

**Cómo apoyar iniciativas de
empleabilidad de personas en
proceso de reintegración (PPR)
desde el sector empresarial**

– Guía práctica –

2015





Esta Guía es el resultado de un convenio entre la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la Fundación Ideas para la Paz (FIP). Fue elaborada por Carolina Serrano, investigadora, Carlos Mario Navarrete, investigador junior, y Jorge Soto y Daniel Infante, asistentes de investigación, del área *Postconflicto y Construcción de Paz* de la Fundación Ideas para la Paz (FIP).

Agradecemos el apoyo de Irene Arenas, actualmente asistente de investigación de SISMA Mujer, quien apoyó el proceso de recolección de información. Igualmente, agradecemos a Sergio Guarín y Ángela Rivas, coordinadores de las áreas *Postconflicto y Construcción de Paz* y *Sector Empresarial y Construcción de Paz* de la FIP, respectivamente, por su retroalimentación y aportes. Finalmente, agradecemos a las personas en proceso de reintegración (PPR) por compartir sus experiencias laborales con nosotros.



ISBN: 978-958-688-439-6

Contenido

1	Presentación Cámara de Comercio de Bogotá	5	
	Introducción	6	
	SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN COLOMBIA	8	
	1.1. El conflicto armado y la construcción de paz	8	
2	1.2. El camino de las armas	9	
	1.3. Los procesos de DDR en Colombia: oportunidades por fusiles	10	
	1.4. El sector empresarial y la construcción de paz	15	
	ALTERNATIVAS PARA APOYAR PROCESOS DE REINTEGRACIÓN ECONÓMICA DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL	17	
	2.1 Antecedentes nacionales y algunas experiencias internacionales sobre reintegración económica desde el sector empresarial	17	
	2.2. Las alternativas del sector empresarial en procesos de reintegración económica	19	
	2.3. El modelo de empleabilidad elegido por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)	24	
	3	RECOMENDACIONES Y DESAFÍOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA PARA REALIZAR INICIATIVAS DE EMPLEABILIDAD	31
		3.1. Asumiendo el reto	31
		• La planeación	32
• Trabajando con personas en proceso de reintegración (PPR)		35	
Bibliografía		37	
Anexos	40		

Mónica de Greiff
Presidenta Ejecutiva

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) emprendió en el 2014 el reto de estructurar una línea de trabajo, para desarrollar una agenda en la cual el sector empresarial aporte de manera decidida a la construcción de la paz en el país. Para avanzar en este objetivo, generamos alianzas con actores nacionales como la Fundación Ideas para la Paz para la identificación de desafíos y perspectivas del sector empresarial en la construcción de paz.

Asimismo, la CCB decidió apoyar la labor de la Agencia Colombiana para la Reintegración a través de la implementación de la ruta de reintegración en la entidad y sus filiales. Desde la CCB consideramos que es fundamental promover estas iniciativas para replicarlas con los empresarios, desde la experiencia, y para ello la Fundación Ideas para la Paz analizó y caracterizó el proceso de reintegración que desarrollamos en la Cámara.

Este análisis involucraba dos aspectos. En primer lugar, la Cámara de Comercio de Bogotá estaba interesada en seguir profundizando su proceso de reintegración y para ello consideramos pertinente documentar e identificar buenas prácticas y acciones de mejora de nuestro proceso. En segundo lugar, queremos presentar a los empresarios de Bogotá y el país una propuesta desde nuestra experiencia para incentivar la participación del sector privado en la empleabilidad, como un ejemplo de construcción de paz en Colombia.

La Guía práctica *Reintegración económica y empresas* forma parte de nuestra serie de investigaciones que hemos venido realizando desde el 2014 (“Guía para la construcción de la paz”, “Encuesta empresarial de paz” y “Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz”) y que reiteran el compromiso de la Cámara de Comercio de Bogotá frente a la construcción de paz.

Estamos convencidos de que las empresas desempeñan un papel fundamental en este proceso, cuyos frutos se darán en el mediano y largo plazo y por eso seguiremos fortaleciendo nuestro compromiso con los empresarios y, por supuesto, con el país, para seguir trabajando y construyendo conjuntamente una agenda empresarial para la construcción de paz.

