DDR) en el contexto colombiano. Para desarrollar este modelo se necesita la creación de contenidos y materiales comunicativos que tengan un significado y una relevancia para las dos partes: desmovilizados y empleadores.

La preocupación más grande que debe tener el Estado en la actualidad según Sarmiento (2013), es el planteamiento que tienen los procesos de desmovilización, porque privilegia a los grupos armados colectivos y no al desmovilizado individual. Los grandes grupos armados, al empezar su proceso de desmovilización, cuentan con beneficios

políticos, tributarios y económicos, con los cuales no cuentan los desmovilizados individuales. Es por esta razón que una de las conclusiones en común que presentan tanto Ramírez y Mesa (2013) como Sarmiento (2013) es la preocupación por los vacíos que se han presentado en antiguos procesos de reintegración social, en los que se ha privilegiado a los grupos armados colectivos y no al desmovilizado individual, lo cual ha dificultado el reintegro de estas personas a la cotidianidad.

Autores como David y Plazas (2007) concluyen que el desarrollo de un modelo sustentable en el tiempo, que cumpla con todos los estándares internacionales de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), permitirá la inclusión de los desmovilizados al sector laboral y también será un factor clave para cambiar el paradigma que se tiene actualmente sobre las empresas que tienen desmovilizados dentro de su nómina laboral. A diferencia de la tesis de David y Plazas (2007) en donde se plantea que la solución para los procesos de DDR en Colombia tiene que guiarse bajo estándares internacionales, Roldan (2013) plantea que el Estado es el único agente de cambio, capaz de promover e incentivar la inclusión de los desmovilizados al sector laboral. La realidad más inmediata, sin dejar de considerar los puntos de vista de cada uno de los autores mencionados, es que el país en estos momentos vive la época más importante de toda su historia. Época en la que generar una transformación social para un desarrollo prospero del país, superando las falencias que se han presentado en antiguas experiencias de DDR, no solamente es responsabilidad del Estado o de organismos internacionales, sino también de todos los grupos económicos, sociales, culturales, y de todos los colombianos en general.

Para concluir este apartado es importante resaltar el papel que cumple el sector privado en la reintegración de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR). La

resistencia al cambio es una de las causas principales por las que las empresas no participan en el proceso. Así como lo menciona Stedman (citado por Rettberg, 2010) “La resistencia de la elite al cambio, especialmente a la integración, mediante un acuerdo de paz, de grupos rebeldes a la vida civil...” (p. 232).

4. COLOMBIA: UN CONFLICTO ARMADO CON RAÍCES PROFUNDAS

Colombia es uno de los países del mundo con uno de los conflictos armados más complejos, ya que el Estado ha tenido que enfrentar varios frentes: las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN), las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) y los carteles del narcotráfico, a lo que habría que sumar las pequeñas guerrillas como el Ejército de Liberación Popular (EPL) y el M-19 que se desmovilizaron durante los años noventa. Las principales causas del conflicto, según Caramés y Sanz (2009), se remiten a la exclusión social, económica y política de la oposición, la ausencia del Estado en las zonas más alejadas de las principales ciudades del país y la existencia de un sistema judicial deficiente que ha llevado a un alto grado de impunidad en materia de violación de los derechos humanos de la sociedad civil colombiana.

En Colombia solo se ha realizado un proceso de Reintegración en toda su historia, este fue el realizado con las AUC en el 2008, en el que se desmovilizaron un total de 41.026 personas. Este proceso ha servido como aprendizaje de todo lo que ha sido el proceso de reintegración actual ejecutado por la ARN. El origen de este grupo fue la falta de protección del Estado a ganaderos y campesinos quienes, al ver afectadas sus tierras y sus intereses por los grupos guerrilleros, decidieron enfrentarlos y armarse por su propia cuenta. Según Caramés y Sanz (2009), son cuatro los factores de confluencia en el origen de este grupo: élites regionales dispuestas a brindarles apoyo financiero y político, cooperación de las fuerzas armadas colombianas en sus operaciones, el liderazgo de grupos

o individuos vinculados al narcotráfico, y, por último, la presión política y militar que ejercían las guerrillas en los territorios.

En julio de 2003 con la firma del acuerdo de Santa Fe de Ralito, las AUC y el gobierno nacional firmaron el desmonte de este grupo armado. El contexto que rodeó todo el proceso con las AUC estuvo marcado por irregularidades en su desarme, impunidad en los casos de reparación a las víctimas y debilidades jurídicas en las leyes de Justicia y Paz. La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) señaló que el proceso de desmovilización paramilitar estaba lleno de vacíos, trabas y errores sistemáticos; muchos de los desmovilizados que no formaban parte de las estructuras militares resultaron beneficiados económicamente de los programas del Estado, los fiscales no estaban capacitados para recibir las versiones libres de los desmovilizados y la limitación en la participación de las víctimas durante los procesos judiciales contra sus victimarios garantizaba altas dosis de impunidad en la mayoría de los casos (Caramés y Sanz, 2009).

4.1.Los paramilitares: el primer proceso de desarme, desmovilización y reintegración

En marzo de 2006 se dio por finalizado el proceso de desmovilización de paramilitares de las AUC; según cifras del informe de DDR 2008, se desmovilizaron un total de 41.026 efectivos, 31.671 en 36 desmovilizaciones colectivas. Un 6% eran mujeres, el 32% de los desmovilizados se encontraban en Antioquia, el 14,5% en Córdoba, el 10,5% en César, en Magdalena el 8,6% y en Santander el 6,8%. De éstos, 28.751 fueron hombres

y 2.920 mujeres. Además, se recolectaron y un total de 18.051 armas, lo que lleva a una *ratio* de 0,57 armas por combatiente (Caramés y Sanz, 2009).

La estrategia de reintegración que se utilizó con este grupo fue el programa de reincorporación a la vida civil, dirigido por el Ministerio de Interior y Justicia. Este programa operaba a través de los Centros de Referencia y Oportunidad (CROs), en donde se brindaba a los excombatientes asistencia para el traslado, un subsidio personal mensual, un subsidio para retornar a sus comunidades, ayuda jurídica y psico-social, y formación técnica y académica (Caramés y Sanz, 2009).

Según la OEA “Al menos 4.000 paramilitares desmovilizados han regresado a las actividades delictivas, así como la conexión de estos grupos con el negocio del narcotráfico y el control territorial para la exportación de cocaína y contrabando de armas, identificándose ya unos 22 nuevos grupos armados” (Caramés y Sanz, 2009, p. 50). Esta problemática demostró la improvisación en la planeación y en la falta de recursos de los programas, específicamente en la fase de transición de reinserción a la reintegración, en donde los excombatientes sufren de falta de oportunidades laborales y de formación.

5. MARCO TEÓRICO

La comunicación para el desarrollo es un término que tiene una aplicabilidad idónea específicamente dentro del contexto colombiano. Comunicación para el desarrollo se entiende como el conjunto de acciones que se implementan dentro de una sociedad para mejorar su calidad de vida en temas como educación, bienestar social, actividades recreativas y de entretenimiento, que tengan como único fin el desarrollo de las poblaciones (Melkote, Citado por Waisboard, 2001).

Colombia pertenece a los países denominados “en vía de desarrollo”; su contexto político, económico, social y cultural le ha impedido obtener un desarrollo progresivo y sustentable a través del tiempo. Una de las causas más relevantes del desarrollo lento del país ha sido la violencia. Colombia actualmente se encuentra en una etapa de posconflicto, al firmarse el acuerdo de paz pactado con la guerrilla más grande de ese país, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC); además el país está en una fase de negociación con la guerrilla del Ejército de Liberación Nacional (ELN). Según la investigación desarrollada en el 2012 por el Centro de Memoria Histórica, se determinó que entre 1958 y 2012 el conflicto armado provocó la muerte de al menos 177.307 civiles, lo que significa, que, en promedio, una de cada tres muertes fue violenta durante este periodo.

El enfoque teórico en el cual se basa esta investigación es una respuesta que busca una política de reconocimiento para combatir la exclusión social. La Comunicación para el Cambio Social (CCS), así como lo menciona Rodríguez (Citada por Pereira y Cadavid, 2011) se convierte en esa nueva fase posterior a la comunicación para el desarrollo que

utiliza la comunicación y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como fin en sí mismo y no como medios para otros fines. Es un modelo en el que la comunicación comienza a ser vista como la práctica misma de la democracia y de la paz, dejando de ser un instrumento que sirve para fortalecer las plataformas políticas y económicas, pasando a robustecer las esferas públicas.

La aplicabilidad que tiene este modelo dentro del contexto colombiano, específicamente dentro de las empresas del sector privado, es idónea para la búsqueda de un proceso de reintegración efectivo que ayude a valorar a todas las PPR dentro de las empresas, sin importar sus antecedentes y su pasado, provocando una transformación del punto de vista que se tiene en la sociedad colombiana.

A continuación, se abordará la complejidad de la inclusión y la exclusión en el contexto colombiano, haciendo énfasis en la situación que viven las PPR al momento de tratar de conseguir un trabajo. Posteriormente se examinará la noción de “estigma” como un elemento disociador que frena las condiciones de aceptación de las PPR dentro de la sociedad colombiana en su proceso de reintegración. También se va hacer énfasis en el papel trascendental que tienen tanto las empresas del sector público como del privado, y la sociedad civil, como actores de transformación para la construcción de escenarios en pro de la paz.

5.1.Complejidad de la inclusión y la exclusión en el contexto colombiano

En la historia del pensamiento sociológico, la distinción entre inclusión/exclusión ha sido vinculada a la teoría funcionalista expresada por sociólogos como Georg Simmel, Émile Durkheim y Talcott Parsons, los cuales concibieron como inclusión a todo acto de valor positivo y a la exclusión como el acto de valor negativo, frente a los términos de aceptación de un sujeto dentro de una sociedad. La comunicación se convierte en la plataforma para determinar la inclusión o la exclusión de un sujeto en una sociedad. Así como lo entiende Luhman (2007), la exclusión se da cuando los individuos se encuentran aislados de lo social, y la comunicación social será la encargada de “incorporarlos” nuevamente a la cotidianidad.

En el marco de la firma del acuerdo de paz y de una futura reintegración completa de todos los desmovilizados al sector laboral, la exclusión y el estigma que existe actualmente en la sociedad colombiana frente a estos ciudadanos, representan una barrera de entrada para su proceso de reintegración social a la sociedad civil.

Para entender la exclusión que sufren los desmovilizados en Colombia, Stichweh (Citado en Mascareño, 2015) ha reformulado este problema, haciéndose cargo de situaciones paradójicas de exclusión a través del desarrollo del concepto de “exclusión incluyente”, que se refiere a toda autoexclusión que desarrolla un grupo dentro de una sociedad con el único fin de buscar una inclusión. En el caso de los desmovilizados es aplicable desde las bases de la formación de los grupos guerrilleros, los cuales exigen una inclusión social por medio de la generación de contenidos de exclusión social para hacer

notar sus demandas de inclusión. Esta autoexclusión de los grupos guerrilleros se deriva de las desigualdades estructurales que se han dado en Colombia durante el último siglo y que todavía persisten.

En la sociedad colombiana se desarrolla un proceso de subinclusión, el cual supone la ausencia de condiciones institucionales para hacer valer derechos fundamentales, en medio de la obligación de responder a un orden social que exige obediencia. En palabras de Mascareño “se niegan los derechos que están en la base de cualquier posibilidad de inclusión social positiva (participación en rendimientos institucionales u organizacionales), pero se reafirman las obligaciones que incluyen negativamente aquellas que amenazan con el uso de la fuerza física frente a la desviación de la norma. Estas obligaciones son particularmente reafirmadas para estos grupos, pues ante la imposibilidad de salir institucionalmente de las situaciones de subinclusión, los individuos pueden recurrir a la violencia, el delito, la ilegalidad o la subversión del orden general” (Mascareño, 2015, p. 142). En este caso, frente a la imposibilidad de los desmovilizados de reintegrarse de una forma eficiente al sector laboral y de la exclusión que sufren por parte de la sociedad, una posible consecuencia es el reingreso de estas personas a los grupos armados.

Según los estándares internacionales, la cifra de desmovilizados que reinciden en la delincuencia es cercana al 7%. En el caso colombiano, fueron más de 32.000 los desmovilizados de las autodefensas⁵, de manera que la ilegalidad se convierte en una salida

⁵ Véase “La tentación de los desmovilizados” Disponible en: <http://www.elspectador.com/noticias/temadeldia/tentacion-de-los-desmovilizados-articulo-305655>

para estar personas, pasa a ser un camino viable para subsistir, y la autorrealización por medio del trabajo digno pasa a segundo plano, ante la negación de la autonomía individual y la restricción máxima de la posibilidad de ser seleccionados al momento de buscar un trabajo.

A partir de esta distinción, el escenario ideal para acabar con esta problemática de subinclusión es la construcción de políticas públicas que le garanticen los medios suficientes a las PPR para sobrevivir por medio de una vía legal. El primer paso para llevar a cabo este proceso, es el brindarles la posibilidad de buscar un trabajo digno con el cual puedan mantenerse a sí mismos y a sus familias, para lo cual es necesario que tengan las mismas oportunidades de ser seleccionados que cualquier otra persona.

5.2.El estigma, atributo disociador para la construcción de escenarios de comunicación

Se entiende por estigma el atributo que se le asigna a un sujeto, al cual se le desprestigia por una cualidad, por su apariencia, creencias, valores o hasta por su religión dentro de muchos otros factores. Existen tres tipos de estigma según Goffman (2006): los estigmas por deformidades físicas, los defectos del carácter del individuo y los estigmas triviales. Es precisamente en el tipo de estigma focalizado en los defectos del carácter del individuo, el cual centra su accionar en la desacreditación de una persona por sus creencias, perturbaciones mentales, reclusiones, adicciones, políticas extremistas entre muchas otras condiciones, en el que se va centrar el desarrollo de esta investigación en torno a las causas que impiden una reintegración óptima de las PPR al sector laboral.

En primera instancia, la causa para que se desarrolle un estigma dentro de una sociedad es la visión de desigualdad. Es el caso de una sociedad en la que un grupo se considera superior al otro simplemente por su naturaleza, aislando y excluyendo por completo a toda persona que no se ajuste a su concepción de la realidad. Este comportamiento es el que se presume que se está presentando en la sociedad colombiana frente a los casos de las personas que llevan a cabo un proceso de Desarme, Desmovilización, Reintegración (DDR) quienes tienen que enfrentar una discriminación por su pasado y por su condición de excombatientes. La consecuencia de este comportamiento es el regreso de esta población a la ilegalidad, como único medio para su supervivencia, al no encontrar una igualdad de oportunidades al momento de conseguir un trabajo.

El significado que le da una sociedad al estigmatizado es el de un agente invisible, al cual no se le otorga ninguna característica humana, ya que no se le considera en ningún momento como un igual, y el cual representa un peligro para la sociedad por su condición. Estas barreras que interpone una sociedad frente a un grupo específico, se convierten en reglas morales y en estereotipos. Así pues, todo aquel que no las cumpla o las vea de forma indiferente, será considerado un enemigo o una persona desacreditada. (Goffman, 2006).

El estigma hacia los desmovilizados es una realidad que enfrenta Colombia frente a un posible acuerdo de paz y en un posible escenario de posconflicto. Es por esta razón que, si se busca obtener una paz viable y duradera, es vital la transformación de la mirada que se tiene sobre los desmovilizados. Esto se hace en pro de un escenario de aceptación y de

reconciliación, de manera que se acepte su condición y así mismo se considere al otro como un semejante.

5.3.La exclusión social, desafío que enfrenta la comunicación para el cambio social

El martes 27 de junio del 2017 las FARC dejaron de existir como grupo armado, para convertirse en una opción política para todos los colombianos⁶. Una situación que implica que este grupo ahora ya no va a combatir al Estado con armas, bombas, extorsiones, secuestros, reclutamiento de menores, muertes, sino con ideas políticas. Todos los colombianos tenemos la responsabilidad de guiar y orientar a las futuras generaciones y a las presentes, incluyendo a chicos y viejos, a una cultura de la reconciliación con el otro. Un ambiente en el que se respeten las diferencias con los semejantes, sin importar su pasado, sus creencias políticas y religiosas, su corriente de pensamiento o su color; una sociedad con raíces profundas que ahora tiene que centrar su reconstrucción en la igualdad social y en la igualdad de oportunidades.

Así como lo menciona Fraser (Citada por Gutiérrez, 2003) la exclusión social se está convirtiendo en un término clave de nuestra época, en la que ya existe abundante literatura orientada a las políticas que se adoptan sobre este tema; países como Inglaterra han

⁶ Ver “Farc dejan las armas y desaparecen oficialmente como grupo armado” Disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/farc-oficialmente-termina-la-dejacion-total-de-armas-103088>

establecido una “División de exclusión social” (*Unit on Social Exclusion*) en el despacho del Viceprimer Ministro, la Unión Europea (EU) adoptó una política de erradicación de la “pobreza y la exclusión social para el 2010”, además de que el Banco Interamericano de Desarrollo publicó una “declaración de misión” para la exclusión social, dentro de otras muchas políticas que abordan el tema.

Aunque la exclusión social ya se ha adentrado como tema de discusión dentro de la esfera pública y académica, la literatura que existe sobre el tema arroja muy poca luz en cuanto al verdadero significado de la expresión. Fraser (Citada por Gutiérrez, 2003) afirma que, en este nuevo enfoque, la exclusión social es una especie de injusticia, pero no siempre una privación que se pueda remediar con una redistribución, sino por el contrario, el concepto se ubica en la intersección de dos dimensiones de la justicia social: la mala distribución y la falta de reconocimiento. Por consiguiente, toda política que busque combatir la exclusión social debe tener una respuesta bidimensional al problema, debe combinar una política de redistribución con una política de reconocimiento.

Es necesario un modelo cuyas acciones se puedan implementar dentro de una sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas y cuyo único fin sea el desarrollo de las poblaciones. Este modelo de comunicación debe fomentar la participación comunitaria y el compromiso de los actores y sujetos del cambio, un proceso de comunicación que no ignore las particularidades de cada cultura y de cada lengua, sino que por el contrario se apoye en ellas para legitimarse. La necesidad de un modelo que fortalezca el saber comunitario y promueva el intercambio de conocimiento en condiciones equitativas, generando contenidos propios que rescaten el saber acumulado a través de muchas generaciones. Y por último un modelo que promueva el diálogo y el debate, no

solamente en el proceso de comunicación, sino hacia otros procesos similares, la constitución de redes contribuye a consolidar los procesos, y el intercambio los enriquece (Gumucio, 2011)

El modelo que reúne todas estas características es más conocido como Comunicación para el Cambio Social (CCS), que se define como un proceso de diálogo y debate, basado en la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia social y la participación activa de todos (Communication for Social Change Consortium, 2003). Así como lo menciona Gumucio (2011), en la comunicación para el cambio social el proceso comunicacional es más importante que los productos, en donde la participación de los actores sociales, que son a su vez comunicadores, se da en el marco de un proceso de crecimiento colectivo anterior a la creación de mensajes o productos.

En este escenario la apropiación del proceso comunicacional por parte de los actores se convierte en una herramienta clave de transformación, en donde no solo los medios de comunicación son los encargados de comunicar el mensaje que se busca transmitir. Gumucio (2011) resalta que la comunicación para el cambio social no pretende definir anticipadamente ni los medios, ni los mensajes, ni las técnicas, porque considera que es del proceso mismo, inserto en el universo comunitario, del que deben surgir las propuestas de acción; la sostenibilidad de los cambios sociales es más segura cuando los individuos y las comunidades afectadas se apropian del proceso y de los contenidos comunicacionales, teniendo como ejes de su acción los contenidos locales y la noción de apropiación del proceso comunicacional.

Para concluir se puede inferir a partir de las ideas expuestas, que la exclusión social es un mal apremiante del siglo XXI y representa un desafío para la CCS, ya que esta, como lo menciona Gumucio (2004), se convierte en el cuarto mosquetero de las fases que han influenciado la aplicación de la comunicación en las estrategias de desarrollo. Esta nace como una respuesta a la necesidad de una comunicación ética, es decir de la identidad y de la afirmación de valores para toda una sociedad con base en la inclusión de los individuos en el proceso, teniendo como ejes centrales la recuperación del diálogo y la participación, aboliendo toda idea de exclusión en poblaciones específicas.

5.4.La contratación de desmovilizados, un camino inteligente para la construcción de confianza

Con la firma del acuerdo de paz entre las FARC y el Gobierno nacional el país se enfrenta a un escenario en el que se incorporarán 17.000 desmovilizados a la vida civil, en el que cada una de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR) deberá construir su propio y nuevo proyecto de vida, el cual las conduzca al ejercicio autónomo de la ciudadanía y les brinde una nueva oportunidad en la sociedad, en su entorno familiar, alejados de la lucha armada y en pleno uso de sus derechos como ciudadanos. Es por esta razón que en esta investigación se plantea la incorporación de la contratación de desmovilizados en las empresas como un insumo inteligente dentro de los planes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), a fin de la construcción de escenarios que permitan la inclusión y la reducción del estigma que se tiene frente a esta población.

La palabra confianza proviene del latín “*confidentia* “, en donde el prefijo “con” significa “junto”, “todo”, “con”, y en donde el término latino “*fides*”, significa “fe”. Su significado en conjunto es “con toda la fe”, “con absoluta convicción” (RAE,1992). El diccionario de la Real Academia Española (RAE) la define como la esperanza firme que se tiene de alguien o algo. Mientras en el lenguaje empresarial, cuando se habla de la confianza que genera una empresa en el mercado, se entiende como la tranquilidad en la reputación que genera una marca por la calidad de sus productos, procesos, finanzas, capital humano y por supuesto, del tema de moda en la actualidad, la famosa Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Así como lo menciona Cortina (2003), la confianza es determinante para las empresas ya que hace parte del capital ético en las relaciones directas e indirectas que sostiene. La confianza beneficia directamente a las empresas porque aumenta la eficiencia productiva, al potenciar el espíritu de equipo y al cohesionar a los miembros de la empresa desde valores compartidos, permite reducir costos de coordinación externos e internos haciendo menos necesarias las supervisiones, y permite construir una mirada conjunta hacia un solo objetivo, teniendo la tranquilidad en el desarrollo de sus procesos.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) ha estado vinculada al desarrollo de las actividades de la empresa, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera, creando con ello valor para sus accionistas y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas. Por su parte Cortina (2003) afirma que “la responsabilidad social no consiste en mera filantropía, no se trata de realizar acciones de beneficencia, desinteresadas, sino en diseñar las actuaciones de la empresa de forma que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ella y sea

medible el deseable progreso. La idea de beneficio se amplía al económico, social y medioambiental, y la de beneficiario, a cuantos son afectados por la actividad de la empresa” (p. 29).

Cortina (2003) señala que la responsabilidad social no puede convertirse en una competencia febril de los departamentos por aparecer en todos los *rankings* sino, por el contrario, debe asumirse como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia. Como una herramienta de gestión debe formar parte del “núcleo duro” de la empresa que afecta su *ethos*, a la personalidad y al carácter que transmite la empresa; no es simplemente un aspecto que se pueda añadir y quitar cuando ya no esté de moda, sino que ha de transformar el carácter de la empresa desde adentro. Al igual que las personas, las empresas también tienen una personalidad, y esta se refleja en su *modus operandi* y en su forma de hacer negocios. A medida que una empresa desarrolle buenas prácticas, su reputación va a ser mejor percibida por todos sus *stakeholders*, incluyendo a los consumidores.