Introducción

La presente Guía práctica es una herramienta que le permite al sector empresarial orientar su deseo de contribuir a la construcción de paz en Colombia, por medio de la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración (PPR). Esta Guía se basa principalmente en la experiencia de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y sus empresas filiales (Corporación Ambiental Empresarial —Caem—, Corferias, Mundo Aventura, Uniempresarial y Certicámara) que desde hace un año, tomaron la decisión de contribuir al proceso de reintegración en materia de empleabilidad; incluye, además, algunas lecciones aprendidas de otras experiencias relevantes a nivel nacional e internacional que también aportan a la comprensión de la relación entre el sector empresarial y la construcción de paz, específicamente a la reintegración económica de las PPR.

Si bien es indiscutible la importancia de la experiencia colombiana en materia de reintegración, el esfuerzo y los aprendizajes de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) en la última década, y el trabajo actual con los miles de procesos de reintegración que aún se encuentran en marcha, es indispensable prepararse para el futuro y una eventual fase de transición y construcción de paz, ante la oportunidad real de ponerle fin al conflicto armado interno en el país. Aunque en la actualidad y en una eventual etapa de transición hacia la paz, la ACR cumple un papel fundamental por ser la entidad que lidera el proceso mismo de reintegración, es necesario que la sociedad colombiana no solo asuma, sino que también ponga en práctica la corresponsabilidad esencial para la construcción de paz; un proceso de paz no implica únicamente la desmovilización de los integrantes de grupos armados organizados al margen de la ley (GAOML), sino que supone necesariamente el reto, entre muchos otros, de reintegrar de manera sostenible a la población que ha dejado las armas, y esto requiere de un esfuerzo colectivo. En las últimas dos décadas, el sector empresarial en Colombia se ha involucrado cada vez más en iniciativas relacionadas con la construcción de paz, desde la participación en mesas de negociación, hasta el apoyo directo al proceso de reintegración. Hoy, es indispensable que el sector empresarial colombiano continúe siendo un soporte, no solo para la ACR sino también para el país, en la labor crucial de acompañar activamente la transición hacia la paz.

Así, esta Guía práctica presenta la experiencia de la CCB y su contribución al programa de reintegración, que ha resultado en la sostenibilidad del proceso de

varias PPR. El objetivo principal es incentivar a más empresas para que se involucren activamente en la construcción de paz.

La Fundación Ideas para la Paz (FIP), como centro de pensamiento independiente que tiene como misión generar conocimiento, proponer iniciativas, desarrollar prácticas y acompañar procesos para contribuir a la construcción de una paz estable y duradera, y la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), como entidad sin ánimo de lucro que apoya al sector empresarial y gestora de esta iniciativa, han considerado conveniente aportar y generar conocimiento que permita responder preguntas tales como las siguientes: *¿Cómo pueden aportar las empresas? ¿Cómo lo han hecho las que ya han implementado iniciativas con miras a la construcción de paz desde la reintegración económica de PPR? y ¿Qué les ha funcionado?* Por tanto, la FIP emprendió la tarea de conocer de primera mano la experiencia de la CCB.

Por medio de una metodología de investigación cualitativa, la FIP entrevistó a 43 actores clave involucrados en la iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá: 31 personas en proceso de reintegración y 12 funcionarios de la CCB y empresas filiales, incluyendo jefes directos, personal encargado de la contratación, equipo de apoyo y directivos.

A continuación se presentan los hallazgos de la iniciativa de la CCB en materia de empleabilidad. En el *primer capítulo* se hace una breve contextualización del impacto del conflicto armado en la sociedad colombiana y se describe la importancia de los procesos de desarme, desmovilización y reintegración (DDR), la experiencia que tiene el país en esa materia y se profundiza en la importancia del papel que puede desempeñar el sector empresarial en la construcción de paz. En el *segundo capítulo*, se describen las opciones que tiene el sector empresarial para apoyar la reintegración económica de personas en proceso de reintegración y los beneficios que pueden obtener al participar en este tipo de iniciativas. Asimismo, en este capítulo se describe el modelo de empleabilidad implementado por la Cámara de Comercio de Bogotá y un balance de dicha experiencia. Por último, en el *tercer capítulo*, se presentan recomendaciones concretas sobre cómo implementar estrategias de empleabilidad para las PPR desde el sector empresarial y qué elementos tener en cuenta al momento de hacerlo.

1

Sobre la construcción de paz en Colombia

1.1. El conflicto armado y la construcción de paz

El conflicto armado ha generado un recrudecimiento de la violencia en el país durante varias décadas. En medio del enfrentamiento armado entre el Gobierno Nacional y grupos insurgentes, la población civil se ha visto particularmente afectada; ha sido víctima de desplazamientos forzados, masacres, secuestros, asesinatos, amenazas y otras formas de violencia. Y en este escenario, el sector empresarial no ha sido ajeno al conflicto; si bien ha sido también víctima, ha actuado igualmente como agente constructor de paz y, en algunos casos, como generador y reproductor del conflicto armado¹.

Las manifestaciones violentas del conflicto han estado presentes en el día a día de los colombianos que, o vieron nacer el conflicto armado, o nacieron sin conocer lo que significa vivir en un país en paz. Por este motivo, en una co-

yuntura como la actual, donde poner fin a un conflicto armado de más de cinco décadas parece finalmente una posibilidad, es necesario promover acciones encaminadas a resolverlo de manera no violenta. La firma de un acuerdo de paz, si bien es el resultado de un arduo y extenso proceso de diálogo y concertación, puede considerarse la parte “fácil” de la paz; la parte difícil, el verdadero reto, es la construcción de paz².

Para alcanzar este objetivo, se requiere de la participación de todos los actores sociales; se necesita de la directriz y liderazgo del Gobierno y las autoridades públicas; se requiere del compromiso de partidos y movimientos políticos para generar un diálogo centrado en el respeto por el otro; es fundamental que los ciudadanos en general promuevan, en el día a día, una relación de mutuo entendimiento con los demás; y es indis-

1. Angelika Rettberg y Ángela Rivas, “El sector empresarial y la construcción de paz”, en *Construcción de paz en Colombia*. Bogotá, Ediciones Uniandes, 2012, pág. 307.
2. De acuerdo con la Escuela de Cultura de Paz de la Universidad Autónoma de Barcelona, la construcción de paz es “el conjunto de medidas, planteamientos y etapas necesarias encaminadas a transformar los conflictos violentos en relaciones más pacíficas y sostenibles”. Este conjunto de acciones pueden ser puestas en práctica en cualquier momento: antes, durante o después de un conflicto armado. Para mayor información consultar la página web de la Escuela de Cultura de Paz: <http://escolapau.uab.cat/index.php>

pensable que el sector empresarial, con sus capacidades económicas y políticas, contribuya a edificar las soluciones necesarias para mitigar los efectos de la violencia y el conflicto en Colombia.

El Estado, con el apoyo de la sociedad en general, ha llevado a cabo una serie de esfuerzos para limitar el impacto de la violencia armada y promover la búsqueda de una solución al conflicto armado por la vía negociada. Por ejemplo, se han implementado medidas para reparar a las víctimas; se han desarrollado procesos de DDR; se han creado instancias de justicia transicional y se han abierto espacios para la reconciliación, la reconstrucción del tejido social y la generación de procesos de educación para la paz desde las familias, las organizaciones y las comunidades, entre otros.

Los procesos de DDR son especialmente importantes para la transformación de un conflicto armado por vías no violentas, porque, por un lado, limitan el impacto de la violencia armada y sus consecuencias más directas, a través de la dejación de las armas y la desmovilización; y, por otro, contribuyen a la construcción de una “paz duradera” al ofrecer nuevas oportunidades de vida a la población desmovilizada³.

Colombia tiene una amplia y valiosa experiencia desmovilizando, desarmando y reintegrando a excombatientes e integrantes de GAOML; sin embargo, antes de entrar en detalle, vale la pena preguntarse por qué algunas personas terminaron involucradas en la confrontación armada.

3. “Construcción de paz”, consultado el 15 de mayo de 2015, en http://escolapau.uab.cat/index.php?option=com_content&view=article&id=196:construccion-de-paz&catid=70&Itemid=93&lang=es

1.2. El camino de las armas

¿Por qué las personas se vinculan a un grupo armado?