También es una medida de prudencia “la virtud ética por excelencia en el mundo clásico, porque es la que permite articular la recta razón con el deseo recto, es la que permite discernir cuál es el término adecuado entre el exceso y el defecto” (Cortina, 2003, p. 30). La empresa inteligente ejerce esa virtud por una parte mediante la actuación continua, se predispone a tomar decisiones prudentes y por otra, implicando a todos sus clientes en la actividad empresarial, haciéndolos coprotagonistas, haciéndolos sentir que son parte importante y fundamental de su estrategia. Por último, una organización justa

tiene una obligación moral con todos los afectados por sus operaciones, ya que gracias a ellos su negocio funciona, lo ideal es tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones que les afecten.

En conclusión, es relevante el papel protagónico que pueden tener las “empresas inteligentes” con su accionar dentro de una sociedad. Así como lo mencionó el Premio Nobel de Economía Amartya Sen (Citado por Cortina, 2003), una empresa ética es sin lugar a dudas, un bien público, uno de aquellos bienes que no sólo benefician a las personas que han invertido su esfuerzo en producirlo, sino a cuantos resultan afectados por su actividad, aunque no hayan contribuido activamente a crearlo. Es decir, las empresas no solo se pueden encargar de crear riqueza material, tienen la responsabilidad ética de crear un clima de confianza, de hacer una buena contribución a la sociedad como símbolo de retorno por su accionar. Por esta razón, hablando del caso de reintegración de desmovilizados en Colombia, el involucramiento de empresas tanto del sector privado como del público en la contratación de PPR es una estrategia de responsabilidad social empresarial óptima para la contribución de escenarios en la búsqueda de un nuevo proyecto de país, dados los aportes de una comunicación para el desarrollo.

Pero no solo es responsabilidad de las empresas el desarrollo de estrategias de inclusión frente a dicha población, los ciudadanos del común son quienes tienen la última palabra en la aceptación o no de convivir en sociedad con estas personas. Así como lo menciona Lederach (2008) “la imaginación moral” llama a usar la intuición y el potencial creativo que las iniciativas plurales de la sociedad civil pueden canalizar para poner en marcha y sostener procesos exitosos de construcción de paz en situaciones de violencia que

han desembocado en cambios sociales y políticos amplios y profundos. Es decir que la sociedad civil tiene en sus manos el poder generar cambios sociales y políticos estructurales, poder para el que el Estado no es el único agente de cambio, y mediante el cual es posible la creación de escenarios vinculantes entre personas que tengan posiciones distintas, siempre y cuando encuentren un significado o una manera de vincularse. El eje central de su propuesta es estudiar en detalle la conexión entre los problemas sociales estructurales y los comportamientos y las expectativas cotidianas de las personas comunes y corrientes, y cómo a través de su reiteración se reproducen en la sociedad. Lederach sugiere que el problema no es alcanzar una “masa crítica”, la aglomeración de unas cuantas personas conectadas por redes que entretengan diversos intereses, necesidades, expectativas y opiniones, es suficiente para iniciar un proceso de transformación social y de cambio generalizado.

Así como lo menciona Lederach (2008) la paz es un misterio, es un escenario desconocido por una sociedad colombiana que lleva más de cincuenta años viviendo en un conflicto armado interno, es un territorio fértil para la exploración de la “imaginación moral”; pero para la construcción de una paz que sea exitosa y sostenible, es necesario afrontar el riesgo de seguir caminos desconocidos e internarse en lugares en donde no hay seguridad acerca de lo que vendrá o de qué ocurrirá.

La interiorización y comprensión de esta dimensión de la imaginación moral tiene plena confianza en el potencial creativo de los seres humanos para acometer actos de renovación heroica como la catarsis, transformando el dolor y el miedo en energía para “humanarnos”. Esta iniciativa proyecta un escenario propicio para la reconciliación y para la construcción de una comunidad política más amplia y cohesionada.

5.5. La Comunicación para el Cambio Social: una propuesta dialógica, suma de experiencias participativas y voluntad de incidir en todos los niveles de la sociedad

La Comunicación para el Cambio Social (CCS), así como se mencionó con anterioridad, utiliza las TIC como un fin en sí mismo y no como un medio para otros fines, es un modelo en que la comunicación pasa a ser vista como la práctica misma de la democracia y de la paz, dejando de ser un instrumento que sirve para fortalecer las plataformas políticas y económicas, pasando a robustecer las esferas públicas. Los medios de comunicación pasan de ser vistos como simples instrumentos a ser valorados como espacios comunicativos donde, desde la interacción, los sujetos se apropian de su futuro mientras hablan al mundo en su propio lenguaje, desde sus culturas, narrativas y esperanzas de futuros locales.

Frente a este escenario Rodríguez (2011) menciona que el papel de las TIC como elemento articulador que hace pública las versiones de la realidad del mundo es trascendental, ya que, si el lenguaje tiene el poder de constituir la realidad, entonces las tecnologías diseñadas para jugar con los lenguajes tienen un poder enorme, ya que en últimas son las que nos permiten consolidar nuestra versión de la realidad. El nuevo jugador clave dentro de este panorama van a ser los medios ciudadanos (Rodríguez, 2011), entendiéndose como aquellos medios que facilitan procesos de apropiación simbólica, procesos de constitución de identidades fuertemente arraigadas en lo local.

La filósofa y politóloga belga Chantal Mouffe (Citada por Rodríguez, 2011) propone un cambio en el significado del término ciudadanía y ciudadanos, entendiendo este último

como sujeto político que existe en interacción con una serie de relaciones que les proporciona a las personas poder para delimitar su comunidad social y su entorno social hacia la visión de futuro que tienen en mente. En sus palabras:

Un ciudadano es un sujeto político, no porque se le ha definido como tal en abstracto, como un ente flotando en el universo, con sus derechos, sus privilegios y deberes, sino como una persona cuya existencia está localizada en un lugar sobre la tierra, un lugar específico. El ciudadano existe en interacción con una serie de relaciones fuertemente ancladas en ese mismo lugar: relaciones con sus familiares, amigos, vecinos, sitio de trabajo, Iglesia. Es de estas relaciones de dónde cada uno de nosotros extrae (o no) porciones de poder, poder simbólico, poder material, poder psicológico. Y estos poderes, cada uno con su textura diferente, son la materia prima de la democracia.

(Mouffe, Citada por Rodríguez, 2011, p. 47).

Esta visión de ciudadano es razonable al pensar que es una realidad que el ser humano cada día genera poder por medio de sus relaciones sociales cotidianas, y usa este poder para ir transformando a su comunidad poco a poco, para ir haciendo que su comunidad se acerque y se parezca cada vez más a su visión del futuro, a la concepción utópica de realidad que percibe cada individuo. El ciudadano se convierte en facilitador de procesos de apropiación simbólica, procesos de recodificación del entorno y del propio ser, es decir, procesos de constitución de identidades fuertemente arraigadas en lo local, la creación de un espacio desde donde se puedan proponer visiones de futuro sostenibles.

5.6. La comunicación desde el buen vivir como eje transversal de interconexión entre sus diferentes parcelas

Con base en el concepto que se ha venido desarrollando de la Comunicación para el Cambio Social como un modelo que considera que en el proceso mismo deben surgir las propuestas de acción, han aparecido varias críticas en cuanto a las limitaciones que existen frente a su verdadero campo de acción. A pesar de que la CCS busca dejar de lado la noción de “desarrollo” basándose en un enfoque dialógico, participativo y endógeno, se deben tener en cuenta los siguientes puntos de vista, si se busca la aplicabilidad de este modelo dentro del proceso de reintegración de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR)

En primer lugar, así como lo menciona Barranquero (2011) la CCS sigue manteniendo un enfoque en la comunicación subordinada, se sigue empleando la comunicación como un mero instrumento de apoyo, como un modelo asistencialista y siempre al servicio de algo –cambios, transformaciones–, sin que se haya valorado suficientemente su potencial para articular lo específico de otras disciplinas. En otras palabras, lo comunicativo se sigue concibiendo no como un proceso, sino como una mera herramienta, medio o soporte útil para un fin, que no valora su propio potencial emancipador y limita la posibilidad de crecimiento del campo.

En segundo lugar, la CCS hace un énfasis excesivo en la base cultural y local de las transformaciones, dando lugar a la generación de proyectos de escasa incidencia global, en donde los medios de comunicación fortalecen su relación de poder al ser los transmisores de información. Barranquero y Sáez (2015) señalan que al insistir en la base colectiva de las transformaciones –cambio social–, el concepto pierde exactitud ya que descuida la

dimensión individual del desarrollo. El nuevo paradigma, según Barranquero (2011), descansa en exceso en un ideario “multicultural” posmoderno, en el que la gravedad con la que se trabaja en lo propio y en lo local, termina por enaltecer la diferenciación social y por separar a los individuos en pequeñas tribus y subculturas que a la larga no tienen más vínculos que el económico.

Barranquero y Sáez (2015) proponen el concepto de comunicación desde el buen vivir como una vía de articulación entre comunicación, desarrollo y cambio social para la planificación de proyectos y políticas, ya no tanto de desarrollo como de solidaridad, de instancias públicas, privadas y comunitarias (movimientos sociales, ONG, etc.). En primer lugar, el buen vivir ayuda a la comunicación a escapar de los estrechos límites del instrumentalismo, para concebirse como medio y fin, objetivo y sinergia transformadora; se configura como un espacio simbólico que intenta resistir y bloquear los marcos culturales insostenibles que derivan, entre otros, de los medios comerciales y la publicidad. Se busca cimentar una nueva cultura de la sostenibilidad, no desde la fragmentación, sino desde un diálogo entre disciplinas, regiones y grupos humanos.

La comunicación desde el buen vivir plantea que uno de los caminos para buscar el desarrollo es el respeto que debe tener el ser humano en su accionar con la naturaleza, contribuyendo a la toma de conciencia de que es necesario actuar desde las auténticas necesidades fisiológicas y psicosociales del ser humano y la filosofía del “vivir (bien) con menos” (Moreno & Riechmann, citado en Barranquero y Sáez, 2015).

En este sentido Barranquero y Sáez (2015) hablan de una comunicación sin apostillas o ambages, una comunicación del buen vivir basada en el diálogo comunitario interhumano y natural, un recurso simbólico desde el que se puedan cimentar relaciones de

convivencia, reciprocidad y respeto, no solo entre los seres humanos –como propone el paradigma participativo–, sino entre estos y su entorno natural. Apunta a “cooperar para el postdesarrollo” desde programas basados en la redistribución de recursos, las necesidades humanas fundamentales, y el ajuste con respecto a los límites que impone la naturaleza. Para concluir se puede decir que la comunicación desde el buen vivir sirve como una herramienta de anclaje para superar las limitaciones que presenta la Comunicación para el Cambio Social (CCS), a partir de su contribución, la comunicación para el cambio debe enfocarse en el trabajo en comunidad, pero sin descuidar la autonomía del individuo y la construcción de su subjetividad. Debe servir como un modelo que busque articular nuevas cosmovisiones, idearios y modos de vida, tales como lazos sociales, subjetividad, resolución de conflictos, entre otros; un modelo que se encargue de crear vínculos sociales y de reestablecer espacios de convergencia de ideas y percepciones, así como lo menciona Alfaro (Citado en Pereira y Cadavid, 2011), “Un proceso de cambio será sólido si es que logra interconectar desarrollo con subjetividad generando compromisos integradores. De allí que sea tan importante indagar sobre los descontentos, las indignaciones y los sueños o expectativas de la gente, no quedándose en la queja o el recitado de problemas”. (p. 94).

5.7. El pensamiento sistémico como herramienta de gestión en el corazón de las empresas

Colombia es uno de los países del mundo que vive una de las realidades más complejas en cuanto a índices de violencia, ya que por más de tres décadas el Estado colombiano y la sociedad en general, ha tenido que enfrentarse a tres puntos negros o cánceres a lo largo de su historia: las guerrillas, los paramilitares –ahora conocidos como

Grupos Armados Organizados (GAO)–, y los carteles del narcotráfico. Este conflicto interno que ha vivido el país ha dejado aproximadamente 8 millones de víctimas⁷, consecuencias inmensurables en el plano económico y político, además de una degradación y un deterioro profundo del tejido social.

Actualmente la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) se ha encargado de desarrollar un proceso integral con esquemas de evaluación y seguimiento, enfocado en buscar que las personas que dejan las armas puedan obtener, desarrollar o potenciar las habilidades y competencias individuales y colectivas necesarias para superar su situación de vulnerabilidad y ejercer autónomamente su ciudadanía⁸.

Este trabajo continuo y comprometido ya ha dejado sus frutos. Según la Hoja de Datos de la ARN para junio del 2017, de las 50.598 personas que han ingresado al programa, 18.129 han culminado exitosamente su proceso de reintegración (30.5%) y 12.758 personas están en el proceso de culminarlo (21.5%).

A pesar de los buenos resultados que se han obtenido, tras la firma del acuerdo de paz con las FARC y el posible logro de un acuerdo con la guerrilla del ELN, el país se enfrenta a un inmenso reto, en el que tendrá que reintegrar aproximadamente a 17.000 personas que vienen con distintos rezagos de la guerra. Según el último censo socioeconómico realizado por la Universidad Nacional con apoyo del DANE en junio del

⁷ Según la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) en marzo de 2016 se han registrado 7.957.219 víctimas históricamente.

⁸ Ver Hoja de datos ARN, junio 2017. La Reintegración en Colombia- construimos paz desde el territorio. Disponible en: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Cifras/Hoja%20de%20datos%20ARN%20-%20Junio%20de%202017.pdf>

2017, de los 10.015 guerrilleros a los que se les realizó la encuesta —entre combatientes (55%), milicianos (29%) y privados de la libertad (16%)— el 90% de los miembros de esa guerrilla saben leer y escribir; el 57% tiene educación básica primaria; el 21%, secundaria; el 8%, media vocacional, y el último 3%, educación superior. Solo el 11% de los encuestados no tienen ningún tipo de educación. En esa misma línea, hay una cifra preocupante: el 77% hoy no tiene una vivienda para habitar. Estos datos son, sin duda, vitales para pensar en lo que debe ser prioridad para los proyectos productivos de reincorporación y en la responsabilidad que tienen los colombianos de aceptar o no a estas personas para la construcción de una paz estable y duradera⁹.

Para la construcción de un proceso integral es necesaria la alineación de los intereses de tres actores principales en búsqueda de la paz: el Estado, el sector privado y la sociedad colombiana. Un proceso de reintegración integral debe contemplar todas las dimensiones del ser humano, así como instituciones y actores sociales, ya que todo proceso de construcción de paz y reintegración, depende en buena medida de la suma de esfuerzos de diversos sectores de la sociedad. Bajo esa perspectiva, el papel que cumple el sector privado para la construcción de un proceso de reintegración efectivo es de vital importancia, todos los aportes que se puedan dar, van a tener un significado profundo en la generación de oportunidades para los desmovilizados.

A partir de esta información, se pueden plantear las siguientes preguntas para su reflexión ¿Cuál debe ser el papel del sector privado en el proceso de reintegración y en los procesos de construcción de paz? ¿Cuáles son los beneficios tangibles e intangibles que

⁹ Ver “Los resultados del primer censo socioeconómico de las Farc”. Disponible en: <http://colombia2020.elespectador.com/pais/los-resultados-del-primer-censo-socioeconomico-de-las-farc>

obtienen las empresas al vincular a excombatientes? ¿Qué tan fructífera ha sido la experiencia de empresas que se han vinculado al proceso de reintegración?

Para responder a estas preguntas este apartado se divide en tres partes. En la primera sección se buscará definir el papel y la responsabilidad que tienen las “empresas inteligentes” para la construcción de paz, a partir de una óptica de desarrollo organizacional enfocada en la quinta disciplina de Peter Senge. A continuación, se explicará cómo la Comunicación para el Cambio Social (CCS) se puede convertir en un modelo escalable para el desarrollo de políticas enfocadas en la participación de los actores y en el apoderamiento de estos procesos por parte de las empresas, reflejándose en sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)¹⁰. Por último, se explicarán los beneficios tangibles e intangibles que obtienen las empresas que se vinculan al proceso de reintegración.

Actualmente 650 empresas se encuentran vinculadas directamente al proceso de reintegración con desmovilizados (ARN,2017), brindándoles una oportunidad de trabajo a personas que la única herramienta que habían manejado en su vida era un arma, y a las cuales la única realidad que conocían, era la de la guerra. Así como se menciona en el Anuario de la ACR del 2016, esa responsabilidad compartida por la construcción de lo público, permite la exploración de un concepto no muy común: la corresponsabilidad.

Penso (2006) se refiere al término corresponsabilidad como la construcción de lo público por medio de la ayuda de todos los ciudadanos, esta responsabilidad compartida y

¹⁰ En el apartado anterior se explicaban las limitaciones que tiene la CCS según Barranquero y Sáez (2015), en donde, a pesar de que al modelo le falta profundizar en la autonomía del individuo y en la construcción de su subjetividad, sigue siendo un modelo articulador en la que su base es la participación de todos los individuos y en la que ante todo se busca fortalecer el saber comunitario y el intercambio de conocimientos en condiciones equitativas.

común tiene la intención de generar sinergias y compromisos con todas las organizaciones civiles, el sector privado, el tercer sector y la ciudadanía en general, basando sus relaciones en la construcción de vínculos de confianza. Es precisamente en la construcción de confianza, así como lo menciona Cortina (2003), en donde las empresas pueden hacer una buena contribución a la sociedad como símbolo de retorno por su accionar. Las empresas son las únicas instituciones que tienen la oportunidad de subsanar las injusticias de este mundo (Senge, 1992).

Precisamente Senge (1992) en su texto *La quinta disciplina* hace mención al pensamiento sistémico como la piedra angular que constituye el modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo; es una disciplina para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento, ofreciendo un lenguaje que comienza por la reestructuración del pensamiento.

Bajo esta perspectiva, una de las propuestas de esta investigación es la promoción del pensamiento sistémico como una herramienta de gestión en el corazón de las empresas, donde se produzca un cambio de perspectiva, en el que las empresas se sientan conectadas con el mundo, un pensamiento en donde la gente descubra continuamente cómo crea su realidad y cómo a su vez puede modificarla.

Ese primer paso de cambio de perspectiva se puede dar en la aceptación de las PPR como capital humano productivo para las empresas, en vez de verlos como bichos raros, se les puede ver como agentes participes activos en la modelación de la realidad. Dicha transformación de pensamiento Senge (1992), la trae a colación con el término “metanoia” que se puede traducir como un cambio de enfoque o el tránsito de una perspectiva a otra,

pero no de la manera común, sino captando el significado más profundo del aprendizaje; haciendo énfasis en el papel del sector privado en la construcción de paz, asumiendo su rol como actor social y contribuyendo con sus acciones y actuaciones al desarrollo, crecimiento y fortalecimiento del entorno en donde operan.

La Comunicación para el Cambio Social (CCS) así como se ha mencionado antes es un modelo que fomenta la participación comunitaria y el compromiso de los actores y sujetos del cambio, un proceso que no ignora las particularidades de cada cultura y de cada lengua, sino que por el contrario se arraiga en ellas, para generar contenidos propios que rescatan el saber acumulado a través de muchas generaciones. Es precisamente por medio de un modelo basado en la participación de los actores, donde las empresas pueden encontrar escenarios en los que pueden contribuir al mejoramiento de las condiciones de desarrollo de una sociedad.

La contribución que pueden hacer las empresas para el mejoramiento de las condiciones de desarrollo de una sociedad no se puede quedar en mera filantropía o en donaciones, así como lo señala Cortina (2003); se deben diseñar actuaciones en las que se tenga en cuenta los intereses de todos los afectados por ellas. Estos programas se pueden planificar desde las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que desarrollen las empresas, propiciando espacios en donde se lleve a cabo una inclusión de sectores marginados, que en este caso serían las PPR.

Las empresas pueden aportar desde los programas de RSE a la reintegración y a la construcción de paz mediante la provisión de servicios públicos, apertura de oportunidades económicas y a la generación de espacios de reconciliación y reconstrucción del tejido humano del país. A su vez el término Ciudadanía Corporativa Global que, en el marco del

Foro Económico Mundial de 2001, se define como “la contribución que hace una compañía a la sociedad, a través de sus actividades esenciales como empresa, su inversión social y programas filantrópicos, y trabajo en políticas públicas de un país” (Foro Económico Mundial. 2001), también se convierte en una herramienta para el mejoramiento de las condiciones de desarrollo. La vinculación de empresas al proceso de reintegración trae beneficios tangibles e intangibles que benefician por una parte a las mismas empresas y por otra a toda la sociedad para la reconstrucción del tejido social que se ha visto tan deteriorado por el largo conflicto armado.¹¹

Así como se menciona en el Anuario de la ACR del 2016 las empresas tienen una doble condición frente al conflicto. Por un lado, se ven afectadas y son blanco de los ataques de grupos armados ilegales, y por el otro lado, contribuyen de manera indirecta al conflicto en tanto que profundizan la debilidad institucional. En cuanto a la primera condición, según cifras del Ministerio de Defensa, para el año 2015 en Colombia hubo 440 actos de terrorismo a nivel nacional, de los cuales, 129 fueron contra infraestructura (voladura de oleoductos, vías, puentes, etc.) y 121 fueron acciones contra la Fuerza Pública. Estas acciones tienen afectaciones económicas directas en la actividad empresarial. Frente a la segunda condición, cuando se habla que las empresas contribuyen de manera indirecta al

¹¹ Para hacer efectivas estas potencialidades de las empresas, la ACR cuentan con cinco mecanismos de vinculación que se ajustan tanto a las necesidades de las PPR como a la oferta y capacidad de las empresas. Los mecanismos de vinculación del sector privado con la ACR son: a) Empleabilidad: es la posibilidad de vincular laboralmente a las PPR. b) Voluntariado: los empresarios aportan tiempo para la formación de PPR en temas como finanzas personales o emprendimiento. c) Encadenamiento productivo: es la integración de unidades de negocio de PPR a la cadena de valor de las empresas. d) Formación a la medida: brinda la posibilidad a las PPR de adquirir habilidades y experiencia en el ámbito laboral. e) Escenarios de reconciliación: Busca promover la convivencia y acciones para la reconciliación, así como fortalecer socialmente a las comunidades receptoras, en este proceso las empresas aportan recursos para la efectiva realización de los espacios en los territorios.

conflicto, se refiere al escenario en el que estas organizaciones tienen mucho más poder político y económico que el propio Estado en algunos territorios; lo cual termina por debilitar el nivel institucional del Estado, fortaleciendo en algunos casos el poder que tienen los grupos armados ilegales en estos territorios.

Esta doble condición les atribuye a las empresas un deber social y ético que debe ser asumido de manera activa, y debe acompañarse de acciones conjuntas con el Estado y demás organizaciones de la sociedad civil (Vargas, 2014). Si las empresas asumen un rol activo en sus entornos próximos, podrán encontrar oportunidades económicas y sociales para el beneficio de su negocio. Así la perspectiva que se tiene de las PPR, no se ve como un riesgo, sino que por el contrario como una ayuda y una oportunidad para fortalecer y potenciar escenarios de reconciliación y construcción de paz.

Para concluir, el pensamiento sistémico puede ser esa herramienta de gestión que se encargue de cambiar esa perspectiva errónea que se tiene frente a las PPR, promoviendo una mirada integrada en las empresas, en donde la confianza sea la base de cualquier acción y la participación de todos los actores desarrolle escenarios en los que se pueda contribuir para lograr un mejoramiento en la calidad de vida de una sociedad en temas como educación, bienestar social, actividades recreativas y de entretenimiento que tengan como único fin el desarrollo de las poblaciones

6. MARCO METODOLÓGICO

La investigación realizada es de corte cualitativo e interpretativo, ya que se busca el estudio de las personas en sus contextos o ambientes naturales e intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen. Así como lo menciona Ortí (2007) “la utilidad de una perspectiva cualitativa es la de trabajar con el lenguaje, explorando sus significados sociales básicos y reconstruyendo los discursos o representaciones colectivas contrapuestas que se asocian a un determinado fenómeno” (p. 26).