Encontrar una respuesta a esta pregunta no es fácil. Son muchas las razones, las motivaciones y las presiones que llevan a que las personas escojan o se vean obligadas a formar parte de una guerra. Influye, por ejemplo, el contexto, las experiencias de vida, las decisiones propias y las violencias sufridas. Esta multiplicidad de factores ha hecho que las categorías de “víctima” y “victimario” sean difíciles de establecer en el conflicto colombiano, los roles se han mezclado y sobrepuesto y las responsabilidades han sido compartidas.

En este escenario, los procesos de DDR ofrecen a los miembros de agrupaciones armadas ilegales la oportunidad de salir del ciclo de la violencia, mediante estrategias concretas que buscan transformar o eliminar aquellas condiciones que los llevaron a la guerra. Comprender esta realidad permite generar relaciones de empatía con quienes alguna vez consideramos nuestros “enemigos”.

Figura 1. Razones que llevan a las personas a las armas y la guerra.



Fuente: Elaborada por la FIP.

1.3. Los procesos de DDR en Colombia: oportunidades por fusiles

Los procesos de DDR facilitan la transición de la guerra a la paz. Son estrategias y mecanismos gubernamentales que permiten que los GAOML entreguen las armas; asimismo, facilitan a sus integrantes el abandono de la agrupación armada y su reintegración exitosa a la vida civil. El diseño y la imple-

mentación de estos procesos dependen de la naturaleza del conflicto y la paz que se busque; la voluntad política y las características sociales de los grupos de interés involucrados; la capacidad institucional y la calidad de la gobernanza; las condiciones económicas y el contexto cultural⁴.

4. International Disarmament, Demobilization and Reintegration Congress (CIDRR), The Cartagena Contribution to Disarmament, Demobilization and Reintegration. Cartagena, 2009, pág. 20.

Los procesos de DDR han sido fundamentales para la transformación del conflicto en Colombia y tendrán que serlo en un posible escenario de desmovilización de las FARC. Desde 1953 se han diseñado herramientas para la dejación de armas y el reintegro a la vida civil de miembros de grupos armados ilegales. Así mismo, la desmovilización de varios grupos alzados en armas durante la década los noventa (M-19, Ejército Popular de Liberación —EPL—, Partido Revolucionario de los Trabajadores —PRT—, Movimiento Armado Quintín Lame —MAQL—, entre otros) evidencia que el país tiene una vasta experiencia acumulada en torno al diseño y ejecución de mecanismos para la desmovilización y posterior reintegración a la vida civil de excombatientes⁵.