Se llevó a cabo una recolección de datos no estandarizados mediante entrevistas semiestructuradas, esto es, un diálogo informal abierto entre el investigador y el entrevistado. La importancia de estas entrevistas radica en que se pudo conocer los dos posiciones frente al proceso de reintegración a desmovilizados. Por un lado, se conocieron los puntos de vista, experiencias y aprendizajes de empresas que llevan trabajando el tema de la reintegración a desmovilizados desde sus programas de responsabilidad social por más de 10 años. Por el otro lado, la participación de las empresas que no han hecho parte del proceso de reintegración, permite tener una perspectiva mucho más amplia y crítica sobre el objeto de estudio; hablando específicamente en el tema de vinculación laboral, lo cual le da un peso significativo a esta investigación al tratarse de empresas grandes dentro del sector empresarial colombiano.

El propósito con el uso de esta metodología es la reconstrucción de la realidad a partir de un enfoque holístico en el que se considere el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes. Esta “realidad” va a estar definida a través de las interpretaciones de los

participantes en la investigación respecto de sus propias realidades, logrando una interacción entre todos los actores conforme transcurre el estudio.

En cuanto a la periodificación de la investigación, esta es transaccional debido a que su realización se desarrolló en un solo momento, sin otros tiempos asignados. El alcance de investigación de este trabajo es de carácter descriptivo, el cual busca la descripción de los componentes principales del problema de estigmatización y exclusión que sufren las personas desmovilizadas en su proceso de reintegración en las empresas; además cuenta con un enfoque hermenéutico ya que su último interés es de carácter práctico y se centra en la interpretación de la interrelación de lo social y la acción humana y de esta y lo social, que en este caso se centra en la interacción de las personas en proceso de reintegración con los demás trabajadores (Hernández, 2018). Por lo tanto, se busca especificar el compromiso social y político en la construcción de escenarios en pro de lo social

6.1. Categorías de Análisis

Las categorías de análisis que orientarán la realización de esta investigación fueron las siguientes:

Comunicación para el desarrollo

Se entiende como las acciones que se implementan dentro de una sociedad para mejorar su calidad de vida en temas como educación, bienestar social, actividades recreativas y de entretenimiento, que tengan como único fin el desarrollo de las poblaciones (Waisboard, 2001). Estas acciones resaltan la relevancia del estudio del contexto cultural de las comunidades, el acercarse a las personas, conocerlas y comprender su mentalidad. Por

eso, la importancia de la participación y la interacción de las comunidades en los modelos estratégicos, ya que se busca que se construya de la mano de ellas, generando nuevas posibilidades para las personas y otras propuestas de acción que se dan durante el intercambio (Gumucio, 2009).

Comunicación para el cambio social

La Comunicación para el Cambio Social (CCS) así como lo menciona Rodríguez (Citada por Pereira y Cadavid, 2011) es un modelo en el que la comunicación comienza a ser vista como la práctica misma de la democracia y de la paz, dejando de ser un instrumento que sirve para fortalecer las plataformas políticas y económicas, pasando a robustecer las esferas públicas. Un modelo que fomenta la participación comunitaria y el compromiso de los actores y sujetos del cambio, un proceso de comunicación que no ignora las particularidades de cada cultura y de cada lengua, sino que por el contrario se apoye en ellas para legitimarse.

Uno de los principales enfoques de este modelo es que fortalece el saber comunitario y promueve el intercambio de conocimiento en condiciones equitativas, generando contenidos propios que rescatan el saber acumulado a través de muchas generaciones. Además, promueve el diálogo y el debate, no solamente en el proceso de comunicación, sino hacia otros procesos similares, la constitución de redes contribuye a consolidar los procesos, y el intercambio los enriquece

Estigma Social

Se entenderá por estigma el atributo que se le asigna a un sujeto, al cual se le desprestigia por una cualidad, por su apariencia, creencias, valores o hasta por su religión dentro de muchos otros factores. Su carácter social reside en el rechazo de este sujeto en sociedad o a la no consideración como a un igual, frente a una idea de sociedad igualitaria. Existen tres tipos de estigma: los estigmas por deformidades físicas, los defectos del carácter del individuo y los estigmas triviales (Goffman, 2006).

Integración

Proceso dinámico y multifactorial que busca la cohesión y el alineamiento de los intereses particulares de dos públicos (desmovilizados y trabajadores formales) en un solo interés, formando un único objetivo, el cual busca superar las barreras de exclusión que tienen los desmovilizados en el mundo laboral.

Aceptación Social

Grado de reconocimiento que obtiene una población en una sociedad. Primero por medio de la aceptación de su condición a nivel general, y en segundo lugar por medio del deseo de esta población de someterse a las leyes y normativas sociales de la población existente.

Exclusión

La exclusión se da cuando los individuos se encuentran aislados de lo social. La comunicación social será la encargada de “incorporarlos” nuevamente a la cotidianidad Luhman (2007).

6.2. Muestra

La muestra seleccionada para el desarrollo de esta investigación es de tipo no probabilístico, esto significa que la elección de los elementos de estudio está relacionada con la característica principal de la investigación que se centra en las personas encargadas de los Departamentos de Gestión Humana o Responsabilidad Social, quienes son los encargados de manejar el proceso de contratación de personal o los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial que se manejan en las empresas.

El tamaño de las empresas fue una de las variables determinantes para la elección de la muestra, ya que, al ser empresas grandes y reconocidas en el sector empresarial, el peso de sus posiciones y opiniones fue trascendental para identificar los puntos fuertes y débiles del proceso de reintegración a desmovilizados. Este criterio de selección se hace en busca del cumplimiento del objetivo general de este trabajo, cuyo fin es establecer la importancia del rol que tiene el sector privado como agente de cambio en el proceso de reintegración de desmovilizados, en la búsqueda de reducir la estigmatización y la exclusión que se presenta hacia esa población en las empresas.

Las empresas vinculadas al proceso de reintegración a desmovilizados que participaron en este estudio fueron las siguientes: Sodexo S.A., Terpel S.A. y Grupo Éxito. Por su parte el otro grupo de empresas que participaron en el estudio y que no están vinculadas al proceso de reintegración fueron las siguientes: Productos de la Sabana S.A. – Alquería, Federación Nacional de Arroceros (FEDEARROZ) y Manufacturas Eliot – Pat Primo.

La importancia de una muestra no probabilística, radica en que una de sus ventajas desde una visión cualitativa, es su utilidad para determinado diseño de estudio que no

requiera tanto una representatividad de los elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de los sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (Hernández, 1998). El tipo de muestra no probabilística que se va a seleccionar va ser una muestra diversa o de máxima variación debido a que con esta investigación se busca mostrar las distintas perspectivas y puntos de vista frente al proceso de reintegración de los desmovilizados a la vida laboral, en la cual se pueda representar la complejidad del fenómeno estudiado.

6.3. Guía de entrevista

En la **Tabla 1** se detalla a continuación el perfil de las personas a entrevistar

Tabla 1

Variable	Tipo de Empresa	
	Vinculadas al proceso de reintegración a PPR	No vinculadas al proceso de reintegración a PPR
Tamaño de la empresa	Más de doscientos trabajadores y unos activos totales mayores a los 30.000 SMMLV	Más de doscientos trabajadores y unos activos totales mayores a los 30.000 SMMLV
Cargo	Gerente, Director o persona encargada del área de RSE	Gerente, Director o persona encargada del área de RSE
Sexo	Masculino o Femenino	Masculino o Femenino
Edad	No aplica	No aplica

7. Análisis y resultados

7.1. Categoría de análisis: comunicación para el cambio

Los hallazgos que se identificaron en esta categoría sirven como base para explorar y conocer los procesos y los puntos de vista de las dos caras, tanto de las empresas que actualmente están vinculadas al proceso de reintegración como de las empresas que aún no están vinculadas, sobre temas como el bienestar social, la participación y el contexto cultural de las personas en proceso de reintegración.

Las empresas que están vinculadas al proceso de reintegración de desmovilizados consideran que el primer paso para generar una igualdad de oportunidades es el no señalamiento, el manejar una completa confidencialidad en la información sobre el pasado de las personas en proceso de reintegración, para que no se genere ningún tipo de juicio a priori por su condición. El tema de la confidencialidad en el manejo de la información es primordial, pero es un proceso natural, el cual es imposible mantenerlo en secreto debido al relacionamiento que tienen los trabajadores en el día a día, debido a esa camaradería que se da con los compañeros de trabajo durante la jornada laboral.

“Nosotros creemos que la mejor forma de inclusión social para un excombatiente es que no te señalen, y al no señalarte tenemos igualdad de oportunidades para un mismo cargo” (T. Orjuela, comunicación personal, 4 de octubre de 2017).

En cuanto al contacto social y las relaciones de las PPR con los demás colaboradores, existe un “morbo” y una curiosidad sobre el pasado de los desmovilizados por parte de sus compañeros de trabajo al momento de entrar a las empresas, es por eso que

la sensibilización para trabajar con desmovilizados, la cual reciben los líderes que estarán a cargo de las personas en proceso de reintegración y el resto de trabajadores de las empresas, es un paso clave para el cumplimiento de los objetivos del proyecto de reintegración y el logro de los beneficios que trae trabajar con esta población.

“Este es un proceso orgánico, totalmente natural, donde a la persona que es líder se le pide que tampoco ventile el pasado y que no tenga el contexto del morbo de ‘¿usted de qué grupo armado viene, ¿qué hacía allá o a cuántos mató?’. No, nada de eso. A ellos se les hacen una sensibilización antes de que ingrese el colaborador” (F. Carrillo, comunicación personal, 12 de octubre de 2017).

Una de las mayores dificultades que tienen las PPR en su regreso a la legalidad es el asumir normas, el adaptarse de nuevo a convivir en sociedad y el saber que las cosas en la legalidad funcionan completamente distintas en temas como la salud, la educación y la convivencia con las demás personas, entre muchos otros. Es por esta razón que el tema emocional es muy importante para la estabilidad de los desmovilizados en la búsqueda de un mejor acoplamiento y un mayor rendimiento en el puesto de trabajo, debido al contexto tan complejo de violencia con el que vienen estas personas. En ese sentido las empresas normalmente contratan a personas que ya hayan completado la ruta de reintegración, la cual tiene una duración de aproximadamente dos años.

“Una de las dificultades que más se ha presentado es cuando por ejemplo tienen dificultades médicas y no van a la EPS, sino que van a las farmacias, entonces hay que acostumbrarlos a que tienen que ir a las EPS, que tienen que llamar e informar y que no se queden callados. Entonces es el asumir normas una de las mayores dificultades” (L. Zuluaga, comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

En la búsqueda de ese equilibrio emocional en las personas en proceso de reintegración, se puede identificar a partir de la experiencia de empresas que han trabajado el tema de reintegración, que el mejor catalizador para que los desmovilizados continúen con su proceso de reintegración y no deserten hacia la ilegalidad, es la familia. Durante la ruta de reintegración, la ARN realiza un especial acompañamiento en la reconstrucción del tejido familiar de estas personas, debido a los vacíos o a las catástrofes familiares que han sufrido por consecuencia de la violencia.

“Sin embargo sabemos que el catalizador para la no deserción es la familia. Desde la ARN se les viene dando una reconstrucción de su tejido social, entonces para ellos el factor principal de desmovilización es la familia y viceversa para no volver a delinquir” (F. Carrillo, comunicación personal, 12 de octubre de 2017).

Otra de las dificultades que se presentan en el proceso de acoplamiento es la transformación de la idea de trabajo que se entiende en la ilegalidad por el concepto que se maneja en la legalidad. Los dos temas específicos en los que se tiene mayor resistencia al cambio son en el tema económico y en el tiempo de trabajo, puesto que los desmovilizados muchas veces reciben una remuneración menor por su trabajo que la que recibían en los grupos armados, y deben cumplir unos turnos de horarios de trabajo continuos.

“... hace que el acoplamiento sea más difícil. Primero por el tema económico. Ellos, cuando están en las filas, pueden estar recibiendo entre \$1.800.000 y \$2.000.000 y cumpliendo unos turnos de 6 horas. Estas personas cuando entran a Sodexo llegan a cargos muy operacionales, donde le salario es el mínimo más los beneficios de chequera, entonces pueden estar recibiendo entre 800.000 y 900.000 pesos. Lo otro es el tiempo. Nosotros trabajamos en diferentes turnos, uno es de 6 a.m. a 2 p.m., otro de 2 p.m. a 10 p.m. y uno por la noche hasta las 6 de la mañana, donde tienen que trabajar las 48 horas legales por semana. Mientras ellos delinquen, tienen que

trabajar menos horas, porque para ellos el delinquir es un trabajo”. (F. Carrillo, comunicación personal, 12 de octubre de 2017)

En cuanto a la participación que puedan tener las personas en proceso de reintegración en la toma de decisiones en las empresas, existe una percepción de igualdad en el trato que se le da a estas personas, como el que se le da a cualquier otro empleado; al entrar a cargos completamente operativos, es muy limitada la posibilidad de poder hacer parte de la toma de decisiones estratégicas en las empresas. Sin embargo, tienen la posibilidad, con base en su trabajo, de hacer una carrera dentro de las empresas al igual que cualquier otro colaborador.

“Pues digamos como yo te decía esto es una estructura demasiado plana en el nivel en que ellos están y no porque sean personas en proceso de reintegración, sino porque el cargo en general, aunque está en el corazón del negocio, es un cargo base. El cargo como tal no hace parte de tomas estratégicas de la organización. Lo que sin duda es que, si estas personas hacen muy bien su trabajo, tendrán la oportunidad de crecer dentro de la misma organización, como lo puede hacer cualquier persona”. (T. Orjuela, comunicación personal, 4 de octubre de 2017).

La comunicación asertiva juega un papel fundamental para comprender el contexto cultural con el que vienen los desmovilizados, ya que la gran mayoría vienen del campo, con una serie de costumbres culturales completamente distintas a las que se viven en la ciudad y con un contexto de violencia muy grande. Es allí en donde radica la importancia de programas de formación complementaria en temas de ahorro, oferta ciudadana, normatividad en la legalidad, los cuales se convierten en un insumo significativo para el proceso de adaptación cultural de las personas en proceso de reintegración a la sociedad.

“Por eso mismo nosotros en las formaciones lo que hacemos es que en los últimos seis meses ellos toman la decisión de que les gustaría hacer, muchas veces en la oferta ciudadana ellos nos preguntan cómo vestirse, qué ponerse; pero si digamos que en los temas culturales nosotros tratamos es más de comunicación asertiva, ellos llegan dando órdenes por su misma formación en los grupos, se trata a parte de la comunicación asertiva, el relacionamiento, algunos casos de liderazgo, la cual por su mismo contexto cultural es muy difícil” (F. Carrillo, comunicación personal, 12 de Octubre de 2017)

Los representantes de las empresas que no son parte del proceso de reintegración a desmovilizados que participaron en esta investigación, señalan en primer lugar que los rezagos psicosociales con los que vienen estas personas son un limitante para su proceso de reintegración. Se percibe a esta población como una amenaza para la sociedad debido a su pasado de guerra, sin importar que hayan terminado su ruta de reintegración, ya que no se cree en el cambio en el corto plazo que puedan llegar a tener estas personas.

“Yo soy psicóloga y creo que el cuadro psicológico de una persona que viene en son de guerra, en son de enfrentamientos, cambiar ese chip no es fácil. Eso no es una labor que se cambia de la noche a la mañana, es una labor ardua y de eso poco se lograría en cambiar un chip de agresión, un chip de guerra, un chip de matanza, un chip de muchas cosas que han sucedido y que nuestro país lo ha vivido en todas las formas”. (M. Gutiérrez, comunicación personal, 14 de octubre de 2017)

En segundo lugar, existe la concepción de que el mejor escenario para el desarrollo de un proceso de adaptación efectivo de los desmovilizados se da en el campo y no en las grandes ciudades, ya que se cree que es el lugar a donde pertenece esta población. Este escenario les cerraría las puertas a estas personas, debido a que la oferta de oportunidades

laborales se da más que todo en las ciudades grandes y no en las pequeñas, a no ser que su foco sea en el desarrollo de proyectos productivos. Otra de las barreras es la falta de lo que ellos llaman “civilidad” y educación para desempeñar un cargo.

“Lo que pasa es que se está partiendo de un supuesto equivocado, porque se está mirando las empresas como el principal objetivo de la reintegración de los antiguos guerrilleros y lo que debe hacerse es empezar a mirar por las posibilidades de reintegración, entiéndase posibilidades de adquirir un empleo y de hacer un proyecto de vida principalmente en la zona rural, porque allá es donde ellos están, la zona rural, el campo es el más fácil generador de empleo, por eso no me desgastaría en pensar qué debe hacerse en el ámbito empresarial de las grandes ciudades” (L. Plata, comunicación personal, 14 de Octubre de 2017)

Por último, las condiciones fiscales y las condiciones de tratamiento en materia tributaria que ofrece el gobierno nacional al empresariado colombiano no reflejan el mejor escenario para que las empresas decidan ampliar su oferta laboral hasta estas poblaciones. También desde las empresas que aún no están vinculadas al proceso de reintegración se percibe la vinculación de personas en proceso de reintegración como un gasto adicional que tendrían que asumir las empresas en la rehabilitación de esta población, ya que se les considera como enfermos mentales, los cuales necesitan de ayuda profesional para reintegrarse a la sociedad.

“Yo hablo como gerente de talento humano. Yo personalmente no ingresaría a la compañía personas desmovilizadas. Desafortunadamente suena feo porque uno tiene que hacer país y tiene que ser parte, pero son perfiles de personas con muchos problemas psicológicos, entonces no considero que sería fácil decir que voy a introducir programas de capacitación y formación de la compañía porque tendría que meter un equipo de psicólogos clínicos y laborales para que ayuden a reinsertar a esta gente en la parte de la sociedad y esto acarrea un costo altísimo a la compañía”. (M. Gutiérrez, comunicación personal, 14 de octubre de 2017)

En conclusión, dentro de los hallazgos que se identificaron en esta categoría se puede resaltar la importancia que cumple la Comunicación para el Cambio Social (CCS) en los procesos sociales que conllevan un cambio profundo en la percepción hacia una población en específico. Uno de los apartados más importantes de la CCS es la participación activa de los actores. Así como lo menciona Lederach (2008), el poder que tiene la sociedad civil para llevar a cabo cambios estructurales y políticos es inmenso, en donde la responsabilidad no es solamente del Estado sino también de los mismos ciudadanos. Rodríguez (2011) reafirma el poder que tiene el ciudadano común al convertirse en facilitador de procesos de apropiación simbólica, procesos de recodificación del entorno y del propio ser, creando espacios desde donde se puedan proponer visiones de futuro sostenibles. Es por eso que la sensibilización que reciben los equipos para trabajar con los desmovilizados dentro de las empresas, es una estrategia óptima para la creación de escenarios vinculantes, de redes entre las personas que tengan posiciones distintas, siempre y cuando se encuentre un significado o una manera de vincularse.

Es precisamente en este trabajo en redes del que habla Lederach (2008), en donde con la agrupación de varias personas, las cuales estén conectadas por redes que entretengan diversos intereses, necesidades o en el caso de las empresas objetivos organizacionales, donde se presenta un escenario suficiente para iniciar un proceso de transformación social y de cambio generalizado.

El desarrollo de una comunicación asertiva, transparente, oportuna, directa e inclusiva con todos sus actores, es fundamental para prevenir que se den condiciones de rechazo o exclusión hacia los desmovilizados dentro de las empresas. Además, el desarrollo de una comunicación transversal va permitir la apertura para nuevos espacios de debate en donde se hable del tema, así como lo menciona Gumucio (2004), la comunicación para el cambio social robustece el debate dentro de la esfera pública, en donde más empresas estén dispuestas a debatir y hablar sobre el proceso de reintegración a desmovilizados.

7.2. Categoría de análisis: estigma e integración

En el análisis de los hallazgos de esta categoría se comenzó por evaluar la posición del sector empresarial sobre la existencia de condiciones de rechazo o exclusión hacia las personas en proceso de reintegración, la aceptación de las cualidades y valores de estas personas en las empresas y el reconocimiento de sus derechos.

Existe la creencia, frente al tema de seguridad en la información, de que, al contratar a personal desmovilizado por parte de empresas con capital extranjero, se presenta una amenaza en materia de seguridad. Persiste la valoración de las personas en proceso de reintegración como una amenaza en materia de seguridad debido a su pasado delictivo. Se asume que estas personas no rompen el vínculo con la delincuencia, sin importar que la persona ya haya terminado su proceso de reintegración a la sociedad

“Pero nuestro servicio no es un producto, sino que son personas, entonces cuando nosotros vamos y le presentamos a clientes este programa, obviamente hay miedo de tener a esta clase de población en su casa, de 148 clientes que tenemos solo tenemos aprobación de 20. Sobre todo, las multinacionales anglosajonas tienen

mucho paradigma frente al tema de seguridad en la información y el de sus colaboradores” (F. Carrillo, comunicación personal, 12 de octubre de 2017)

Tanto en el sector privado como en el sector público se observa la existencia de una estigmatización frente a esta población, se entiende la discriminación hacia estas personas como un hecho natural, como un hecho de la vida cotidiana que se da con completa normalidad. Lo cual confirma la existencia de un estigma contra estas personas por su condición de desmovilizados. Es precisamente en estos escenarios de exclusión en donde se hace evidente el poder de las iniciativas ciudadanas como una estrategia óptima en la búsqueda de un desarrollo adecuado del proceso de posconflicto y reconciliación.

“Yo creo que en la empresa se da, pero no como un procedimiento administrativo, si tú me lo preguntas si hay mucha estigmatización, hay gente que está a favor del proyecto y hay gente que no; entonces sí, y creo que es una discriminación natural que se da en nuestro país en la cual debemos trabajar más, no solamente desde el sector empresarial sino desde nosotros como ciudadanos para poder pasar la hoja, porque si no pasamos la hoja no va haber posconflicto” (T. Orjuela, comunicación personal, 4 de Octubre de 2017).

En las empresas que participaron en esta investigación se evidencia de entrada que existe un juicio a priori hacia las PPR. La base para realizar ese juicio es su estado de vulnerabilidad por ser desmovilizado. Esta acción se encarga de hacer mucho más difícil el proceso de adaptación cultural de estas personas a la cultura organizacional de las empresas. El uso de una comunicación asertiva para la transmisión de valores como la no discriminación hacia ningún empleado y el desarrollo de una política de inclusión dentro de las empresas, se convierte en una herramienta que facilita su proceso de integración.

“... está el acompañamiento con la psicóloga y nosotros, desde el área también se trabaja la diversidad y la inclusión, tenemos un taller que se llama el *Espíritu de la*

Inclusión. Los valores de Sodexo están dados en espíritus, el cuarto espíritu que estamos trabajando es el de la inclusión, un taller en donde se le dicen a las personas cómo ver las competencias de las personas más allá de cuál sea su vulnerabilidad o de dónde vino. La enseñanza al final del día es, pues, que todos tenemos una vulnerabilidad entonces ¿por qué entrar a juzgar al otro por esa vulnerabilidad?”. (F. Carrillo, comunicación personal, 12 de octubre de 2017)

Es precisamente mediante el uso de dicha comunicación asertiva, de una comunicación transparente, que se puede dar la construcción de escenarios de reflexión en los que los colaboradores de las empresas tengan un rol activo en su participación en el restablecimiento de la confianza en la sociedad. Así, este proceso se convierte en un reflejo para que al igual que la ciudadanía, el sector privado aporte desde su propia concepción empresarial en temas de diálogo, reconciliación y confianza.

“Un buen escenario de comunicación sin un tinte político, sin un tinte de beneficios, es un escenario desde donde el sector empresarial se pueden construir, a través de procesos de comunicación, mejores actitudes: perdón, reconciliación, no solamente hablando de la guerra en las zonas, sino de la misma guerra interior que vivimos en la ciudad” (T. Orjuela, comunicación personal, 4 de octubre de 2017).

En cuanto al nivel de educación con el que llegan los desmovilizados a las empresas es analizado desde dos puntos de vista completamente distintos. Por un lado, es considerado un limitante para el proceso de contratación. Aunque existe un porcentaje mínimo que solo sabe leer y escribir, la gran mayoría tiene el mismo nivel de alfabetización que cualquier otra persona que aspire a los cargos que se ofrecen.

“Uno ve que la gran mayoría de estas personas mínimo tiene el bachillerato, si hay personas que solamente saben leer y escribir, pero ese número es reducido. Pero creo que, si es vital, porque las empresas normalmente exigen que sean bachilleres, por lo menos para diferentes cargos, por lo menos la experiencia que hemos tenido

en Terpel de las hojas de vida que he recibido, ninguna es menos de bachiller (T. Orjuela, comunicación personal, 4 de octubre de 2017).

Desde el otro lado, el de las empresas que no están vinculadas al proceso de reintegración de desmovilizados con base en un supuesto de desinformación y desconocimiento sobre el tema, se considera enfáticamente que el nivel “mínimo” de educación con el que llegan los desmovilizados es una barrera de entrada para su proceso de reintegración. Además, se evidencia una clara discriminación hacia las PPR por su condición de desmovilizado, se produce un rechazo hacia estas personas, lo cual también le reduce las opciones de ser contratado.

“El promedio de la formación educativa de los guerrilleros se desconoce, uno asumiría que la mayoría son de nivel escolaridad bajo y si es así va haber una limitante, porque si hoy hay dificultades para ofrecer alternativas laborales para personas con grado de escolaridad y de educación alto, cómo no va a ser difícil ofrecerle alternativas laborales a personas que no tienen formación educativa... entonces el grado de educación va a ser una limitante. Primero hay una reserva por la condición de guerrillero y segundo, si no hay el nivel de educación suficiente, las oportunidades laborales van a ser menores porque los cargos de responsabilidad van hacer mínimos” (L. Plata, comunicación personal, 14 de octubre de 2017)

El sector empresarial reafirma la hipótesis de que el trabajo es un catalizador que en primer lugar dignifica a las personas, les abre las puertas a esta población en proceso de reintegración para que accedan a toda la oferta ciudadana que se ofrece en la legalidad, como lo es el acceso a la salud, a la educación, a la seguridad, entre otros muchos beneficios. El garantizarle una estabilidad laboral a esta población vulnerable se convierte en una garantía para que las personas en proceso de reintegración no vuelvan a delinquir.

Pese a esto, es una realidad que existe un estigma en el sector empresarial colombiano y en la sociedad general frente a los desmovilizados, se percibe a las PPR como un agente invisible (Goffman, 2006), a pesar de que se habla de igualdad de condiciones y de un trato igualitario para todos los empleados sin juzgar su condición, esta población es considerada como una amenaza de seguridad por su condición de desmovilizado, sin mencionar el juicio a priori que se hace con respecto al nivel de educación con el que llegan estas personas.

La discriminación hacia esta población es considerada como una causa natural, un proceso en el que el juicio que se hace a la persona, en ningún momento rompe su vinculación con la delincuencia, así la persona se encuentre en pleno proceso de reintegración o ya lo haya culminado. Es por eso que Lederach (2008), señala que la paz es un misterio, un escenario desconocido, en donde es necesario afrontar riesgos y dejar a un lado los miedos, en este caso hacia las PPR. La interiorización y la comprensión de esta dimensión a la que Lederach (2008) llama la “imaginación moral” en la que se tiene una plena confianza en la capacidad que puede tener el ser humano de acometer actos de renovación, de catarsis y de reconciliación, para poder transformar el dolor en energía para “humanarnos”.

7.3. Categoría de análisis: responsabilidad social empresarial

En cuanto al análisis de la categoría de responsabilidad social, en este estudio se dieron hallazgos sobre las ventajas y desventajas de la informalidad, la importancia de la flexibilidad en los procesos de selección específicamente sobre las PPR y cómo la estabilidad laboral es un garante para la no reincidencia en acciones delictivas. También se

encontraron elementos relacionados con la manera como incide el nivel de educación de los desmovilizados en el proceso de selección y cómo las políticas económicas del país hacia el sector empresarial afectan directamente el proceso de reintegración.

Actualmente, con la situación económica que vive el país, la informalidad en el trabajo es un arma de doble filo que afecta directamente a las personas en proceso de reintegración, ya que por un lado posibilita una entrada económica para ellos y sus familias, pero, por otro lado, es negativa, ya que las personas se aprovechan de las necesidades de esta población por conseguir un trabajo dándoles a cambio remuneraciones insignificantes. En el aspecto negativo de la informalidad, es donde se refleja una estigmatización de la sociedad hacia estas personas por su condición de desmovilizado; además las empresas al contar con menos recursos económicos debido a la situación económica del país se ven obligados a recortar personal, y es mucho más difícil la implementación de proyectos que apoyen la reintegración desde sus programas de Responsabilidad Social Empresarial. (RSE)

“Sé, por temas de entrevista, que personas en su proceso de desmovilización intentan trabajar de manera informal, entonces empiezan a trabajar como empleadas domésticas, panaderías, papelerías o en el sector de la construcción, los cuales son trabajos muy informales y de pago diario. Y primero, cuando saben que son desmovilizados, pues se aprovechan, pero se da más que todo en los trabajos informales” (F. Carrillo, comunicación personal, 12 de octubre de 2017)

Otro de los hallazgos más relevantes es el tema del acompañamiento post que reciben las empresas vinculadas al proceso de reintegración por parte de la ARN. Aunque ha sido muy positiva la experiencia que han tenido las empresas, es un trabajo de aprendizaje, donde hay que aprender y desaprender todos los días

“Excelente, hemos tenido un trabajo maduro, llevamos 11 años trabajando y es una experiencia que todos los días se mejora. Es un trabajo de aprendizaje donde hay que aprender y desaprender, y donde de la mano de ellos y con otras instituciones como el SENA, hemos podido acompañar un proceso maduro y alcanzable, es decir que no se detenga” (L. Zuluaga, comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Al ser un proceso con constantes aprendizajes, existen muchas brechas que han frenado el interés por parte de las empresas de trabajar con desmovilizados, tales como el acompañamiento en la selección de las hojas de vida para cubrir las vacantes y la varianza geográfica entre la oferta de personas que ofrece la ARN en una región y el número de vacantes que solicita una empresa.

“Entonces encontrar ese cruce de variables ha sido muy difícil para nosotros y por eso estamos trabajando más fuerte en otros proyectos; para nosotros la vinculación laboral directa ha sido muy difícil, muy complicado. El compromiso desde la más alta dirección lo hay, pero no hemos podido encontrar cómo con ARN responder a este compromiso, no ha sido tan ágil como nosotros quisiéramos porque no hemos podido encontrar esa oferta- demanda para poder cubrirla”. (T. Orjuela, comunicación personal, 4 de octubre de 2017).

En cuanto a los procesos de selección, la flexibilidad en estos procesos es una de las características comunes que tienen las empresas que actualmente están vinculando desmovilizados dentro de su nómina laboral, ya que estas personas al tener un pasado delictivo y al no tener los requisitos mínimos de seguridad que normalmente se exigen en las empresas, como lo son una casa en buen estado, un núcleo familiar estable, una historia laboral; no tienen las mismas oportunidades que cualquier otra persona.

“Lo que hacemos es flexibilizar nuestros procesos de contratación, por ejemplo, una visita domiciliaria. Nosotros nos encargamos de brindarles una oportunidad, los

recibimos, pero si hay una persona mejor que él, se va ganar el puesto. Es decir, la mayoría de inclusión no es excluirte, ni señalarte sino de darte la oportunidad” (T. Orjuela, comunicación personal, 4 de octubre de 2017)

Uno de los hallazgos más importantes dentro de esta investigación y en el que se encontraron puntos de acuerdo entre las empresas vinculadas al proceso de reintegración y las que aún no lo están, es que el trabajo definitivamente es un catalizador que dignifica a las personas en proceso de reintegración. En primer lugar, les abre las puertas a esta población para que accedan a toda la oferta ciudadana que se da en la legalidad, como el acceso a la salud, a la educación, a la seguridad, etc.

“El trabajo dignifica entonces en el mismo instante en que se le está dando una oportunidad laboral a estas personas, les estoy permitiendo acceder a un montón de oferta desde el tema de vestirse bien, un acceso a salud, un tema de bienestar y de calidad de vida para sus hijos”. (F. Carrillo, comunicación personal, 12 de octubre de 2017)

En segundo lugar, la estabilidad laboral se convierte en una garantía para que las personas en proceso de reintegración no vuelvan a delinquir, debido a que la legalidad les ofrece un portafolio de beneficios tales como el acceso a la salud, a la educación, a tener una vivienda propia, las cuales le garantizan una estabilidad para ellos y para sus familias.

“Totalmente creo que el tema de la empleabilidad sea cual sea es vital y clave, porque ahí si como tú decías, si alguna de estas personas de pronto viene del campo o solo sabía cultivar y después fue a la guerra, y quizá acá no esté cultivando o no le paguen; pues es una persona que probablemente, al tener familia, hijos, al tener hambre, pues tiene más probabilidades de volver a delinquir a una persona que quizá tenga una estabilidad laboral, social, unas garantías mínimas en términos de salud y en términos de su futuro”. (T. Orjuela, comunicación personal, 4 de octubre de 2017).

Otro de los hallazgos claves que se encontraron en el desarrollo de esta investigación en cuanto a la causa del por qué existen empresas que no se han interesado en el tema de la reintegración es el malestar general que existe en el sector empresarial frente a las directrices económicas que se han desarrollado en el país en la actualidad. Es por eso que las rebajas tributarias o los descuentos fiscales adicionales a los ya existentes que pueda ofrecer el gobierno, se pueden convertir en verdaderos insumos para que las empresas que aún no están participando en el proceso de reintegración, se vinculen al proyecto y tengan un interés mayor en participar.

“Lo que sucede es que todo lo que el gobierno hace con importaciones y con aranceles, con una serie de políticas que tienen hacia los demás países, hace que se cierren oportunidades en Colombia y en las empresas para emplear a los mismos colombianos” (M. Gutiérrez, comunicación personal, 14 de octubre de 2017).

Dentro de los hallazgos se pudo identificar que la comunicación es un proceso transversal de transformación en donde la asignación de un área específica que maneje el tema de reintegración en las empresas, se convierte en un medio de apertura al diálogo dentro del sector empresarial, en el que las empresas dejan sus temores frente a la contratación de desmovilizados, donde se abren puertas y oportunidades para esta población en la construcción de una paz estable y duradera.

“Bueno primero que todo creer que todo es posible, abrir el espacio, abrir el corazón, abrir espacios de empleo y tener una persona que se apropie de ellos, acompañándolos y haciéndoles un seguimiento para que sea una apuesta más formal, más responsable y que verdaderamente les permita la puesta en marcha de

estos programas y se les dé a ellos la oportunidad de demostrar que son buenos”. (L. Zuluaga, comunicación personal, 5 de octubre de 2017).

Otro de los hallazgos importantes son aquellos relacionados con la reputación corporativa de las empresas al vincularse al proceso de reintegración de desmovilizados. La vinculación de personas en proceso de reintegración ha generado en las empresas una imagen mucho más sólida frente al público y sus competidores en cuanto a temas de responsabilidad social. Uno de los indicadores que sustentan esta hipótesis es el ahorro significativo en free press que obtienen las empresas por medio de artículos, notas, entrevistas y programas, en donde el resultado final es un posicionamiento positivo de la marca.

“Bueno definitivamente es un tema de posicionamiento de marca al final de día, y nos ha retribuido el vernos como una empresa socialmente responsable. Nosotros recibimos el premio Portafolio por mejor empresa en categoría responsabilidad social en el 2013 y toda esta clase de programas brindan una mejor reputación para la empresa y brindan agregados sociales diferentes al *Core business*... En el área de *free press*, el departamento de comunicaciones anualmente saca un indicador de cuánto se ahorró en el tema de *free press*, y casi un 50% viene por notas, no solamente del programa soluciones, en donde representa casi 30.000-50.000 dólares al año”. (F. Carrillo, comunicación personal, 12 de octubre de 2017).

Uno de los puntos comunes a partir de la experiencia de participación en los procesos de reintegración de las empresas vinculadas al programa, es la necesidad de que las empresas colombianas en primer lugar sienten una posición frente al tema de la vinculación de desmovilizados, bien sea el sí o el no, pero deben tener una posición frente a una realidad que vive el país y sobre el contexto en el que estas operan.

“Pero el reto aun es gigante, a las empresas les toca pellizcarse y asumir una posición, así sea la del no, pero no los que se hagan los de la vista gorda como si estuvieran en otro país, este es el contexto en el que están trabajando. Ese tema no se tiene que esperar que sea una obligatoriedad y pues cuando una hace las cosas obligado uno no las hace bien” (F. Carrillo, comunicación personal, 12 de octubre de 2017).

En segundo lugar, aún existe un vacío en información sobre el tema de cómo las empresas pueden contribuir al proceso de reintegración de estas personas, no solamente desde la vinculación laboral, sino desde el apoyo en otros proyectos que permitan una reintegración optima de esta población.

“Bueno pues muchas no tienen la información necesaria para saber de qué manera pueden contribuir, creo que todavía falta información de cómo puedo ayudar, hay muchas formas de contribuir, el solo hecho de fomentar valores, ética”. (T. Orjuela, comunicación personal, 4 de octubre de 2017).

En resumen, la vinculación de programas que apoyen la reintegración de los desmovilizados a los programas de RSE ya existentes en las empresas se convierte en un insumo para la construcción de una paz estable y duradera. Definitivamente uno de los resultados con el apoyo de estas iniciativas, es la reputación positiva y sólida que obtienen las empresas con el desarrollo de proyectos que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por su accionar y el contexto en el que operan. Así como lo menciona Cortina (2003), a medida que las empresas desarrollen buenas prácticas y construyan escenarios de confianza en ella, su reputación va a ser mejor percibida por todos sus stakeholders, la

responsabilidad social pasa hacer parte del núcleo duro de la empresa, a su ethos, a la personalidad y al carácter que se transmite.

Es una realidad que la situación económica del país no es la mejor debido a las políticas económicas y tributarias que se han implementado,¹² pero es necesario que las empresas sienten una posición frente al tema de la reintegración, así como lo señala Vargas (2014), las empresas deben asumir su deber social y ético de manera activa, acompañándose de acciones conjuntas con el Estado y demás organizaciones de la sociedad civil. Las empresas al asumir este rol activo podrán encontrar oportunidades económicas y sociales para el beneficio de su negocio, cambiando la percepción que se tiene de las PPR como una amenaza, por una percepción de un trabajador como cualquier otro.

Por último, es indispensable resaltar que la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración es solamente uno de los muchos programas en los que las empresas pueden participar para la construcción de paz. Las empresas pueden aportar desde los programas de RSE a la reintegración y a la construcción de paz mediante la provisión de servicios públicos, apertura de oportunidades económicas y a la generación de espacios de reconciliación y reconstrucción del tejido humano del país. Además, la ARN brinda mecanismos de vinculación complementarios a las empresas como son los voluntariados,

¹² En cuanto a las políticas económicas y tributarias se refiere específicamente a la reforma tributaria implementada desde enero del 2017, la cual afecta directamente a las empresas en la elevación en los costos de materias primas y en los costos de renta. Ver: <https://www.kienyke.com/politica/reforma-tributaria-como-afecta-a-las-empresas>

encadenamientos productivos, formaciones a la medida o brindando escenarios de reconciliación. 13

¹³ Para conocer a profundidad los mecanismos de vinculación, se puede revisar nota al pie de página número 10, página 57.

8. Conclusiones

- La comunicación para el cambio social en definitiva es un modelo viable para reducir la estigmatización y la exclusión dentro de las empresas, fomentando la participación de las PPR en los diferentes espacios con el fin de garantizar la sostenibilidad de los cambios sociales, al tener esta población la posibilidad de apropiarse del proceso y de los contenidos comunicacionales. Aquí el factor emocional es relevante para la estabilidad de los desmovilizados en la búsqueda de un mejor acoplamiento y un mayor rendimiento en el puesto de trabajo, debido al contexto tan complejo de violencia con el que vienen estas personas.
- La razón principal por la que las PPR sufren de una discriminación y exclusión dentro de las empresas del sector privado es porque se cree en la existencia de una discriminación natural hacia estas personas, se corrobora la hipótesis de la existencia de un estigma en donde son considerados como una amenaza en materia de seguridad y son juzgados por su condición de desmovilizados al momento de conseguir un trabajo.
- Definitivamente la formación en programas complementarios, a los que se les brinda a las PPR en la ruta de reintegración con el acompañamiento de la ARN, se convierten en una necesidad para desarrollar un mejor proceso de adaptación cultural de esta población. Es un insumo significativo en su proceso de reintegración el trabajo en temas de ahorro, oferta ciudadana y sobre todo en el funcionamiento de la normatividad en la legalidad en temas como la salud, la educación, la vivienda, convivencia entre muchos otros.
- Es definitivo el rol que cumple el sector empresarial en la vinculación de programas que apoyen la reintegración de los desmovilizados a los programas de RSE ya existentes en las empresas, se convierten en un insumo significativo para la construcción de una paz estable y duradera. Uno de los resultados medibles con el apoyo de estas iniciativas, es el ahorro en *free press* que obtienen las empresas por medio de artículos, notas, entrevistas y programas, en donde el resultado final es un

posicionamiento positivo de la marca, generando una reputación positiva a partir del desarrollo de proyectos que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por su accionar y el contexto en el que operan.

9. Algunas reflexiones a manera de recomendaciones para tener en cuenta en una estrategia de comunicación para el cambio social en la reducción de la estigmatización y la exclusión hacia las PPR en las empresas privadas

Así como se mencionó con anterioridad para el diseño de una estrategia de comunicación para el cambio social es muy importante la participación de todos los actores en los procesos de comunicación, ya que estos mismos son los encargados de generar los contenidos propios y así mismo de difundirlos. Es por eso que la participación activa que tengan las PPR dentro de las empresas, se convierte en un aspecto clave para su proceso de reintegración a la sociedad, por medio de la participación en los espacios que existan en las empresas se garantiza que estas personas tengan una interacción constante con sus compañeros de trabajo, se les brinda la oportunidad de tener un contacto social completamente distinto al que estaban acostumbrados a vivir en la guerra.

Esta participación activa le permite a las PPR ser partícipes de su propio proceso de reintegración, promoviendo ideas, generando debates, sugerencias, opiniones; en fin, haciéndolos sentir que son parte activa y necesaria en las empresas, fortaleciendo de alguna u otra manera su aspecto emocional, el cual llega completamente deteriorado debido a la inmersión directa que tuvieron en el conflicto estas personas.

Otro de los puntos clave en los que se puede trabajar para la creación de una estrategia para el cambio social es en el punto del refuerzo de la información. Las empresas que no están vinculadas al proceso de reintegración a desmovilizados tienen un desconocimiento completo sobre los planes de formación integral que se les ofrece a las

PPR durante la ruta de reintegración, también desconocen el nivel de educación real con el que vienen estas personas, por lo que se presume que la mayoría son analfabetas. La falta de información de las empresas sobre el proceso de reintegración en general y específicamente sobre la ruta de reintegración, se convierte en un limitante para que las empresas tengan un interés sobre el tema.

Este refuerzo en la información se puede comenzar por lo ya trabajado, es decir, se puede empezar por crear fuertes campañas de comunicación que se transmitan por diferentes canales de información con base en los datos de la ARN en donde se enfatice en ¿Qué es la ruta de reintegración? ¿Cómo funciona? ¿Cuántas personas se han podido reintegrar? Además, se puede hacer énfasis en datos tan simples como el nivel de educación o casos de éxito en los que las PPR hayan salido adelante, para demostrar datos que muchas veces parecen obvios o con los que la gente hace suposiciones, pero que en la realidad son completamente distintos.

Definitivamente la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración se convierte en un *output* de la necesidad de una comunicación ética, en donde con base en la inclusión social de esta población se está construyendo una identidad y unos valores para toda la sociedad, teniendo como ejes centrales la recuperación del diálogo, la reconciliación y la participación, aboliendo toda idea de exclusión hacia los desmovilizados.

Por último, es importante señalar la importancia que tienen las iniciativas ciudadanas, en donde desde el más chico hasta el más grande, pueden aportar de alguna u otra manera a la construcción de una cultura de paz. Así como lo señaló Lederach (2008) la paz es un misterio, es un camino en el que el futuro es incierto, un camino en el que los miedos son más grandes que las propias voluntades, al no saber que va pasar en el futuro.

Pero solo una cosa sí es cierta, ahora Colombia está en la transición de convertirse en un país en paz, en el que los hospitales militares están vacíos, un país en donde los hijos de los campesinos tendrán otra opción para su futuro que la de pertenecer a una guerrilla, un país en el que el primer sonido de la mañana no sea el de una bomba, sino el de los pájaros silbando gracias a la inmensa riqueza de sus tierras. Un país en el que todos sus ciudadanos dejen a un lado sus diferencias y sus odios, para la construcción de iniciativas que aporten a la reconciliación y a la creación de oportunidades más equitativas para todos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alta Consejería para la reintegración (2008) Conpes 3554. Recuperado de:

<http://www.reintegracion.gov.co/>

Agencia para la Reincorporación y la Normalización. (2017). *Hoja de Datos*. Recuperado

de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/cifras.aspx>

Barranquero, A. (2011). El espejismo de la comunicación para el cambio social, radiografía de un concepto insostenible. En Pereira & Cadavid, Comunicación, desarrollo y cambio social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, p. 81-99.

Barranquero-Carretero, A., & Sáez-Baeza, C. (2015). Comunicación y buen vivir. La crítica descolonial y ecológica a la comunicación para el desarrollo y el cambio social. *Palabra Clave*, 18(1).

Caramés, A. y Sanz, E. DDR 2009. Análisis de los programas de DDR existentes en el mundo durante 2008. Bellaterra: Escola de Cultura de Pau, 2009.

Contraloría. (2014). *Análisis del desarme, desmovilización y reintegración (DDR) en Colombia 2006- junio 2014*. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la->

[reintegracion/centro-de
documentacion/SitePages/Investigaciones%20Externas%20Destacadas.aspx](#)

Cortina, A. (2003). Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. Madrid: Trotta.

David, R. S., & Plazas, L. S. (2007). Un modelo de regreso a la legalidad. *Desafíos*, 17-102-125.

El Tiempo. 2000. Dirigencia raja gestión de paz. *El Tiempo*, 20 de marzo.

Fisas, V. (2014). Escola de Cultura de Pau. *Anuario de procesos de paz 2013*.