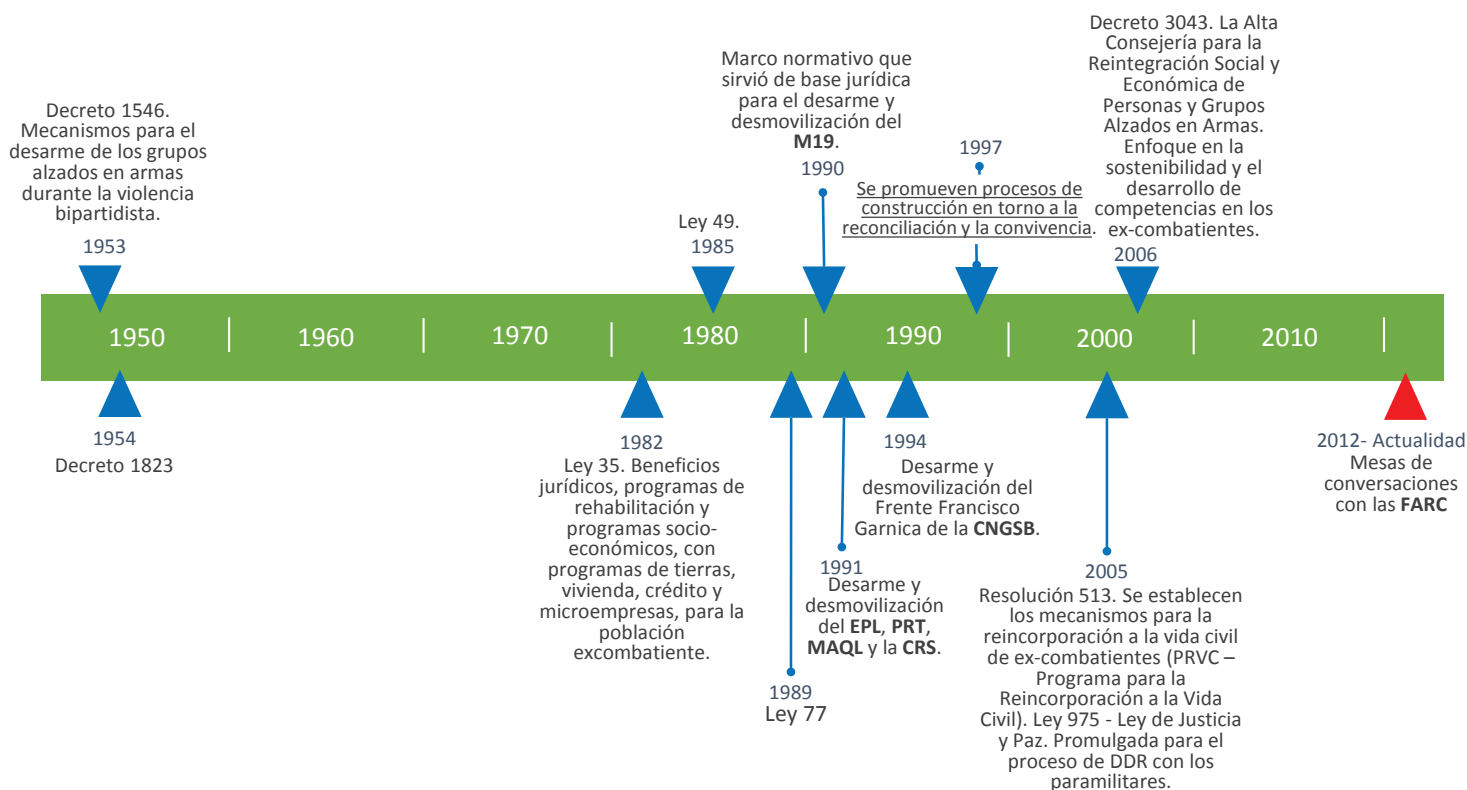
La experiencia más reciente en materia de DDR en Colombia resulta del proceso de sometimiento a la justicia de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) en 2003 y de las desmovilizaciones individuales de guerrilleros

promovidas desde principios de los noventa, en auge durante los dos períodos presidenciales de Álvaro Uribe (2002-2006/2006-2010) y con continuidad en el gobierno de Juan Manuel Santos. Aunque el Programa para la Reincorporación a la Vida Civil (PRVC) del Ministerio del Interior y de Justicia inicialmente se encargó de este proceso que tenía un enfoque de corto y mediano plazo, pronto el volumen de desmovilizados desbordó sus capacidades. Así, en 2006 se creó la Alta Consejería para la Reintegración, hoy Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), que desde entonces ha proyectado un enfoque para la reintegración a largo plazo⁶.

La siguiente línea de tiempo, donde se presentan los procesos históricos de DDR llevados a cabo en Colombia, demuestra que el país cuenta con un bagaje de conocimiento que sirve de soporte para los procesos actuales y futuros de reintegración así como también, de apoyo para quienes deseen aportar al proceso de reintegración:

5. Fundación Ideas para la Paz (FIP), "Retorno a la legalidad o reincidencia de excombatientes en Colombia: Dimensión del fenómeno y factores de riesgo", *Serie Informes FIP*, No. 22, págs. 17-18 (2014).
6. *Ibidem*, págs. 19-20.

Figura 2. Experiencia de Colombia en procesos de DDR (1953-2015).



Fuente: Elaborada por la FIP⁷.

7. Dylan Herrera y Paola González, "Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales en DDR (IDDRS)", *Colombia Internacional*, No. 77, págs. 272-302 (2013).

La ACR: haciendo posible la reintegración

Actualmente, la ACR acompaña a los desmovilizados, tanto colectivos como individuales, a través de una “ruta de reintegración”, entendida como el camino que deben recorrer las personas desmovilizadas de los GAOML “para reintegrarse plenamente a la vida social y económica” del país⁸.