Gutiérrez Bonilla, M. L. (2003). Inclusión social y nuevas ciudadanía. condiciones para la convivencia y seguridad democrática: memorias. Bogotá Pontificia Universidad Javeriana 2003.

Gumucio-Dagron, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y pensamiento*, 30(58).

Gumucio Dagron, A. (2004). El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social. *Investigación & Desarrollo*, 12(1).

Gumucio, A. (2009). Modelo estratégico de comunicación para el cambio social y del desarrollo. En Pérez, R. A. y Massoni, S. *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel.

- Goffman, E. (2006). *Estigma*.
- Hernández (1998). Metodología de la investigación (Vol. 1). México: Mcgraw-hill.
- Lederach, J. P. (2008). La imaginación moral. Editorial Norma.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*, México, D.F. Herder.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Norma.
- Mascareño, A., & Carvajal, F. (2015). Los distintos rostros de la inclusión y la exclusión. *Revista CEPAL*.
- Mejía Gómez, L. F. (2014). La reintegración social y económica de los grupos armados ilegales en Colombia: reflexiones a partir de la trayectoria de nueve excombatientes.
- Orti, M. (2007). Métodos y técnicas de Investigación Social. Madrid, España: Editorial universitaria Ramón Areces
- Penso C. (2006). Las relaciones entre los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil. Los nuevos interrogantes. Gestión y Estrategia.
- Pereira, J & Cadavid, A. (2011). Comunicación, desarrollo y cambio social: interrelaciones entre comunicación, movimientos ciudadanos y medios. Pontificia Universidad Javeriana.
- Pérez, R. A. (2006). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Real Academia Española. (1992). Diccionario de la Lengua Española vol. I. *Real Academia Española, Madrid*.

- Ramírez J, Mesa Mejía J. “Reintegración sin desmovilización: el caso de las milicias populares de Medellín”. (2013). En *Colombia Internacional* Ipswich, MA:(77): p 217-239.
- Rettberg, A. (2010). Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia. Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Ciencia Política-CESO.
- Rettberg, A. (2003). Diseñar el futuro: una revisión de los dilemas de la construcción de paz para el postconflicto. *Revista de estudios sociales*, (15).
- Rodríguez, C (2011). Trayectoria de un recorrido: comunicación y cambio social en América Latina. En Pereira & Cadavid, Comunicación, desarrollo y cambio social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, p. 37-56.
- Roldan L. (2013) “La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: autentico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia”. En *Universitas Estudiantes*, Ipswich, M.A, p 103-119.
- Sarmiento A (2013). Experiencias históricas recientes de reintegración de excombatientes en Colombia. En *Colombia Internacional*, Ipswich, MA, (77): p 107-140.
- Senge, P. M., & Galgano, A. (1992). La quinta disciplina (Vol. 30). Sperling & Kupfer.
- The Economist.2000. Few Friends left for Colombia’s peace talks. *The Economist*, 14 de diciembre.
- Thorsell S. (2013). “¿Hacia una reintegración económica centrada en las personas? Análisis de la estrategia de reintegración económica de combatientes desmovilizados en Colombia”. En *Colombia Internacional*. Issue 77, p177-215.

Vargas G. (2014). La responsabilidad social empresarial en la construcción de la paz: una introducción. Centro Interdisciplinario de Estudios del Desarrollo CIDER. Universidad de los Andes.

Waisboard, S. (2001) Árbol genealógico de teoría, metodologías y estrategias en la comunicación para el desarrollo. Preparado para la Fundación Rockefeller.

Anexos

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA	 <p style="margin: 0;">Pontificia Universidad JAVERIANA Bogotá</p> <p style="margin: 0;">Facultad de Comunicación y Lenguaje</p>	
Nombre Entrevistado:	Luis Jesús Plata	
Cedula:		Edad:
Cargo:	JEFE DE COMUNICACIONES	Sexo: M <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Empresa:	Federación Nacional de Arroceros - Fedearroz	Fecha: 14/10/2017
Nombre del Entrevistador: Juan Andrés Clavijo Sánchez		

Entrevista No. 1

LJP: Luis Jesús Plata (Entrevistado)

JAC: Juan Andrés Clavijo (Entrevistador)

JAC: Buenas tardes, el día de hoy nos encontramos con Luis Jesús Plata, él es el jefe de comunicaciones de la *Federación Nacional de Arroceros - Fedearroz*. Luis Jesús ¿cómo está?

LJP: Bien, sí señor, buena tarde.

JAC: Bueno, Jesús, desde su punto de vista en la parte de comunicaciones ¿considera usted que los rezagos psicosociales con los que vienen las personas en proceso de reintegración se convierten en un limitante para su proceso de reintegración?

LJP: Evidentemente si es un limitante, no con eso se está diciendo que no se pueda, pero sería absurdo no reconocer que es un limitante, lo importante es pensar que se puede hacer para vencer esa limitación.

JAC: Sabiendo que estas personas en proceso de reintegración que en su gran mayoría vienen del campo, vienen con sus propias costumbres culturales muy distintas a las que se viven en la ciudad, ¿Cómo considera usted que se puede dar ese proceso de adaptación de estas personas en las empresas?

LJP: Lo que pasa es que se está partiendo de un supuesto equivocado porque se está mirando las empresas como el principal objetivo de la reintegración de los antiguos guerrilleros y lo que debe hacerse es empezar a mirar por las posibilidades de reintegración, entiéndase posibilidades de adquirir un empleo y de hacer un proyecto de vida principalmente en la zona rural, porque allá es donde ellos están, la zona rural, el campo es el más fácil generador de empleo, por eso no me desgastaría en pensar que debe hacerse en el ámbito empresarial de las grandes ciudades porque es mucho más difícil, sino que debe hacerse para potencializarse los principales generadores del empleo que necesitan estas personas.

JAC: ¿A qué se refiere a difícil en ese proceso?

LJP: ¿En qué aspecto exactamente?

JAC: Cuando hablo en el proceso específicamente de que es más difícil de hacer una aplicabilidad aquí en la ciudad que en el campo.

LJP: Claro que es más difícil porque usted sabe que en las ciudades las empresas requieren mucho más experiencia, obviamente la formación de las personas vienen con una adaptabilidad al campo, al sector rural, es muy complejo por las limitantes que van a existir pensar en que un gran porcentaje van a permitir a personas reinsertadas no solo por la falta de capacidad no solo por la formación que no tienen, sino por las mismas reservas que van a tener, no van a poder colocar a los reinsertados en puestos de mediana dirección, por capacidad, por seguridad, es un proceso donde una empresa no puede arriesgar su patrimonio a una circunstancia desconocida y los puestos que pueden ocuparse son limitados, desafortunadamente las condiciones fiscales, de tratamiento de manera tributaria

son catastróficas, entonces no hay las condiciones para las que empresas se abran a ofrecer oportunidades de trabajo a reinsertados.

JAC: ¿Cree usted que se presenta una discriminación frente a las personas en proceso de reintegración por su condición de desmovilizados en la sociedad?

LJP: Yo no hablo de discriminación voluntaria, no puede hablarse de una discriminación por una condición “x” diferente, no hay una discriminación como una política, como un pensamiento, como una formación mental, hay unas especies de reservas frente a estas personas.

JAC: ¿Qué programas o herramientas considera usted que se pueden implementar en las empresas para prevenir condiciones de rechazo o exclusión hacia las personas en proceso de reintegración?

LJP: No sé, yo diría que primero *“No ensillar la mula, antes de tenerla”*, cuando lleguen esas condiciones que se vea que se pueda hacer, mirar que escenarios se puedan aprovechar mejor para ofrecer estas oportunidades de empleo, cuando esto pueda ser posible, digamos que ahí si se debe hacer un trabajo social con la gente explicándole que son seres humanos con todos los derechos que nosotros tenemos y tienen una opción laboral. Eso sería lo único, estamos hablando en unos casos muy hipotéticos la verdad.

JAC: Sabiendo que estas personas en proceso de reintegración vienen en su gran mayoría del campo, donde tienen una serie de creencias, cualidades y valores ¿Cómo cree usted que puede ser ese proceso de aceptación por parte de los compañeros de trabajo de esas creencias y valores? ¿Cree que sería un proceso complejo?

LJP: Pues es que yo no le veo mucho sentido a hablar de esta circunstancia de creencias y valores culturales, los valores culturales suyos pueden prevalecer eso está en otro ámbito. Cuando haya oportunidades de desarrollo laboral, simplemente es hacer lo que decíamos en la respuesta de la pregunta anterior. La gente debe aceptar esas personas.

JAC: ¿cree que sería complejo ese proceso de adaptación, en el caso hipotético al vincularse a una empresa?, ¿cree que habría ese roce entre las personas que entran con las que están?

LJP: Esas son las reservas a las que yo me he referido, va haber algún grado de complejidad dependiendo de las circunstancias y de la empresa. Por eso las cosas se deben hacer al derecho, en el momento que se puedan hacer, es que ellos puedan desarrollarse laboralmente en el escenario que más próximo, que es en el campo.

JAC: ¿Cree usted que pueden existir problemas en cuanto al reconocimiento de los derechos de las PPR en las empresas?

LJP: Casi esta dicho con lo que hemos respondido, y si vamos a empezar a discutir si hay problemas en cuanto a los derechos, hablaríamos en el aire. Es posible que si cómo es posible que no.

JAC: ¿Cuál ha sido el motivo por el que *Fedearroz* no se ha vinculado al proceso de reintegración de desmovilizados?

LJP: No podría responderle eso porque yo no tome esas decisiones y como yo no tomo esas decisiones, entonces no sé si ni siquiera han llegado esas ofertas o esas peticiones.

JAC: Las "empresas inteligentes" dentro de sus programas de RSE, buscan implicar a todos sus clientes en la actividad empresarial, haciéndolos coprotagonistas, haciéndolos sentir que son parte importante y fundamental de su estrategia ¿Qué papel pueden cumplir las personas en proceso de reintegración en la estrategia de RSE de una compañía?

LJP: es muy difícil porque estamos hablando de algo muy particular, usted me está hablando de que papel pueden cumplir en un programa de responsabilidad social, entonces, es muy difícil porque eso depende de las alternativas y de las oportunidades que tenga esa empresa para hacer programas de responsabilidad social y yo no sé hasta donde muchas empresas puedan hacerlo cuando las condiciones que yo le señalaba para la actividad empresarial en el país no son tan buenas, entonces hablar en ese sentido es hablar también demasiado en el aire.

JAC: Desde su punto de vista ¿Cree usted qué por medio de programas de RSE enfocados en el proceso de reintegración a desmovilizados se contribuye a que estas personas retomen sus derechos como ciudadanos?, es decir, que vuelvan a la legalidad, a ejercer sus funciones como ciudadanos, su derecho al voto, a reconocerse como un ciudadano legalmente.

LJP: No, el poder votar no dependen de que trabajen en una empresa, eso es completamente aparte. Si hay esa oportunidad, o sea, todo lo que implique desarrollar una actividad laboral va permitiendo reintegrarse a la sociedad, aquí o en el campo.

JAC: Usted me hablaba del nivel de estas personas, ¿Cree usted qué el nivel de educación de los desmovilizados, se convierte en un factor que puede incidir en el proceso de reintegración de estas personas a la sociedad?

LJP: digamos que eso depende de lo que le estoy diciendo, de los programas de reintegración que hagan porque si los programas de reintegración no tienen las fuerzas de capacitarlos, primero van a ser limitantes. Lo que conocemos hoy es bastante lamentable, no hay claridad sobre lo que van a poner a hacer a las personas que quieren reintegrarse a la sociedad en su condición actual como ex guerrilleros, porque el promedio de la formación educativa de los guerrilleros se desconoce, uno asumiría que la mayoría son de nivel escolaridad bajo y si es así va haber una limitante, porque si hoy hay dificultades para ofrecer alternativas laborales para personas con grado de escolaridad y de educación alto, como no va a ser difícil ofrecerle alternativas laborales a personas que no tienen formación educativa, por eso lo que se tiene que hacer es pensar primero en temas de generación de empleo en el sector rural, es equivocado pensar que en la gran masa de la población va a tener oportunidad en el sector empresarial o por lo menos yo no lo veo así. Entonces el grado de educación va a ser una limitante, primero hay una reserva por la condición de guerrillero y segundo sino hay el nivel de educación suficiente, las oportunidades laborales van a ser menores porque los cargos de responsabilidad van hacer mínimos.

JAC: ¿Qué estrategias cree que se podrían implementar en el sector empresarial para fomentar el desarrollo de proyectos sociales para la construcción de una paz estable y duradera?

LJP: ¡Ay pues eso es tan complicado!, yo creo que ya nos hemos venido refiriendo a eso. ¿Qué estrategias?, como le digo, que primero se organicen temas de desarrollo productivo en el sector rural a gran escala, o sea, a nivel del empresariado o como estrategia del punto de las empresas que hayan alivios tributarios verdaderos para esos efectos para poder generar esas oportunidades laborales, que los empresarios sin poner en riesgo su estabilidad

de la empresa tengan la oportunidad de ofrecer y generar empleo, pero si no hay verdaderos alivios y apoyos de entidades estatales es muy difícil.

JAC: Respecto a esa pregunta, la idea es que en el posconflicto se va a desarrollar o se está desarrollando una reforma agraria, ¿Qué oportunidades cree que *Fedearroz* se podrían ver en ese aspecto? ¿Cómo podría contribuir *Fedearroz*?

LJP: No, de *Fedearroz* no le hablo yo porque yo no tomo decisiones en ese aspecto y de reforma agraria todavía hay nada, entonces, “*No ensillemos la mula antes de tenerla*” y lo más triste no es simplemente decir que no tener nada es incierto; porque si usted se pone a averiguar cómo han venido reduciendo el presupuesto del Ministerio de Agricultura que se supone que es el responsable de las políticas agrícolas en país, lo han venido reduciendo sustancialmente. Hace 3 años era de aproximadamente tres billones y pico, este año es un poco más de un billón y lo que se dice es que para el otro es de aproximadamente ochocientos mil millones, es decir, menos de un billón y con eso nada que hacer, todo lo que se hable “*es pura paja*”, no va haber oportunidad de hacer buenas reformas ni siquiera oportunidades desde el sector rural porque si se le reduce el presupuesto al sector que se supone que aporta la mayor capacidad para la generación de empleo y es el sector que más va a contribuir para el posconflicto pero en esas condiciones no va a ser posible, mientras tanto eso no sale de ser buenas intenciones y unos buenos anuncios.

JAC: A partir de su experiencia en el área de Comunicaciones ¿Considera usted que se puede generar un cambio en la personalidad de la empresa, es decir, en el carácter que refleja al público y a sus competidores, al vincularse al proceso de reintegración?

LJP: Vuelvo y le digo en las condiciones actuales yo no veo eso posible, pero si cuando cambien las condiciones para las empresas que se animen entre unos y otros para generar esas condiciones, pero en este momento sería especular un poco, es más hablar con el deseo que con la realidad.

JAC: Desde su punto de vista ¿usted qué opina de las empresas que actualmente tienen personas en proceso de reintegración dentro de su equipo de trabajo?

LJP: me parece genial, quien lo pueda hacer en estas condiciones es un titán.


JAC: A partir de su experiencia ¿Cómo puede ser ese escenario en un futuro al que se enfrentan las empresas que estén o no vinculadas al proceso de reintegración de desmovilizados frente etapa de posconflicto que vive el país?

LJP: No le entiendo la pregunta cuando me dice “que se enfrenta”

JAC: o sea, ¿usted cómo se imagina ese escenario en ese futuro en el sector empresarial frente al proceso de reintegración de desmovilizados?

LJP: No me lo imagino todavía con lo que hay. La pregunta está hecha sobre la base del optimista en la ejecución de un posconflicto en forma idealista, es decir, genial todo lo que han dicho, la reintegración y el posconflicto, pero no hay nada o yo muy poco conozco. Como le digo mientras lo que más va a tener posibilidad de generación de empleo para que las personas puedan hacer en el futuro proyectos productivos, mientras no se den las mínimas condiciones uno no puede esperar que la gran masa de la población guerrillera va a tener en el futuro una cosa buena que hacer, no sé si la ANDI ya tengan un plan o 600.000 empleos para los guerrilleros, yo no sé dónde están, si lo han dicho lo desconozco.

Entrevista No. 2

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA	 <p>Pontificia Universidad JAVERIANA Bogotá</p> <p>Facultad de Comunicación y Lenguaje</p>	
Nombre Entrevistado:	Faiber Carrillo	
Cedula:		Edad:
Cargo:	JEFE DE DESARROLLO SOSTENIBLE	Sexo: M <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Empresa:	SODEXO	Fecha: 12/10/2017
Nombre del Entrevistador: Juan Andrés Clavijo Sánchez		

FC: Faiber Carrillo (Entrevistado)

JAC: Juan Andres Clavijo (Entrevistador)

JAC: Buenas tardes, el día de hoy nos encontramos con Faiber Carrillo, jefe de desarrollo sostenible de Sodexo. Faiber como esta?

FC: Muy bien muchas gracias

JAC: Bueno cuéntenos primero ¿De que se trata el programa Restaurando Sueños?

FC: Bueno, lo primero es entender la naturaleza del programa soluciones que es nuestro programa para desmovilizados y víctimas de la violencia. Digámoslo que hay un primer momento que es la sensibilización desde el área de diversidad e inclusión frente a todas las vulnerabilidades con las que nosotros trabajamos, entonces nosotros trabajamos con pobreza extrema, madres cabeza de familia, discapacitados, lo que se busca es que las personas en nuestros equipos estén dispuestas a trabajar con cualquier vulnerabilidad.

Lo segundo es comentarles a las personas que nosotros también tenemos dentro de esta gama a personas desmovilizadas, las personas que vienen de este programa, nadie sabe que vienen de ese programa, solamente los que saben de su pasado son sus líderes directos y pues nosotros. Ya si la persona quiere contar es decisión de ellos, por ende, no se puede generar una percepción de la persona basada en su tema “delictivo” llamémoslo así. La persona cuando ingresa acá tiene que cumplir unos requisitos que vienen trazados con la ARN y una vez que pasa el proceso de selección pasa a una entrevista con el jefe directo, y pues ya teniendo la entrevista se hacen todos los procesos de selección como cualquier otro colaborador. Este es un proceso orgánico, totalmente natural donde a la persona que es líder se le pide que tampoco ventile el pasado y que no tenga el contexto del morbo de usted de que grupo armado viene, que hacía allá o a cuantos matos, no nada de eso, a ellos se les hace una sensibilización antes de que ingrese el colaborador. De por si es un tema de los altos directivos que viene en el ADN de apoyar esta clase de población.

Bueno así como ellos tienen una ruta de reintegración con la ARN, nosotros a nivel interno también les hacemos una ruta de formación, una ruta de un año donde se les hace unas formaciones mensuales en unos espacios dados por la compañía o por el ente local, los primeros 6 meses se forman en habilidades blandas y ya los siguientes 6 meses se estructuran de acuerdo al grupo que ingreso, entonces ya se les enseña el ahorro, la oferta ciudadana, cosas que necesitan para tener un arriendo y cosas así. Digamos que ya el equipo cuando se entera del pasado de la persona porque conto, porque ya existe un vínculo, a estas personas se les pide que hablen abiertamente del tema. Cuando en estos procesos tenemos víctimas y victimarios, también se hace un tema enfocado hacia el perdón, hacia el dejar atrás algunas cosas y avanzar.

JAC: ¿Esta capacitación complementaria se da mientras que ellos están trabajando?

FC: Si, exacto tiene que ser en horario laboral, por ser participante del programa el colaborador puede salir de la operación por su turno, es una formación que dura 4 horas en el mes y es de obligatoriedad la asistencia.

JAC: ¿Cómo ha sido el proceso de integración y acoplamiento de las personas en proceso de reintegración en la empresa para el logro de los objetivos de la organización? ¿Cuál ha sido la dificultad más grande que se ha presentado en el proceso?

FC: Bueno principalmente lo que nosotros hemos visto es que la primera barrera es la que tiene cualquier persona la ingresar a una compañía, que es el miedo, y nos ha parecido que hay un paradigma frente al tema y es que la personas creen que una vez la persona ingresa a la empresa está recién desmovilizado.

Uno de los requisitos que nosotros tenemos es que tienen que haber completado la ruta de desmovilización, que tiene una duración entre año y medio y dos años, entonces ya después de dos años volver a delinquir, pues no lo hacen. Sin embargo, tenemos varios problemas sobre todo en Medellín, porque son personas que por temas económicos se van a vivir a las comunas, y en estas se han encontrado con personas conocidas, que los amenazan si no vuelven a delinquir. Si nos ha pasado casos en donde hemos tenido que sacar colaboradores de donde viven y ayudarles a conseguir vivienda en otro lado de la ciudad.

Esto hace que el acoplamiento sea más difícil. Primero por el tema económico, ellos cuando están en las filas pueden estar recibiendo entre 1.800.000 y 2.000.000 y cumpliendo unos turnos de 6 horas. Estas personas cuando entran a Sodexo llegan a cargos muy operacionales, donde le salario es el mínimo más los beneficios de chequera, entonces puede estar recibiendo entre 800.000 y 900.000 pesos. Lo otro es el tiempo, nosotros trabajamos en diferentes turnos, uno es de 6 am a 2pm, otro de 2pm a 10 pm y uno por la noche hasta las 6 de la mañana, donde tienen que trabajar las 48 horas legales por semana, mientras ellos delinquen tienen trabajan menos horas, porque para ellos el delinquir es un trabajo.

Sin embargo, sabemos que el catalizador para la no deserción es la familia. Desde la ARN se les viene dando una reconstrucción de su tejido social, entonces para ellos el factor principal de desmovilización es la familia y viceversa para no volver a delinquir.

JACS: Perfecto ¿Qué espacios de participación actualmente existen en la empresa, en los cuales estas personas puedan participar para la construcción de opiniones, sus puntos de vista frente a la toma de decisiones de la organización?

FC: Bueno, puntualmente están los talleres, la líder del programa es Dalia Dávila, ella es una psicóloga y ella de acuerdo a la necesidad ya tiene una estructuración de lo que se va dictar cada mes. En esos espacios se les hace otros métodos alternativos como aromaterapia, técnicas de respiración; ella ayuda un montón para hacer intervención directa al colaborador. Entonces tenemos casos en que bueno, las generalidades de estas personas vienen de un conflicto interno familiar bastante complejo, ya sea porque les toco irse o porque fue decisión propia, esto a temas asociados a violaciones, abandono de padres o de madres, tienen una repercusión en su día a día. Dalia se sienta con ellos a generar estos espacios para que ellos hablen y poder gestionar una mejora.

JACS: ¿Lo que veo es que es más como un acompañamiento psicológico?

FC: Es un acompañamiento netamente psicológico y en ese acompañamiento ya digamos si tienen algún problema con el líder, con sus compañeros, cualquier cosa, lo expresan y se gestiona, si ya es un tema de mejoramiento de nosotros.

JACS: ¿Es decir que el papel de la psicóloga es como un intermediario? ¿Es decir existe alguna propuesta o algún incentivo que ellos quisieran proponer hay algún mecanismo?

FC: Es que ellos son tratados como cualquier otro colaborador, si ellos quieren utilizar cualquier mecanismo, pueden llamar a la línea ética, nosotros por ejemplo tenemos una línea que se llama *supports me*, que es una línea donde los colaboradores anónimamente pueden llamar y pueden pedir cualquier tipo de ayuda. Por eso sabemos que nuestros colaboradores tienen esa particularidad en su contexto y por eso se les brinda esa atención uno a uno, que les da Dalia, lo cual un colaborador normal no lo tiene.

JACS: Sabiendo que la gran mayoría de estas personas vienen del campo, donde tienen unas costumbres culturales completamente distintas a las que se viven en la ciudad ¿Qué tan difícil ha sido el proceso de adaptación cultural de estas personas al programa?

FC: Es terrible, nosotros tenemos casos en que los PPR llegan en chancletas a las entrevistas, pero entonces como nosotros conocemos su contexto, no juzgamos por la apariencia, sino que vamos más allá, ya si la persona es el candidato idóneo para la competencia que estamos buscando en el cargo, le damos una retroalimentación de manera asertiva sin vulnerar su libre desarrollo de la personalidad.

Por eso mismo nosotros en las formaciones lo que hacemos es que en los últimos 6 meses ellos toman la decisión de que les gustaría hacer, muchas veces en la oferta ciudadana ellos nos preguntan cómo vestirse, que ponerse; pero si digamos que en los temas culturales nosotros tratamos es más de comunicación asertiva, ellos llegan dando órdenes por su misma formación en los grupos, se trata a parte de la comunicación asertiva, el relacionamiento, algunos casos de liderazgo, la cual por su mismo contexto cultural es muy difícil.

¡Muchos de ellos eran los enfermeros de los cuarteles en donde estaban, entonces sufren un accidente y ellos mismos se medican, se curan, entonces como decirles que no! Que aquí en la legalidad las cosas funcionan diferentes, que tienen una ARL, que pueden acudir a un médico general, etc. Eso es primero de formación y un componente de apertura. Si se les trata igual, pero sabemos que el nivel de tolerancia frente a malestares es mucho más amplio.

JACS: Hablando específicamente de ese nivel de tolerancia ¿Ha sido muy conflictivo? O bueno como ya conocen del tema, dicen bueno este es el método que más nos ha funcionado

FC: Bueno estoy que le estoy mencionando al principio viene de un proceso muy proteccionista, entonces como sabíamos su contexto, si cometían alguna embarrada el tema de descargos no los podemos echar porque vuelven a delinquir; entonces ya conociendo el proceso sabemos que tanto toleramos y que tanto no, y que definitivamente no. Nosotros siempre de cara al cliente, porque el cliente tiene que saber que en sus instalaciones tiene esta clase de población, siempre se piensa que las personas que roban o que se drogan son las de este programa, pero la realidad

es que, de los 11.000 colaboradores, solo en la base operacional que son 9.000, los robos y las faltas pueden pasar en cualquier colaborador.

Entonces si es uno de los primeros estigmas que hay, y este proceso de tolerancia ha sido gracias a la experiencia. Ya el proteccionismo lo hemos bajado mucho. La ACR cuenta con unas personas llamadas reintegrador, las cuales están pendientes de los procesos de las personas con las empresas. Si la persona ya definitivamente la persona es un dolor de cabeza y no pudo acoplarse al tema de las normas de la empresa, pues ya se habla con el reintegrador y en un formato se le responde el motivo de porque fue despedido de la compañía.

JACS: Hablando específicamente del tema de discriminación y estigmatización ¿Cree usted que se presenta una discriminación frente a las personas en proceso de reintegración por su condición de desmovilizado en la empresa?

FC: Total, nosotros lo hemos experimentado porque está en nuestro ADN apoyar a estas poblaciones, pero tenemos que tener una aprobación del cliente. Sodexo presenta servicios de alimentación y facility management a empresas, es decir todo lo que no pertenezca al core business del cliente, nosotros lo hacemos. Pero nuestro servicio no es un producto, sino que son personas, entonces cuando nosotros vamos y le presentamos a clientes este programa, obviamente hay miedo de tener a esta clase de población en su casa, de 148 clientes que tenemos solo tenemos aprobación de 20. Sobre todo, las multinacionales anglosajonas tienen mucho paradigma frente al tema de seguridad en la información y el de sus colaboradores.

Si definitivamente y es algo en lo que tenemos que trabajar, y es que antes de que esto se convierta en un requisito de emplear a personal desmovilizado de forma obligatoria, que las empresas sean autónomas de empezar a trabajar el tema; es un tema que va traer construcción de paz, diversidad e inclusión y es un tema de reputación que impacta totalmente la imagen de la empresa al ponerse la camiseta frente a una realidad local.

JACS: ¿Qué programas o herramientas se podrían utilizar en la empresa para prevenir condiciones de rechazo o exclusión hacia estas personas?

FC: Bueno está el acompañamiento con la psicóloga y nosotros desde el área también se trabaja la diversidad y la inclusión, tenemos un taller que se llama el espíritu de la inclusión. Los valores de Sodexo están dados en espíritus, el cuarto espíritu que estamos trabajando es el de la inclusión, un taller en donde se le dicen a las personas como ver las competencias de las personas más allá de cuál sea su vulnerabilidad o de donde vino. La enseñanza al final del día es pues, que todos tenemos una vulnerabilidad entonces porque entrar a juzgar al otro por esa vulnerabilidad. Entonces esa es como otra herramienta que ha ayudado a sensibilizar a nuestros líderes y se ha hecho desde línea media para que caiga en cascada en los diferentes equipos.

JAC: Sabiendo que las PPR vienen en su gran mayoría del campo, donde tienen una serie de creencias, cualidades y valores culturales completamente distintos a las que se viven en la ciudad ¿Cómo ha sido el proceso de aceptación por parte de sus compañeros de trabajo de dichas creencias, cualidades y valores? Por ejemplo, hablando de creencias ideológicas o políticas.

FC: Bueno frente a este tema existe un sesgo porque la mayoría de personas que están en el programa no se meten a política, no sé si es por la naturaleza de personas que tenemos, pero ellos no se meten en política, están es en el conflicto porque les toco. Ellos jamás hablan de Uribe, o si son paramilitares, hasta les da pereza hablar del proceso de paz. Y es más hasta evitan esa clase de conversaciones porque ellos quieren alejarse de esa realidad. Igual si tuvieran una posición política en todos los equipos se les exige una política de respeto.

JAC: ¿Cree usted que existen problemas en cuanto al reconocimiento de los derechos de las PPR dentro de la empresa?

FC: No desde Sodexo, nosotros somos una empresa adscrita al pacto global, es una iniciativa en donde manera incluyente y voluntaria las empresas se adhieren y se comprometen a respetar los derechos humanos. Siempre en toda nuestra gestión, el core es respetar los derechos humanos.

Se por temas de entrevista que personas en su proceso de desmovilización intentan trabajar de manera informal, entonces empiezan a trabajar como empleadas domésticas, panaderías, papelerías o en el sector de la construcción, los cuales son trabajos muy informales y de pago diario. Y primero cuando saben que son desmovilizados pues se aprovechan, pero se da más que todo en los trabajos informales.

JAC: ¿Cómo ha sido la experiencia de integración de las personas en proceso de reintegración a grupos ya existentes dentro la organización?

FC: Curiosamente ya hemos tenido casos de personas que han destapado su pasado entonces ellos ya han venido creciendo en la compañía, cuando él se destapo con su equipo fue de total aceptación porque genero vínculos, afecto y pues que más allá de su pasado es una persona que tiene sentimientos, cualidades y defectos. En principio el choque esta que ellos vienen con unos miedos infundados frente a la nueva realidad, y por esos miedos vienen con un tema de cohesión frente a los equipos.

Y por ejemplo nos pasa mucho con los líderes, teníamos un caso con una administradora que no quería recibirnos a un colaborador desmovilizado porque le habían asesinado a su familia en cautiverio, entonces más allá este tema se trabaja en dos vías: en el tema de empresa y empezar a trabajarla a ella como persona. Como empresa, tiene que seguir los lineamientos porque es un tema estratégico de la empresa, y como persona se entró a trabajar el miedo que ella tenía a raíz de la experiencia con sus papas. Cuando hay situaciones puntuales se atacan de manera directa. Mensualmente el líder tiene que evaluar las competencias de la persona, y una de esas competencias es servicios de equipo, entonces si la competencia no es avalada por el líder nosotros ya entramos a trabajar.

JAC: ¿Qué tal ha sido el resultado frente a esa competencia?

FC: De hecho, la competencia más compleja para nosotros es la de presentación personal, porque llegan con las uñas pintadas o maquilladas en el caso de la mujer, y pues por temas de limpieza eso no es permitido.

JAC: Hablando ya específicamente del acompañamiento que hace la ARN en el proceso de reintegración ¿Cómo ha sido la experiencia de acompañamiento?

FC: Bueno digámoslo que en un principio fue un poquito complejo, ya ahora es un proceso mucho más estable porque ya se llevan 11 años de experiencia. Ya ellos saben cuál es el perfil que nosotros necesitamos para ciertos cargos, la ARN nos manda los candidatos con una prueba de personalidad que se llama la 16PF, entonces una vez nosotros leemos esa prueba de personalidad sabemos que candidato sirve y no sirve. Para nosotros la ARN ya es una alianza de valor por esta razón. Cabe aclarar que nosotros no descartamos a la persona solamente por la prueba 16PF, porque se entiende que es una prueba de personalidad.

JAC: ¿Pero en general ha sido positiva?

FC: Si totalmente, de hecho, ahora pasamos a otro nivel del programa soluciones en donde se hizo una alianza donde 5 empresas están participando para generar como una temporal de servicios para estas personas. Es decir, si Bancolombia necesita un mensajero, y se puede cubrir esa vacante con una persona desmovilizada, la alianza se encarga de enviarlo. En esta alianza la ARN es un aliado estratégico porque es el lente que nos esta provee el personal para cubrir esa vacante.

JAC: En ese tema tengo una pregunta, conociendo el proceso de otras empresas en cuanto a la oferta que tiene la ARN y la demanda que solicitan las empresas ¿Cómo les ha ido con eso?

FC: Total, eso también depende porque en Medellín nos va perfecto, ellos tienen un aliado que, en la OIM, el cual nos ha ayudado un montón en el tema de perfilamiento y de colaboración en la vinculación para estas personas. En Bogotá si ha sido complejo, no sé si porque a Medellín llegan personas de la costa, del alto Urabá mientras aquí llegan todos los del Caquetá, Putumayo, Vichada, Arauca, no sé si el tema de regionalismo afecte el tema de selección. Sin embargo, ellos no ven el valor inmediato de trabajar en una empresa, llegan con el día a día, no saben la ventaja de la formalidad; ese es uno de los primeros retos que tiene la ARN y el de entrar a sensibilizar frente a las ventajas de entrar a trabajar en la formalidad, y dos está el tema de las competencias. Ellos en su proceso de reintegración tienen que cumplir con un requisito de educación, tienen que comprometerse a finalizar el siguiente grado con el que llegan. En ese orden de ideas en ese componente educacional que les da su tema técnico para las competencias que tienen que tener en un cargo, pues generalmente no las cumplen, entonces es ahí donde se genera una brecha entre la oferta y las competencias para el cargo.

Los trabajos que nosotros ofrecemos no son aspiracionales por el momento, pero sin embargo ellos pueden tener un crecimiento de carrera en la empresa para llegar a cargos mucho más administrativos. Entonces esa alineación de la aspiración frente a la realidad, también para nosotros y para el mercado se genera un problema.

JAC: ¿Qué papel cumplen las personas en proceso de reintegración en la estrategia de RSE de la compañía?

FC: Toda porque definitivamente este programa es nuestro programa estrella en toda la gestión de desarrollo sostenible y responsabilidad social empresarial que tenemos en la compañía, porque

impacta un tema de empleabilidad, social, de comunidad, impacta un tema político, de contexto actual, es completamente transversal.

JAC: ¿Cree usted que por medio de programas de RSE enfocados en el proceso de reintegración a desmovilizados se contribuye a que los desmovilizados retomen sus derechos como ciudadanos?

FC: Total, porque definitivamente el trabajo dignifica entonces en el mismo instante en que se le está dando una oportunidad laboral a estas personas, les estoy permitiendo acceder a un montón de oferta desde el tema de vestirse bien, un acceso a salud, un tema de bienestar y de calidad de vida para sus hijos.

JAC: Faiber hablaba del nivel de educación con el que venían estas personas ¿Cómo puede incidir el nivel de educación de los desmovilizados para su proceso de reintegración a la sociedad?

FC: Si le soy honesto las personas que llegan acá, llegan con el mismo nivel de alfabetización que cualquier otro colaborador.

JACS: Sodexo como organización pionera en el proceso de vinculación de desmovilizados ¿Qué estrategias cree que se podrían implementar en el sector empresarial para fomentar el desarrollo de proyectos sociales para la construcción de una paz estable y duradera?

FC: Lo primero es que las empresas lo hagan por voluntad propia, lo segundo es que son formaciones a la medida de estas personas y en tercer lugar son programas de emprendimiento, en donde siento que la ARN le falta mucho más énfasis en ese tema. Si realmente nosotros queremos tener un proceso de reintegración exitoso, todos desde el rol del niño hasta el ciudadano del común, todo pongamos un granito de arena dando una apertura a la reintegración de estas personas y en brindar oportunidades, y a olvidar.

JACS: A partir de la experiencia que ha tenido Sodexo con la vinculación de personas en proceso de reintegración ¿Cuál ha sido el mayor cambio que ha tenido la empresa en su personalidad, es decir en el carácter que refleja al público y a sus competidores?

FC: Bueno definitivamente es un tema de posicionamiento de marca al final de día, y nos ha retribuido el vernos como una empresa socialmente responsable. Nosotros recibimos el premio portafolio por mejor empresa en categoría responsabilidad social en el 2013 y toda esta clase de programas brindan una mejor reputación para la empresa y brindan agregados sociales diferentes al core business. Por ejemplo, hay empresas que por el simple hecho de tener esta clase de programas nos dicen oiga quiero trabajar con usted, saben que están trabajando con una empresa seria y que tiene un tema social fuerte detrás.

JAC: ¿Han podido medir de alguna forma esa mejoría en reputación que ha tenido la empresa?

FC: En el área de free press, el departamento de comunicaciones anualmente saca un indicador de cuanto se ahorró en el tema de free press, y casi un 50% viene por notas, no solamente del programa soluciones, en donde representa casi 30.000-50.000 dólares al año.

JAC: Ya para finalizar, a partir de su experiencia ¿Cómo es ese escenario al que se enfrentan las empresas que actualmente están vinculadas al proceso de reintegración a desmovilizados?

FC: Bueno yo creo que definitivamente como un tema de apertura y de ir un poco mas allá. Se que empresas como Coca- Cola en un principio estaban brindándoles la formación a población desmovilizada, ya Coca- Cola se puso la camiseta y está empleando estas personas. Se que la Cámara de Comercio ha sido un miembro completamente activo, el Grupo Éxito y pues cada empresa en su contexto está avanzando más. Entonces si siento que los empresarios que tienen este tema en su ADN están yendo más allá, por lo que uno escucha en los foros y en las reuniones. Pero el reto aun es gigante, a las empresas les toca pellizcarse y asumir una posición, así sea la del no, pero no los que se hagan los de la vista gorda como si estuvieran en otro país, esta es el contexto en el que están trabajando. Ese tema no se tiene que esperar que sea una obligatoriedad y pues cuando una hace las cosas obligado uno no las hace

Entrevista No. 3

PGM: Pamela García Matiz (Entrevistado)

JAC: Juan Andrés Clavijo (Entrevistador)

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA	 <p>Pontificia Universidad JAVERIANA Bogotá</p> <p>Facultad de Comunicación y Lenguaje</p>	
Nombre Entrevistado:	Pamela García Matiz	
Cedula:		Edad:
Cargo:	ESPECIALISTA SENIOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Sexo: M <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Empresa:	Productos de la Sabana S.A. – Alquería	Fecha: 09/10/2017
Nombre del Entrevistador: Juan Andrés Clavijo Sánchez		

JAC: Buenas días, el día de hoy nos encontramos con Pamela García, ella es el especialista senior de responsabilidad social empresarial de *Productos de la Sabana S.A – Alquería*. Pamela ¿cómo estás?

PGM: Muy bien Juan Andrés, gracias por la invitación.

JAC: Gracias a ti. Bueno Pamela, ¿considera usted que los rasgos psicosociales con los que vienen las personas en proceso de reintegración se convierten en un limitante para su proceso de reintegración a la sociedad?

PGM: De alguna manera los rasgos psicosociales es algo que se ha desarrollado en las personas a través de las vivencias y a través de la misma cultura en las que han vivido estas personas, dado que muchos de ellos han convivido con la guerrilla o con los grupos armados desde muy jóvenes han aprendido un poco esa cultura y de esta forma sus rasgos psicosociales se han moldado de acuerdo a sus creencias, es probable que sea una limitante pero creo que existe más un paradigma en la cabeza de las personas respecto a ese tema, puede existir más una resistencia de las empresas o de las personas que son activamente laborales a recibir otra persona, entonces ese paradigma pienso que puede ser la limitante más que el mismo rezago psicosocial que pueden tener los reinsertados.

JAC: Entonces te refieres más al paradigma que tiene la sociedad que con lo que vienen ellos.

PGM: Si, exactamente.

JAC: Sabiendo que estas personas en proceso de reintegración que en su gran mayoría vienen del campo, vienen con sus propias costumbres culturales muy distintas a las que se viven en la ciudad, ¿Cómo considera usted que se puede dar ese proceso de adaptación de estas personas en las empresas?

PGM: Me parece que es complejo porque la vida rural a la vida urbana es muy diferente y más cuando has vivido situaciones en las que tienes que cambiar tus estilos de vida y tus creencias, adaptarlas para sobrevivir sobre bajo cierto entorno, distinto que es la ciudad, en la ciudad tienes que defenderte, no defenderte de pronto por un ataque físico sino tienes que sobrevivir de otra manera, tienes que sobrevivir intelectualmente, tienes que sobrevivir en una empresa, tienes que tener ciertos requisitos para llegar, puede existir una barrera cultural pero ahí lo importante es que estas personas que van a ser inmersas en un ambiente diferente tienen que empezar a vivir lo que es la ciudad, lo que es tener unos vecinos, el “corre corre” de la ciudad, porque es muy diferente al campo, yo diría que lo primero es que empiecen a vivir en la ciudad un tiempo, conocer las costumbres, empiecen a ver más allá y a entender cómo se comportan las personas antes de entrar directamente a la empresa, primero que se vayan adaptándose en esa parte.

JAC: ¿Qué programas se pueden desarrollar en las organizaciones para fomentar espacios de interacción cultural entre las personas en proceso de reintegración y sus compañeros de trabajo?

PGM: Bueno, es muy importante que si las empresas van a empezar trabajar con reinsertados tengan programas de diversidad e inclusión social de esta manera cuando se genera una política en estos temas, la misma empresa está aceptando que su cultura vaya a la aceptación de la diversidad y la inclusión, a la aceptación de que el otro es diferente de que el otro no piensa como yo y que el otro puede tener una creencia distinta. Para que las personas en la empresa puedan entender un poco más cuál es la posición, me parecería importante hacer talleres con ellos de pronto empezar trabajar un coaching ontológico desde el ser, hacer como un juego de roles en el que podamos "*ponernos en sus zapatos*" y entender ¿cuál es su posición?, cuando tu entiendas la posición del otro, entiendas sus necesidades va a ser mucho más fácil que lo aceptes y los comprendas, sino llegamos a ese punto seguramente siempre se va generar una barrera; porque existen los paradigmas que ya tenemos en la sociedad y existen las creencias de que esas personas son malas, de que estuvieron matando en el campo, pero ninguno entiende cual fue la realidad y como llego allá.

JAC: Ese coaching del que hablas ¿sería aplicado a los empleados o también a estas personas?

PGM: Yo empezaría por los empleados, porque en la empresa se tiene que empezar a generar un proceso de cambio, ese proceso cambio viene desde adentro y ese proceso de cambio no puede ser obligado porque la persona no te va a cambiar, tienes que motivar, tienes que ver cuáles son sus necesidades, cuáles son sus intereses y desde ahí como se puede generar ese cambio y para eso el coaching ontológico es muy buena opción.

JAC: ¿Cree usted que se presenta una discriminación frente a las personas en proceso de reintegración por su condición de desmovilizados en la sociedad?

PGM: Si se tiene una discriminación por los mismos paradigmas que existen en la sociedad, porque son diferentes a nosotros, porque vivieron en una situación de guerra y desafortunadamente en este país han sido víctimas de la violencia y que desafortunadamente estos reinsertados contribuyeron a que pasara.

JAC: ¿Qué programas o herramientas considera usted que se pueden implementar en las empresas para prevenir condiciones de rechazo o exclusión hacia las personas en proceso de reintegración?

PGM: Lo que te comentaba hace un momento programas de inclusión y diversidad en los que se conviertan estos temas en una política que hagan parte de la empresa, trabajando con el apoyo de un mentor o de un coaching que ayudan que estas personas puedan empezar a generar cierta aceptación a los reinsertados con los que se va a empezar a trabajar.

JAC: Sabiendo que estas personas en proceso de reintegración vienen en su gran mayoría del campo, donde tienen una serie de creencias, cualidades y valores culturales completamente distintos a las que se viven en la ciudad ¿Cómo cree usted que puede ser ese proceso de aceptación por parte de los compañeros de trabajo de esas creencias y valores?

PGM: Yo insisto con la política de diversidad e inclusión, porque es que si una empresa no tiene dentro de sus ejes de responsabilidad social una política de diversidad e inclusión sus colaboradores nunca van a entender que los demás son diferentes y nunca van a entender de esa forma que la empresa acepta personas diversas con creencias distintos, con valores distintos, con

orientaciones sexuales diferentes. Si la empresa no se cree el cuento, los empleados menos lo van hacer, entonces lo primero es que la empresa tenga su programa y dentro su programa empiece a realizar capacitaciones y todo este acercamiento a lo que es diversidad e inclusión y pues en este caso estamos hablando de reinsertados, pero es un mundo más amplio.

JAC: ¿Cree usted que pueden existir problemas en cuanto al reconocimiento de los derechos de las PPR en las empresas?

PGM: No sabría cómo contestarte esta pregunta, problemas en cuanto al reconocimiento de los derechos, no. Me parece que las empresas si toman la decisión de hacer una política de inclusión y diversidad y empiezan a trabajar con reinsertados, me parece que esos derechos los tienen claros. Pienso que puede existir tal vez un problema de reconocimiento de los derechos tal vez con alguna disparidad con algún colaborador directamente no propiamente con la empresa, la empresa cuando acepta esta condición ya sabe y está haciendo un reconocimiento de los derechos.

JAC: ¿Cuál ha sido el motivo por el que *Alquería* no se ha vinculado al proceso de reintegración de desmovilizados?

PGM: No hay un motivo real, lo que sucede es que en este momento *Alquería* está en un proceso de cambio, de hecho, alquería es una empresa de cambios constantes y hemos entendido que el camino de la equidad, diversidad e inclusión es un camino muy amplio que no podemos abarcarlo al tiempo, hemos entendido que tenemos que ir haciendo pasos. En este momento hemos trabajado temas de equidad de género dentro de la empresa ya tenemos una política, pero queremos entender primero como podemos ir potencializándonos desde equidad para luego pasar para diversidad e inclusión, consideramos que si trabajamos todo al tiempo nos vamos a saturar y no vamos a poder darle la importancia que se merecen cada uno de estos temas; estos temas son polémicos, estos temas son de debate, estos temas pueden tocar en algunos casos las creencias y las fibras de ciertas persona, pueden generar incomodidades, entonces por lo mismo la empresa debe estar preparada y eso no se hace de la noche a la mañana, eso requiere un tiempo. Yo estoy segura que *Alquería* llegara a ese punto, pero primero se debe hacer un proceso de aprendizaje.