La “ruta” es el resultado de un proceso de ensayo y error de más de una década que ha arrojado importantes lecciones aprendidas. Hoy la “ruta” se ha consolidado como un proceso de largo plazo que tiene una duración de aproximadamente seis años y medio. En este tiempo, la PPR cuenta con el acompañamiento cercano de unos profesionales reintegradores, recibe atención psicosocial, se vincula al sistema de salud y educativo, recibe formación para el trabajo y participa en actividades de servicio social. En este proceso, la PPR desarrolla habilidades y competencias que le permiten reconstruir relaciones sociales, asumir sus derechos y deberes como ciudadanos y “vivir de manera

autónoma y sostenible en la legalidad”. Así, las personas que se encuentran en una etapa avanzada de la “ruta” o incluso la han culminado, pueden aspirar a conseguir un empleo formal o crear su propio negocio⁹.

En concreto, la “ruta” consiste en el paso de la persona por tres etapas en las que se tienen en cuenta ocho dimensiones que afectan al individuo y la construcción de su nuevo proyecto de vida: personal, familiar, salud, productiva, educativa, ciudadana, seguridad y habitabilidad¹⁰. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), este enfoque multidimensional e integral es uno de los factores que incrementa la probabilidad de que un proceso de DDR sea exitoso¹¹.

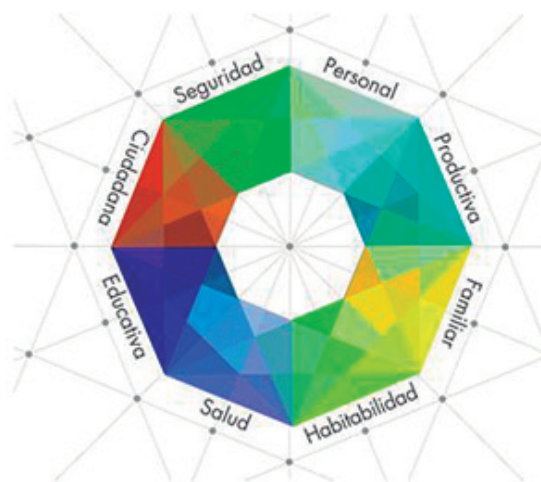
Las figuras 2 y 3 presentan las ocho dimensiones, su interrelación e interdependencia, y describen los componentes de la “ruta” y los beneficios que obtiene una PPR de cada uno de ellos, respectivamente:

8. “Ruta de reintegración”, consultado el 22 de julio de 2015, en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx>
9. *Ibidem*.
10. Agencia Colombiana para la Reintegración, Dimensiones de la Ruta de Reintegración: conceptualización y logros. Bogotá, 2014, pág. 3.
11. Vicenç Fisas, “Introducción al Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de excombatientes”, *Quaderns de construcció de pau*, No. 24, pág 5 (2011).

“La Reintegración es una oferta de seis años y medio que el Estado colombiano, a través de la gestión que realiza la ACR, les ofrece a las personas desmovilizadas de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML), que no han cometido delitos de lesa humanidad, y que quieren reintegrarse a la vida social y económica”.

Agencia Colombiana para la Reintegración, definición disponible en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/quees.aspx>

Figura 3. Dimensiones de la “ruta de reintegración”.



Fuente: Imagen obtenida de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/dimensiones.aspx>

Figura 4. Beneficios de las personas desmovilizadas en proceso de reintegración.



Fuente: : Infografía obtenida de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx>. [CODA: Comité Operativo para la Dejación de las Armas].

Recientemente, la FIP validó la importancia de este proceso liderado por la ACR al identificar que entre más tiempo lleve una PPR en el programa de reintegración, mayores son sus posibilidades de reintegrarse exitosamente a la vida civil (del total de desmovilizados participantes del proceso, el 76% se ha mantenido en la legalidad). Además, descubrió que muchos de los factores de riesgo que llevan a una persona a reincidir, pueden ser mitigados por acciones emprendidas durante el proceso de reintegración; es decir que las acciones desarrolladas por la ACR pueden tener un impacto positivo en la reintegración, sin estar el éxito o el fracaso del proceso previamente definido por el pasado

de la persona o aspectos de su personalidad¹².