JAC: Las "empresas inteligentes" dentro de sus programas de RSE, buscan implicar a todos sus clientes en la actividad empresarial, haciéndolos coprotagonistas, haciéndolos sentir que son parte importante y fundamental de su estrategia ¿Qué papel pueden cumplir las personas en proceso de reintegración en la estrategia de RSE de una compañía?

PGM: Yo insisto con mi política de que hay diversidad me parece que ese es uno de los pilares muy importantes y relevantes frente a las estrategias de RSE, en la medida que este sea un pilar importante estas personas van a ser como lo mencionas coprotagonista de este proceso porque ellas van a tener las principales vivencias, van a ser quien lo van a construir de alguna manera porque son los directos implicados, yo lo vería desde ese punto.

JAC: ¿Cree usted qué por medio de programas de RSE enfocados en el proceso de reintegración a desmovilizados se contribuye a que estas personas retomen sus derechos como ciudadanos?

PGM: Me parece que es una buena herramienta que los puede ayudar porque en la medida que ellos empiezan a trabajar en una empresa, empiezan a entender cuáles son las normas y cuáles son las regulaciones con las que debemos convivir todos como ciudadanos, seguramente si tú no eres un buen ciudadano no vas a poder encajar fácil en una empresa, porque la empresa también tiene unos requisitos, unos deberes y unas normas con las que debes cumplir. Si te saltas alguna norma como ciudadano probablemente no encajes, es probable no quiere decir que no encajes puede que si, pero es más difícil porque todo también exige una norma, todo exige una regla y todo exige una regulación, entonces en esa medida, en la medida que ellos empiezan a trabajar, empiezan a entender que hay que cumplir un horario, cumplir responsabilidades, en esa medida entienden que deben ser buenos ciudadanos.

JAC: ¿Cómo incide el nivel de educación de los desmovilizados para su proceso de reintegración a la sociedad?

PGM: Me parece que tiene una incidencia grande porque para poder acceder a un empleo generalmente debes tener una formación académica y el estándar que tenemos aquí en Colombia exige que tú no puedes entrar a trabajar si por lo menos no tienes un título como bachiller es lo mínimo que se exige, desafortunadamente muchos de estos desmovilizados y reinsertados no terminaron sus estudios: primaria y secundaria, esto puede ser una barrera que se le puede poner a ellos pero según entiendo con la ACR ellos entran a todo un proceso en el que ellos pueden retomar sus estudios, pueden fortalecer sus conocimientos durante cinco y seis años que también se les hace un seguimiento, entonces eso puede ser una buena alternativa para ellos. En la medida que ellos ya empiecen a tener al menos el título básico como bachiller ya es más fácil que ellos puedan acceder al mercado laboral y en la medida que ya estén dentro del mercado laboral y se empiecen a ubicar va ser más fácil tomar una decisión respecto a sus habilidades y competencias para orientarlas hacia alguna carrera técnica, tecnológica o profesional.

JAC: ¿Qué estrategias cree que se podrían implementar en el sector empresarial para fomentar el desarrollo de proyectos sociales para la construcción de una paz estable y duradera?

PGM: No sé, lo que se me ocurre realmente es que todas las empresas tienen que aportar un granito de arena para que eso exista, existe resistencia y es normal hay muchos paradigmas, pero la paz no se construye con uno solo "*una sola golondrina no hace verano*" dice el dicho, todos tenemos que unirnos. En la medida en que las empresas puedan abrir un espacio para que los desmovilizados y reinsertados puedan estar, ya están contribuyendo a la paz. Yo me iría por ahí, yo pensaría que es cambiar un poco el chip es empezar a ponernos en el otro lado, listo se firmó la paz y ¿qué vamos hacer con 10.000 desmovilizados que vamos a tener en la ciudad? – hay que emplearlos, hay que ocuparlos, sino eso puede ser un problema latente a futuro de atracos, de violencia, entonces es un aporte también que las empresas hacen a la sociedad y de hecho las empresas socialmente responsables deben que hacerlo porque todas las empresas tienen que devolver algo, no pueden solamente pretender recibir y recibir un poco de todo, tienen que hacer algo más y eso estaría como dentro de ese contrato.

JAC: A partir de su experiencia en el área de responsabilidad social empresarial ¿Considera usted que se puede generar un cambio en la personalidad de la empresa, es decir, en el carácter que refleja a sus competidores y al público de consumidores, al vincularse al proceso de reintegración?

PGM: Me parece que eso depende de la empresa. Si son empresas que no trabajan temas de responsabilidad social y empiezan a trabajar con desmovilizados y reinsertados ciertamente eso va a generar un cambio abrupto dentro de su cultura, lo cual también va a ser un cambio fuerte a nivel reputacional y puedes favorecerles. Si es una empresa que ya viene trabajando estos temas seguramente no va a ser un cambio tan abrupto en su personalidad, seguramente este tipo de cosas la van a complementar y la van a fortalecer, incluso dentro de su misma reputación corporativa que mantiene como una empresa socialmente responsable.

JAC: A partir de su experiencia ¿Cómo puede ser ese escenario en un futuro al que se enfrentan las empresas que estén o no vinculadas al proceso de reintegración de desmovilizados frente etapa de posconflicto que vive el país?

PGM: Me parece que hay de todo, hay empresas que se van a montar al bus y hay otras que no.

JAC: ¿Te imaginas que puede ser un escenario complicado, un escenario en el que sector privado no tenga mayor interés precisamente por el contexto económico en el que vive el país?

PGM: Si, yo sé que eso va a generar resistencia. Me parece que van a existir como dos bandos: empresas del sector privado que no van a estar de acuerdo y dentro de sus políticas no van a incluir desmovilizados y reinsertados como va haber otras que sí. De hecho *Alquería* ya lo hace desde hace 5 – 6 años con el programa “*MATA*” en el que se trabaja con campesinos en los que algún momento estuvieron haciendo siembras de coca y marihuana para los grupos armados, el trabajo que se hizo con ellos fueron capacitaciones desde *Alquería* para empezar a armar un “*PLAN FINCA*” y empezar a trabajar de la ganadería, de esta manera estas personas han encontrado otro ingreso para su sustento y han dejado lado un poco todo el tema de corrupción y de esa manera también se está construyendo país. *Alquería* lo hace a través de nuestros proveedores, a través de nuestra razón de ser que son los productores de leche, aunque no haya incluido propiamente a colaboradores que tengan estas características, pero me parece que a la larga es un paso que todos debemos dar porque son personas igual que nosotros con otras experiencias de vida, pero sin personas que también merecen una segunda oportunidad y no somos quien para juzgarlos.

Entrevista No. 4

TOC: Tatiana Orjuela Cabrera (Entrevistada)

JAC: Juan Andres Clavijo (Entrevistador)

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA	 <p>Pontificia Universidad JAVERIANA Bogotá</p> Facultad de Comunicación y Lenguaje	
Nombre Entrevistado:	Tatiana Orjuela Cabrera	
Cedula:		Edad:
Cargo:	JEFE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	Sexo: M <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Empresa:	Terpel S.A.	Fecha: 4/10/2017
Nombre del Entrevistador: Juan Andrés Clavijo Sánchez		

Entrevista

JAC: Buenas tardes, el día de hoy nos encontramos con Tatiana Orjuela Cabrera, ella es la jefa de Responsabilidad Corporativa de Terpel. Tatiana como estas?

TOC: ¿Hola Andres como estas?

JAC: Bueno cuéntenos primero ¿De que se trata el programa Restaurando Sueños?

Tatiana: Bueno mira, para hablar del programa restaurando sueños, nos tenemos que remitir a Terpel hace 5 años cuando la junta directiva y su comité ejecutivo tomaron la decisión de continuar siendo un aliado país ya no desde la educación sino además gracias a esa presencia regional de la compañía poder fortalecer proyectos de reconciliación en todos los territorios y más aún cuando el país estaba atravesando proyectos de paz. Y bueno dijimos porque no ir más allá del tema de la educación que es nuestro principal foco, y empezamos a trabajar un tema específico de reconciliación. Allí nace una alianza con la ARN en donde empezamos a trabajar diferentes líneas de acción. La primera línea de acción fue brindar oportunidades en nuestra cadena de valor a personas en proceso de reintegración, y así poder encontrar vacantes que pudiéramos tener en nuestras estaciones de servicio, para vincular a esas personas que estaban en esa ruta de reintegración en conjunto con el gobierno nacional, que tiene una duración de una ruta de aproximadamente 6 años, donde hay un acompañamiento psicosocial, técnico, de capacitación y también una reinserción al mundo laboral.

Hoy en día tiene más de una línea en relación a la línea de empleabilidad, trabajamos un acompañamiento y fortalecimiento a proyectos productivos, acompañamos un tema de proveeduría, hacemos también un espacio que nos parece muy interesante como lo es el voluntariado corporativo, donde empleados nuestros van a diferentes instituciones educativas que han sido afectadas por el conflicto armado o donde personas en proceso de reintegración han terminado sus estudios o sus propios hijos. Toda estrategia en conjunto con la sociedad civil y todos nuestros empleados busca poder devolverle algo a la sociedad en términos de poder arreglar quizás lo que hemos dañado o todo lo que se ha visto afectado por temas de conflictividad y violencia que ha tenido el país.

En esa línea también contamos con ferias de emprendimiento donde vienen personas en proceso de reintegración que ya tienen sus microempresas a ofrecer sus productos en nuestras oficinas. Nosotros nos encargamos de ofrecerles los espacios, les organizamos la feria y pues son los mismos empleados quienes adquieren estos servicios, un poco con la responsabilidad social con la compra del producto. Adicional contamos con espacios de interacción en donde nuestros grupos de interés cercanos a la cadena de valor de las estaciones de servicio, quienes también son generadores de empleo, les brindamos en conjunto con la ARN, charlas sobre todo lo que es el proceso de reintegración del país y sobre el proceso que pasan las personas en proceso de reintegración, para que ellos al igual que Terpel puedan abrir oportunidades de vinculación laboral en sus negocios.

JAC: ¿Qué espacios de diálogo y debate existen en la organización para que las personas en proceso de reintegración tengan un buen relacionamiento específicamente con los trabajadores que están en las estaciones de servicio?

TOC: Pues Andres mira yo te voy a ser muy sincera el proceso de vinculación laboral no es realmente fácil, desde encontrar el perfil que se adapta a las necesidades de nuestra compañía y a las necesidades o expectativas de las personas en proceso de reintegración y también en base a nuestras necesidades geográficas. En el caso de Terpel ampliamos nuestras líneas porque creemos en el proceso de reconciliación en el tema de posconflicto en las regiones y estamos convencidos como compañía que no solo somos aliados país, sino que podemos ayudar a la generación de un país mucho más competitivo. Sin embargo en estos procesos de contratación existen muchas dificultades en el camino, uno de los temas que se trató con la ARN es que la contratación de estas personas fuera confidencial, pero es casi imposible mantener esta confidencialidad ya que es un proceso natural en donde la persona logra vincularse normalmente a la sociedad pero en un principio nosotros no proponemos ese señalamiento de usted es más o menos o usted es diferente; lo que si te puedo decir es que en los casos en los que se han enterado que la persona es un excombatiente no hemos tenido ninguna dificultad frente a este tema, ningún señalamiento si se perdió algo en la estación, pero de todas maneras es un tema que se mantiene en lo posible confidencial y solamente lo sabe el jefe de la persona.

El jefe de la estación si pasa por un proceso de sensibilización en donde se le explica el objetivo de este proyecto, los beneficios y pues esa persona ya sabe que ese compañero de equipo era un excombatiente. Entonces realmente ese proceso de dialogo y debate no es tan fuerte en la organización lo que si te puedo decir es que una política de la organización es cumplir esas

vacantes en *fran kali*, es decir nosotros creemos que la mejor forma de inclusión social para un excombatiente es que no te señalen, y al no señalarte tenemos igualdad de oportunidades para un mismo cargo.

Lo que hacemos es flexibilizar nuestros procesos de contratación, por ejemplo, una visita domiciliaria. Nosotros nos encargamos de brindarles una oportunidad, los recibimos, pero si hay una persona mejor que él, se va ganar el puesto. Es decir, la mayoría de inclusión no es excluirte, ni señalarte sino de darte la oportunidad.

JACS: Bueno hablando ya específicamente del proceso de reintegración de estas personas ¿Cómo ha sido? ¿Cuál ha sido la dificultad más grande que se ha presentado en el proceso?

TOC: Realmente nosotros no hemos tenido ninguna dificultad con las personas ya vinculadas, tienen los mismos procesos de capacitación que Terpel. La ARN hace un acompañamiento psicosocial a estas personas, nosotros empezamos a vincular personas a nuestra filial desde que tengan 2 años en la ruta. Nos gusta más esas personas así no tengan experiencia laboral, porque creemos que el tema emocional es muy importante para la estabilidad y para un mejor rendimiento en el puesto de trabajo.

Como te comentaba nosotros no hemos tenido ningún evento mayor con las personas vinculadas, pero si hemos tenido problemas en poder desplegar el programa como nos gustaría, es decir cuántas estaciones de servicio en el país, cuantos trabajos generados. Eso no ha sido fácil porque en muchos puntos hemos tratado de cruzar factores de nuestras necesidades en términos de vacantes y hojas de vida que nos envía la ARN y se queda corta.

JACS: ¿Se queda corta porque no cumple con esos dos años en la ruta?

TOC: No, porque hay unos más preparados, excombatientes con doctorado y pues no quieren ser isleros de una estación de servicio; o mi mayor número de vacantes lo tengo en Bogotá y resulta que ellos no tienen a nadie. Entonces encontrar ese cruce de variables ha sido muy difícil para nosotros y por eso estamos trabajando más fuerte en otros proyectos; para nosotros la vinculación laboral directa ha sido muy difícil, muy complicado. El compromiso desde la más alta dirección lo hay, pero no hemos podido encontrar cómo con ARN responder a este compromiso, no ha sido tan ágil como nosotros quisiéramos porque no hemos podido encontrar esa oferta-demanda para poder cubrirla.

JACS: Actualmente ¿Qué espacios de participación actualmente existen en la empresa, en los cuales estas personas puedan participar para la construcción de opiniones, sus puntos de vista frente a la toma de decisiones de la organización en las mismas estaciones de servicio?

TOC: Pues digamos como yo te decía esto es una estructura demasiado plana en el nivel en que ellos están y no porque sean personas en proceso de reintegración, uno porque el cargo en general, aunque está en el corazón del negocio, es un cargo base, el cargo como tal no hace parte de tomas estratégicas de la organización. Lo que sin duda es que si estas personas hacen muy bien su trabajo tendrá la oportunidad de crecer dentro de la misma organización, como lo puede hacer cualquier persona. Vuelvo y te repito, nosotros no somos excluyentes, ni estas personas tienen un trato preferencial sino simplemente los tratamos de permear de la cultura de servicio que quiere la organización Terpel y que permea a todas sus filiales.

JACS: Sabiendo que la gran mayoría de estas personas vienen del campo, donde tienen unas costumbres culturales completamente distintas a las que se viven en la ciudad ¿Qué tan difícil ha sido el proceso de adaptación cultural de estas personas?

TOC: Ninguno porque todas las personas que hemos contratado son de la misma ciudad, así que en nuestro caso no ha tenido ningún problema con este tipo de proceso. Hemos tenido que algunas personas por ejemplo en la costa, son de otras ciudades, pero también de la costa entonces son culturas similares a las que ellos ya tienen.

JACS: ¿Qué programas se han desarrollado en la organización para fomentar espacios de interacción cultural entre las personas en proceso de reintegración y sus compañeros de trabajo?

TOC: Acá hay todo un programa de bienestar laboral en donde hay temas de salud, educación, mejoramiento de vivienda, emprendimiento y esto aplica para el total de empleados, no se hace un programa específico para ellos sino uno que permea a todos. Por ejemplo, hay un programa que se lidera desde la fundación Terpel donde los beneficiarios son los isleros de las EDS o sus hijos, y es un tema de acceder a educación técnica- tecnológica por medio de becas que da Terpel.

JACS: ¿Cree usted que se presenta una discriminación frente a las personas en proceso de reintegración por su condición de desmovilizado en la empresa?

TOC: Yo creo que en la empresa se da, pero no como un procedimiento administrativo, si tú me lo preguntas si hay mucha estigmatización, hay gente que está a favor del proyecto y hay gente que no; entonces si y creo que es una discriminación natural que se da en nuestro país en la cual debemos trabajar más, no solamente desde el sector empresarial sino desde nosotros como ciudadanos para poder pasar la hoja, porque si no pasamos la hoja no va haber posconflicto.

JACS: ¿Qué programas o herramientas se podrían utilizar en la empresa para prevenir condiciones de rechazo o exclusión hacia estas personas?

TOC: Yo creo que el proceso más exitoso para que estas personas puedan adaptarse es un proceso de comunicación de manera asertiva. En Terpel nosotros hemos hecho charlas a nivel país, tuvimos una charla muy bonita con dos policías que son invidentes y un excombatiente que es el verdugo de uno de ellos sin saberlo, pues lo supo después, cuando se encontraron en la vida. Esta charla era entrada libre y el objetivo era para que conocieran como dos policías que habían quedado invidentes por el conflicto armado y un exguerrillero de las FARC podían sentarse en la misma mesa, y como podían ellos y sus familias pasar la página y entender que la guerra no era la opción de un bando ni del otro.

Entonces digamos que ese tipo de escenarios, son escenarios de reflexión de como país, como ciudadanos corporativos tenemos muchos escenarios para reflexionar y ver como otros pueden restablecer la confianza, perdonar que es lo más difícil, no sé si olvidar, pero si reconciliarse. Un buen escenario de comunicación sin un tinte político, sin un tinte de beneficios es un escenario desde donde el sector empresarial se pueden construir a través de procesos de comunicación, mejores actitudes perdón, reconciliación, no solamente hablando de la guerra en las zonas sino de la misma guerra interior que vivimos en la ciudad. Entonces yo si creo que lo mejor para aportar a un proceso de reconciliación más allá de que tu das puestos de trabajo a excombatientes, es

revisando tu propio talento humano y tu propia concepción empresarial hacia un tema de dialogo, reconciliación y confianza.

JAC: ¿Cree usted que existen problemas en cuanto al reconocimiento de los derechos de las PPR dentro de la empresa?

TOC: Dentro de la empresa no, lo que yo te decía las personas cuando pasan a nuestra filial Masser tienen las mismas condiciones en todo sentido desde sus beneficios hasta los mismos mecanismos de denuncia que tiene cualquier colaborador de Terpel. Pero sin duda yo vuelvo y te repito, si son personas vulnerables porque su condición puede que no sea aceptada por todo el mundo.

JAC: Tú me hablabas de ese acompañamiento que hace la ARN en el proceso de reintegración ¿Cómo ha sido la experiencia de acompañamiento?

TOC: La experiencia ha sido muy buena en el sentido en que ya se cumplen 6 años de esa alianza, es decir ya hay gente que lleva 6 años en la organización, eso es bueno porque son personas que se han mantenido, sus valores y su identidad corporativa cada vez es más fuerte hacia la compañía, entonces en esas personas podemos decir que el acompañamiento ha sido muy bueno. En cuanto al acompañamiento de hojas de vida para poder cubrir vacantes si voy a poner la queja, no es tan bueno, digamos que creo que les falta mayor gestión. Ellos hacen tantas cosas, que, si debería haber una oficina especializada de empleabilidad directa con empresas, a nosotros no nos ha funcionado, no sé si a otras empresas les funcione, pero podría ser mejor el acompañamiento.

JAC: ¿Qué papel cumplen las personas en proceso de reintegración en la estrategia de RSE de la compañía?

TOC: Pues son beneficiarios claramente de uno de nuestros proyectos de responsabilidad social. Y cuando hablas de empresas inteligentes vinculan a su cadena de valor a sus clientes, hoy en día Terpel lo hace, y algo a tener en cuenta es que hoy en día no todas las EDS son manejadas por su filial Masser, hay algunas que son estaciones de afiliados o franquiciados. Nosotros abrimos este proceso de vinculación laboral porque cada dueño decide a quien contratar. Entonces nosotros vamos y hacemos unas charlas de sensibilización con la ARN, para que los afiliados los puedan tener en cuenta en una futura contratación.

JAC: ¿Cree usted que por medio de programas de RSE enfocados en el proceso de reintegración a desmovilizados se contribuye a que los desmovilizados retomen sus derechos como ciudadanos? Se vuelvan a desarrollar en sociedad

TOC: Totalmente creo que el tema de la empleabilidad sea cual sea es vital y clave porque ahí si como tu decías si alguna de estas personas de pronto viene del campo o solo sabía cultivar y después fue a la guerra, y quizá acá no esté cultivando o no le paguen, pues es una persona que probablemente al tener familia, hijos, al tener hambre, pues tiene más probabilidades de volver a delinquir a una persona que quizá tenga una estabilidad laboral, social, unas garantías mínimas en términos de salud y en términos de su futuro.

Por eso el tema de que estas personas tengan una opción laboral es clave, pero definitivamente si estas personas no tienen un empleo, seguramente no van a delinquir en un grupo armado, pero si en un grupo de delincuencia común.

JAC: Tú me hablabas del nivel de educación que tienen estas personas ¿Cómo puede incidir el nivel de educación de los desmovilizados para su proceso de reintegración a la sociedad?

TOC: Incide bastante en diferentes niveles. Lo que si te puedo decir es que el Gobierno nacional a través de la ARN ha hecho una labor muy eficiente de capacitación con el SENA de estas personas. Uno ve que la gran mayoría de estas personas mínimo tiene el bachillerato, si hay personas que solamente saben leer y escribir, pero ese número es reducido. Pero creo que, si es vital, porque las empresas normalmente exigen que sean bachilleres, por lo menos para diferentes cargos, por lo menos la experiencia que hemos tenido en Terpel de las hojas de vida que he recibido, ninguna es menos de bachiller.

JACS: Terpel como organización pionera en el proceso de vinculación de desmovilizados ¿Qué estrategias cree que se podrían implementar en el sector empresarial para fomentar el desarrollo de proyectos sociales para la construcción de una paz estable y duradera?

TOC: Lo primero es saber que las empresas estén abiertas a dialogar sobre esos temas, no tener miedo a que te llegue una hoja de vida de un desmovilizado para cualquier cargo de la compañía y es reflexionar en torno a un proceso que estamos viviendo. Lo segundo pues yo sé que es un tema difícil, pero tu pues abrir las puertas con tu cadena de valor, pero vuelve y juega la comunicación, yo creo que entre más transparente sea la comunicación, más oportuna, en cuanto tú puedas hacer que tus empleados sean unos ciudadanos corporativos y no tengan miedo del tema. El sector empresarial es llamado apoyar definitivamente el tema del posconflicto

JACS: A partir de la experiencia que ha tenido Terpel con la vinculación de personas en proceso de reintegración ¿Cuál ha sido el mayor cambio que ha tenido la empresa en su personalidad, es decir en el carácter que refleja al público y a sus competidores?

TOC: No sé, no sabría decirte

JACS: Tu que manejas la parte de RSE ¿Crees que ahora tienen una imagen mucho más sólida?

TOC: Pues no porque Terpel desde hace muchos años se ha denominado un aliado país, no solamente por este tipo de cosas, sino que estamos para regenerar las regiones, mejorar la calidad educativa. Pero quizá, no tengo ningún estudio que me lo diga, los colombianos nos vean como más colombianos porque estamos trabajando de la mano de una necesidad del país. Y a nosotros no nos interesa que nos vean como una mejor empresa porque hacemos parte de las empresas que creemos en la reconciliación, pues si eso se da, maravilloso.

JAC: Ya para finalizar, a partir de tu experiencia con el programa restaurando sueños ¿Cómo es ese escenario al que se enfrentan las empresas que actualmente están vinculadas al proceso de reintegración o se quieren integrar?

TOC: Bueno pues muchas no tienen la información necesaria para saber de que manera pueden contribuir, creo que todavía falta información de cómo puedo ayudar, hay muchas formas de contribuir, el solo hecho de fomentar valores, ética; pero lo otro es como poder ver esas buenas prácticas de otras empresas y poder compartirlas en diferentes escenarios para que más personas y más empresas se puedan sumar a este tema de la reconciliación.

Entrevista No. 5

LAZ: Luz Angela Zuluaga (Entrevistada)

JAC: Juan Andres Clavijo (Entrevistador)

FORMATO GUIA DE ENTREVISTA	 Pontificia Universidad JAVERIANA Bogotá Facultad de Comunicación y Lenguaje	
Nombre Entrevistado:	Luz Angela Zuluaga	
Cedula:		Edad:
Cargo:	COORDINADOR ATENCION A POBLACION VULNERABLE	Sexo: M <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Empresa:	GRUPO ÉXITO	Fecha: 05/10/2017
Nombre del Entrevistador: Juan Andrés Clavijo Sánchez		

Entrevista

JAC: Buenos días, nos encontramos con Luz Angela Zuluaga, Coordinadora atención a población vulnerable. ¿Luz Angela como estas?

LAZ: Muy bien gracias Juan

JAC: Bueno la primera pregunta que te quiero hacer es ¿Qué espacios de diálogo y debate existen en la organización para que las personas en proceso de reintegración tengan un buen relacionamiento y pues puedan desarrollar sus relaciones interpersonales?

LAZ: No tenemos ningún espacio porque las personas que ingresan a la compañía, una vez después de pasar todos los procesos de preselección con la ARN, estos muchachos trabajan como cualquier empleado y se les trata como cualquier otro empleado.

JAC: Perfecto ¿Cómo ha sido ese proceso de integración y acoplamiento de esta persona cuando entran a la empresa?

LAZ: Es el mismo proceso de adaptación al puesto que tiene cualquier empleado, lo único que se diferencia es el acompañamiento que tienen por parte mía o por la ARN

JACS: Dentro de este proceso, tú como coordinadora y cabeza del programa ¿Cuál ha sido la dificultad más grande que se ha presentado?

LAZ: Bueno en el proceso podríamos pensar o encontramos que tenemos que hacer algunas flexibilizaciones en cuanto a que son personas que no han tenido un proceso de formación completo, entonces les hacemos charlas y procesos de acompañamiento para que ellos logren superar esas dificultades académicas. Una de las dificultades que más se ha presentado es cuando por ejemplo tienen dificultades médicas y no van a la EPS, sino que van a las farmacias, entonces hay que acostumbrarlos a que tienen que ir a las EPS, que tienen que llamar e informar y que no se queden callados, entonces es el asumir normas una de las mayores dificultades.

Cuando se presentan otro tipo de dificultades comportamentales también se les llama y si es grave se asume como el de cualquier empleado, pero generalmente no llegamos a eso porque tenemos el acompañamiento.

JAC: ¿Qué espacios de participación actualmente existen en la empresa, en los cuales estas personas puedan participar para la construcción de propuestas y opiniones frente a la toma de decisiones en la organización?

LAZ: No, pues como te dije ahora tenemos es el comportamiento normal de un empleado de tiempo completo o un empleado común y corriente, ellos tienen la posibilidad dependiendo del tiempo que lleven, de presentarse a las convocatorias y todo eso. Pero no tenemos ningún espacio para ningún empleado, porque el trabajo va muy de la mano del quehacer de la compañía.

JACS: Sabiendo que las personas en proceso de reintegración vienen en su gran mayoría del campo, donde tienen unas costumbres culturales completamente distintas a las que se viven en la ciudad ¿Qué tan difícil ha sido el proceso de adaptación cultural de estas personas? ¿Qué programas se han desarrollado en la organización para fomentar espacios de interacción cultural entre las personas en proceso de reintegración y sus compañeros de trabajo?

LAZ: Sabiendo que estas personas son preseleccionadas por la ARN y por lo tanto quienes son presentados, son personas que ya están adaptadas a la ciudad, entonces no vamos a tener dificultades con ellos. Con la seguridad de que, si alguno de ellos es completamente del campo, la ARN los asesora y los ayuda a que su actividad sea en el campo. Las personas que nos presentan, son personas que ya están adaptadas para trabajar en la parte urbana, con los compromisos que tienen que asumir para trabajar en una empresa.

JACS: Lo que te entiendo, es decir que estas personas ya vienen en una fase de reintegración avanzada para que puedan entrar al grupo

LAZ: Si, total. Ninguno de ellos sale del campo y viene directamente aquí. Cuando nos los presentan ya vienen de un proceso maduro donde han tenido una reintegración social, a la vida

laboral y a la parte académica. Por lo tanto, cuando nos los presentan ya han tenido un proceso de adaptación.

JACS: ¿Cree usted que se presenta una discriminación frente a las personas en proceso de reintegración por su condición de desmovilizado en la empresa?

LAZ: No, no lo hemos tenido porque además de manejar el proceso con mucha prudencia y transparencia, eso no se da porque además de estas personas tenemos a otros grupos de poblaciones vulnerables, por lo tanto, no se presenta esa discriminación. Muchos ni siquiera se enteran de quienes son, sino como cualquier otro, tienen los mismos derechos y posibilidades dentro de la compañía.

JACS: ¿Qué programas o herramientas se podrían utilizar en la empresa para prevenir condiciones de rechazo o exclusión hacia estas personas?

LAZ: Básicamente si se llegara a presentar, lo que sucede es que se llama a las dos personas que están experimentando eso. Porque una de las cosas que se trabajan en la compañía es nada de discriminación para ninguna persona. La atención inmediata a la persona de cualquier índole no solamente de ellos, sino cualquier persona en condición de vulnerabilidad.

JAC: Tú me hablabas de ese acompañamiento que hace la ARN en el proceso de reintegración ¿Cómo ha sido la experiencia de acompañamiento?

LAZ: Excelente, hemos tenido un trabajo maduro, llevamos 11 años trabajando y es una experiencia que todos los días se mejora. Es un trabajo de aprendizaje donde hay que aprender y desaprender, y donde de la mano de ellos y con otras instituciones como el SENA, hemos podido acompañar un proceso maduro y alcanzable, es decir que no se detenga.

JAC: ¿Qué papel cumplen las personas en proceso de reintegración en la estrategia de RSE del Grupo Éxito?

LAZ: Como te comenté nosotros tenemos un programa de atención a población vulnerable en donde tenemos personas en proceso de reintegración, desplazados, víctimas, discapacitados, y para ellos toda la compañía sabe que se trabaja para estas personas que tienen dificultades al momento de ingresar al mundo laboral.

El papel que cumplen las personas en proceso de reintegración es igual que el de cualquier otro empleado, donde su papel es ser responsable y trabajar con ganas porque la oportunidad que les de la compañía tienen que aprovecharla al máximo.

JAC: ¿Cree usted que por medio de programas de RSE enfocados en el proceso de reintegración a desmovilizados se contribuye a que los desmovilizados retomen sus derechos como ciudadanos? Se vuelvan a desarrollar en sociedad

LAZ: Total, y ellos como cualquier otro ser humano tienen la posibilidad de que retomen, que consiguen, y que adquieran los derechos como cualquier otro ciudadano.

JAC: Tú me hablabas en un comienzo de las capacitaciones que les brinda el SENA y los programas de educación que ellos están tomando ¿Cómo puede incidir el nivel de educación de los desmovilizados para su proceso de reintegración a la sociedad?

LAZ: Algunos de ellos como han tenido que ajustarse para tener su formación a tiempo, pues lógicamente presentan algunas lagunas, por decirlo así, y pues tratamos de ayudarles junto con la ARN para que puedan adquirir los conceptos que les faltan. Pero su nivel de educación a veces incide, lo importante es que cada uno demuestre su capacidad de servicio y buena actitud, si tienen esas dos cosas podrían hacerlo sin problema.

JACS: Grupo Éxito como organización pionera en el proceso de vinculación de desmovilizados ¿Qué estrategias cree que se podrían implementar en el sector empresarial para fomentar el desarrollo de proyectos sociales para la construcción de una paz estable y duradera?

LAZ: Bueno primero que todo creer que todo es posible, abrir el espacio, abrir el corazón, abrir espacios de empleo y tener una persona que se apropie de ellos, acompañándolos y haciéndoles un seguimiento para que sea una apuesta más formal, más responsable y que verdaderamente les permita la puesta en marcha de estos programas y se les dé a ellos la oportunidad de demostrar que son buenos, porque la persona que va a estar al lado de ellos va a estar acompañándolos para que mejoren todas sus competencias.

JAC: Tu hablabas de una formación complementaria a la que ya reciben estas personas por medio de la ARN ¿Cómo son esos programas complementarios que les brinda Grupo Éxito para potenciar esas habilidades en estas personas en su programa de reintegración?

LAZ: Cuando están en la etapa de formación siempre se les da unos talleres sobre unos temas que les brinde la oportunidad de crecer como ser humano. Por ejemplo, resolución de conflictos, trabajo en equipo, actitud de servicio, motivación personal; son talleres que se les da cada mes, en cada ciudad con la ayuda de la ARN.

JAC: ¿Estos programas vienen con la filosofía organizacional del Éxito?

LAZ: No tanto del grupo Éxito sino desde el ser, porque está comprobado que si una persona mejora las competencias del ser va estar mejor ubicado dentro de la sociedad y va dar mejor rendimiento.

JAC: A partir de la experiencia que ha tenido Grupo Éxito con la vinculación de personas en proceso de reintegración ¿Cuál ha sido el mayor cambio que ha tenido la empresa en su personalidad, es decir en el carácter que refleja al público y a sus competidores?

LAZ: Yo creo que lo que se da, es lo que tenemos que ofrecer. Saber que esta compañía es incluyente, responsable, generosa en el recibir aquellos grupos poblacionales que tienen dificultades para empezar el mundo laboral y que estamos abriéndole espacios para ellos. Respecto a la imagen no ha tenido ninguna afectación, todo lo contrario, nos toman como ejemplo, nos han llamado de muchas partes para que compartamos la experiencia que tenemos, somos ejemplo de dar oportunidades de vinculación, de ser incluyentes.

JAC: Ya para finalizar, a partir de tu experiencia como cabeza y coordinadora del programa ¿Cómo es ese escenario al que se enfrentan las empresas que actualmente están vinculadas al proceso de reintegración?

LAZ: Yo pienso que las empresas tienen que verdaderamente querer, tienen que abrir el espacio, porque de alguna u otra manera en el país todos estamos afectados no solamente por los victimarios, sino que todos somos víctimas. Con la gran mayoría de estos muchachos fueron también víctimas, por lo tanto, la obligación de todas las empresas es abrir estos espacios, ser incluyentes y poder decir estamos en Colombia y vamos a trabajar para la paz.

Entrevista No. 6

MTGL: María Teresa Gutiérrez López (Entrevistado)

JAC: Juan Andrés Clavijo (Entrevistador)

<p>FORMATO GUIA DE ENTREVISTA</p>	 <p>Pontificia Universidad JAVERIANA Bogotá</p> <p>Facultad de Comunicación y Lenguaje</p>	
<p>Nombre Entrevistado:</p>	<p>María Teresa Gutiérrez López</p>	
<p>Cedula:</p>		<p>Edad:</p>
<p>Cargo:</p>	<p>GERENTE DE TALENTO HUMANO</p>	<p>Sexo: M <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>Empresa:</p>	<p>MANUFACTURAS ELIOT S.A. – PAT PRIMO</p>	<p>Fecha: 14/10/2017</p>
<p>Nombre del Entrevistador: Juan Andrés Clavijo Sánchez</p>		

JAC: Buenas Tardes, el día de hoy nos encontramos con María Teresa Gutiérrez López, ella es la gerente de talento humano *Manufacturas Eliot S.A. - Pat Primo*. María Teresa ¿cómo estás?

MTGL: Buenas Tardes, ¿Cómo vamos?

JAC: Bueno María Teresa cuéntanos ¿Qué papel desempeñas en la empresa?

MTGL: Yo soy la gerente de talento humano de *Manufacturas Eliot Pat Primo*. Hago todo lo que es el recurso humano, es decir, desde la contratación, la nómina, la parte de capacitación, la parte de selección, todo lo seguridad y salud en el trabajo, la parte del ambiente laboral, todo lo que es dirigido al recurso humano.

JAC: Bueno María Teresa para entrar al tema, ¿consideras que los rezagos psicosociales con los que vienen las personas en proceso de reintegración se convierten en un limitante para su proceso de reintegración a la sociedad?

MTGL: Yo considero que la gente que viene de un contexto de guerra continua, mezclarlo a la civilización cuando su vida y su entorno siempre ha sido en la parte rural, en el monte y ahora estas personas reintegrarlas, no es fácil. Yo soy psicóloga y creo que el cuadro psicológico de una persona que viene en son de guerra, en son de enfrentamientos, cambiar ese chip no es fácil eso no es una labor que se cambia de la noche a la mañana, es una labor ardua y de eso poco se lograría en cambiar un chip de agresión, un chip de guerra, un chip de matanza, un chip de muchas cosas que han sucedido y que nuestro país lo ha vivido en todas las formas.

JAC: Sabiendo que estas personas en proceso de reintegración que en su gran mayoría vienen del campo, vienen con sus propias costumbres culturales muy distintas a las que se viven en la ciudad, ¿Cómo considera usted que se puede dar ese proceso de adaptación de estas personas en las empresas?

MTGL: Mira yo conozco el programa que esa haciendo el gobierno porque precisamente tengo empresas en las que el gobierno les ha dado para la adaptación de esto y no es fácil. Es una adaptación de enseñanza, de conocer primero la ciudad, conocer a vivir en una ciudad, de empezar a capacitar en las diferentes áreas a las que quieran ellos considerar que se les pueda asignar un cargo, como es un cargo de escoltas que sé que lo están haciendo, como es un cargo de vigilantes que sé que lo están haciendo y estas capacitaciones que hacen a corto plazo no creo que logren el éxito que se quiere, porque son personas que primero no tienen unos estudios y segundo no conocen y no han vivido en la parte urbana, entonces es muy difícil que se logre el éxito que dice el gobierno lograrlo.

JAC: ¿Qué programas se pueden desarrollar en las organizaciones para fomentar espacios de interacción cultural entre las personas en proceso de reintegración y sus compañeros de trabajo?

MTGL: Yo hablo como gerente de talento humano, yo personalmente no ingresaría a la compañía personas desmovilizadas, desafortunadamente suena feo porque uno tiene que hacer país y tiene que ser parte, pero son perfiles de personas con muchos problemas psicológicos entonces no considero que sería fácil decir que voy a introducir programas de capacitación y formación de la compañía porque tenía que meter un equipo de psicólogos clínicos y laborales para que ayuden a reinsertar a esta gente en la parte de la sociedad y esto acarrea un costo altísimo a la compañía y crear capacitaciones que son solamente como una fachada o fincada de un brochazo que en la realidad no va a ser mucho en juego pues no va a lograrse lo que se busca con todas estas personas, o sea, considero que puedan crearse capacitaciones de acuerdo los cargos que uno quiera ingresar o que las empresas quieran ayudar pero eso no se va a lograr con las personas que hace muchísimo tiempo ha vivido en el campo o han vivido en el monto o han vivido con otras culturas totalmente diferente, es una labor bien difícil por todas las consecuencias psicológicas.

JAC: Según lo que te entendí es que unas de las limitaciones es que por su misma formación presentan como un riesgo para las empresas asumir esas capacitaciones y el otro es que también implicaría un gasto económico para las empresas.

MTGL: Claro porque es si yo digo que voy a capacitar desmovilizados o reinsertados tengo primero que tener un equipo de psicólogos clínicos que me los evalúen y luego que me den un entrenamiento o una capacitación de cómo voy hacer para que ellos logren adaptarse a la sociedad y borren muchas de las cosas que ellos venían efectuando anteriormente en las guerras, entonces eso no es algo fácil. Lo segundo es que tengo que buscar quien los entrene desde la parte laboral y el cargo que uno vaya a darles la oportunidad.

JAC: ¿Cree usted que se presenta una discriminación frente a las personas en proceso de reintegración por su condición de desmovilizados en la sociedad?

MTGL: Si, considero que sí.

JAC: ¿Por qué lo crees?

MTGL: Va a ser así y se va a encontrar muchas personas o muchas empresas en las que se pensaría dos veces por seguridad, no solamente los compañeros de trabajo o algo sino por los mismos personajes de las compañías, de los mismos dueños. Ahora hasta qué punto psicológicamente han cambiado sus chips, que tal real es eso si yo aprendí a vivir y a defenderme en el monte y a vivir en una guerra constante, entonces como cambio 20 años, 30 años o 50 años en dos meses, no digo que imposible pero no es fácil.

JAC: Hablando específicamente de esta discriminación ¿Qué programas o herramientas considera usted que se pueden implementar en las empresas que estén dispuestas para prevenir condiciones de rechazo o exclusión hacia esta población?

MTGL: Las empresas que estén dispuesta a esto tienen que definir que cargos o que perfiles son los que quieren, y una vez que se tenga claro: el perfil, los requisitos y los cargos con todas sus definiciones en función de las responsabilidades tienen que crear programas de capacitación.

JAC: Sabiendo que estas personas en proceso de reintegración vienen en su gran mayoría del campo, donde tienen una serie de creencias, cualidades y valores culturales completamente distintos a las que se viven en la ciudad ¿Cómo cree usted que puede ser ese proceso de aceptación por parte de los compañeros de trabajo de esas creencias, cualidades y valores con las que vienen estas personas?

MTGL: Vuelvo y digo no considero que llegue a ser un proceso fácil. Primero porque son personas con las que habría que comenzar de cero como enseñarle a caminar a un niño pequeño y las condiciones en las empresas a nivel social todavía no están preparadas para aceptar el nivel de la gente y de los desmovilizados, porque siempre hay un esquema en la cabeza de un tema de guerra y de matar, entonces yo pensaría que no sería nada fácil para la adaptación ellos, de la compañía y de la gente de las empresas hacia ellos.

JAC: ¿Crees que en ese escenario podría existir problemas en cuanto al reconocimiento de los derechos de las PPR en las empresas?

MTGL: Yo no hablo de los derechos, los derechos se respetan, están claros, es un ser humano y se acepta. El problema es hasta qué punto es que ellos si van a cambiar su chip, no se trata de no verlo como ser humano, como personas que desafortunadamente por alguna u otra razón tuvieron que vivir esa situación.

JAC: ¿Cuál ha sido el motivo por el cual Manufacturas *Eliot S.A – Pat Primo* no se ha vinculado al proceso de reintegración de desmovilizados?

MTGL: La verdad que por ahora estamos en un proceso de reestructuración y de disminución de personal, en donde la crisis textilera nos ha afectado a todas las manufacturas tanto marroquinera como de textiles, entonces nos ha llevado a que disminuyamos y reestructuremos a la compañía, desde la parte administrativa y operativa para que los costos de la compañía bajen.

JAC: Las "empresas inteligentes" dentro de sus programas de RSE, buscan implicar a todos sus clientes en la actividad empresarial, haciéndolos coprotagonistas, haciéndolos sentir que son parte importante y fundamental de su estrategia ¿Qué papel podrían cumplir las personas en proceso de reintegración en la estrategia de RSE de una compañía?, desde tu punto de vista como Gerente de Talento Humano.

MTGL: La RSE es de todos, como de los trabajadores, como de la misma empresa. La responsabilidad social que puede cumplir un desmovilizado o un reinsertado es la adaptación a la compañía, las normas y políticas que debe cumplir, la aceptación a muchos aspectos disciplinarios que tal vez para ellos no es fácil, porque vienen sin normas, sin políticas, con una disciplina militar, entonces la responsabilidad es una aceptación y una adaptación a todo eso, igual la empresa a la responsabilidad de capacitación y formación necesaria para estas personas puedan desempeñar un buen cargo.

JAC: Hablando específicamente de la formación, ¿cree usted qué por medio de programas de RSE enfocados en el proceso de reintegración a desmovilizados se contribuye a que estas personas retomen sus derechos como ciudadanos?

MTGL: Tienen que ser programas muy bien definidos; hacia donde los quieren llevar, hacia donde los quieren formar y programas de mucho tiempo. No creo que los programas que actualmente el gobierno está dando de dos o tres meses sean programas que logren los cambios que se pretenden en la adaptación de las personas, creo que la capacitación no es de un tiempo limitado, es de mucho tiempo y de un seguimiento continuo a los resultados que se están logrando con esa formación.

JAC: tú me hablabas en un momento del nivel de educación de estas personas, ¿cómo incide el nivel de educación de los desmovilizados para su proceso de reintegración a la sociedad?

MTGL: Es un punto bien complicado porque mucho de ellos no saben leer. Actualmente las empresas exigen un nivel mínimo de bachiller, porque es importante que el auxiliar de producción o un auxiliar de determinada empresa aporte ideas para el cambio o mejoramiento de la compañía. Yo creo que lo primero que tienen hacer las compañías que apoyan el programa es coger a este tipo personas que no han terminado una primaria o un bachillerato y ponerlos a estudiar, luego que comiencen hacer programas en las empresas de cargos y necesidades con ayuda de empresas de capacitación y de formación, por ejemplo, el SENA.

JAC: Si, el SENA definitivamente es un aliado clave.

¿Qué estrategias cree que se podrían implementar en el sector empresarial para fomentar el desarrollo de proyectos sociales para la construcción de una paz estable y duradera?

MTGL: Yo considero que las empresas no son tanto como el mismo gobierno, las empresas abre sus puertas a los trabajadores, porque cualquier empresa por pequeña que sea va a necesitar personal, oportunidades y cargos hay. Lo que sucede es que todo lo que el gobierno hace con importaciones y con aranceles, con una serie de políticas que tienen hacia los demás países hace que se cierren oportunidades en Colombia y en las empresas para emplear a los mismos colombianos.

JAC: Claro, lo que te entiendo es que una de las limitantes que han tenido las empresas para que puedan aportar más de lo que han aportado ha sido todas las reformas fiscales, todas las reformas en impuestos y la economía actual del país.

MTGL: Claro todo eso hace que las empresas empiecen a cerrar puertas y oportunidades a los colombianos, todas las reformas laborales, las reformas tributarias, las reformas de importaciones, esto es algo que el gobierno lo hace constante pero no aterriza en cómo está dañando al país.

JAC: A partir de su experiencia en el área de gestión humana, ¿Considera usted que se puede generar un cambio en la personalidad de la empresa, es decir, en el carácter que refleja al público y a sus competidores, al vincularse al proceso de reintegración?

MTGL: Yo pienso que si es un efecto a la sociedad porque es un efecto en el que yo estoy dando oportunidades precisamente a las personas que no las tuvieron anteriormente, entonces el efecto cual es: que puedes trabajar, que eres capaz de hacerlo, lo puedes lograr; es un efecto de disminución de toda la crisis que vive el país.

JAC: A partir de su experiencia ¿Cómo puede ser ese escenario en un futuro al que se enfrentan las empresas que estén o no vinculadas al proceso de reintegración de desmovilizados frente etapa de posconflicto que vive el país?

MTGL: Yo digo que esta es una decisión que debe tomar cada empresario y debe ser así, que el empresario no sea obligado, es decir, que si se quiere dar la oportunidad haga un excelente programa de reintegración a conciencia de cómo quiere reinsertar a estas personas a su empresa y como quiere darle la oportunidad de empleo.