A marzo de 2015, la ACR registraba un total histórico de 57.275 desmovilizados en el país. De este total, 48.190 ingresaron voluntariamente a la ACR, de los cuales 21.402 están siendo actualmente atendidos y 9.064 culminaron su proceso de reintegración. Asimismo, el 73,3% de las PPR se encuentran ocupadas en una actividad económica y el 91% considera que su calidad de vida ha mejorado desde su ingreso al proceso. La dimensión de la tarea y sus resultados hacen que la Política de Reintegración de la ACR sea un referente en el ámbito internacional¹³.

1.4. El sector empresarial y la construcción de paz

En los años ochenta y noventa, pocas empresas apoyaron las agendas de paz para ponerle fin al conflicto armado que promovieron los gobiernos de Belisario Betancur (1982-1986), Virgilio Barco (1986-1990) y César Gaviria (1990-1994), puesto que “el conflicto y la paz eran vistos como asuntos estrictamente del Estado”¹⁴. A partir de finales de la década de los noventa, el sector empresarial comenzó a mostrar un cambio de actitud que llevó a un mayor interés hacia las políticas públicas relacionadas con los efectos del conflicto armado y la paz¹⁵.

Debido a los altos costos del conflicto armado en Colombia, gracias a la introducción de normas-guía de responsabilidad social empresarial y a

los estándares internacionales en Derechos Humanos (DD.HH.), hoy en día son más las empresas comprometidas con la paz del país. Actualmente existen múltiples iniciativas: el apoyo a los gobiernos de turno para facilitar el acercamiento con los grupos armados ilegales con el objetivo de buscar una salida negociada al conflicto; la financiación de investigaciones sobre el conflicto armado; la contribución a la reconstrucción del tejido social y a la capacitación y el fortalecimiento institucional y comunitario local; la realización de acciones encaminadas a atender grupos de población vulnerable en razón del conflicto armado; y el apoyo a los procesos de reintegración económica de desmovilizados, que ha ido en aumento¹⁶.

12. Fundación Ideas para la Paz (FIP), *op. cit.*, págs. 52-55.
13. “La reintegración en cifras”, consultado el 26 de julio de 2015 en: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/cifras.aspx>. Más cifras y estadísticas sobre el proceso de la ACR e información sobre la población desmovilizada en el link referenciado.

14. Alexandra Guáqueta, “Operando en medio del conflicto: construcción de paz y algunas mejores prácticas de empresas colombianas”, *Working Papers FIP*, No. 2, pág. 9 (2006).
15. *Ibidem*, págs. 4-8.
16. Para más información consultar: Fundación Ideas para la Paz; Instituto Catalán Internacional para la Paz; Cámara de Comercio de Bogotá, *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz*. Bogotá, 2015, págs. 48-50.

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



Fuente: Elaborada por la FIP¹⁷.

La participación del sector empresarial en la construcción de paz debe tener en cuenta que las necesidades y demandas del país son extraordinarias y muchas veces sobrepasan la capacidad instalada para responder de forma efectiva

y que, precisamente, el sector empresarial cuenta con la capacidad política y económica para apoyar al Estado en la ejecución de las medidas necesarias para la construcción de paz¹⁸.

17. *Agencia Colombiana para la Reintegración, "Reintegración en Colombia: hechos & datos, 2003-2012", Verdad Abierta, 2012. <https://www.verdadabierta.com/documentos/justicia-y-paz/desmovilizados/652-cifras-de-la-agencia-colombiana-para-la-reintegracion-noviembre2012+&c-d=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>; **Vanesa Pérez Díaz, "Más de 500 firmas privadas fomentaron la reintegración durante el año pasado", *La República*, 23 de enero de 2014. <http://www.larepublica.co/responsabilidad-social/m%C3%A1s-de-500-firmas-privadas-fomentaron-la-reintegraci%C3%B3n-durante-el-a%C3%B1o-pasado>; ***Alejandro Éder, "Informe resumido o ejecutivo de la gestión", Agencia Colombiana para la Reintegración, 2014. <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Informes%20de%20gestin/2014%20Informe%20ejecutivo%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>.

18. Allan Gerson, "Peace building: The private sector's role", *The American Journal of International Law*, 95, No. 102-19 (2001). Disponible en <http://www.jstor.org/stable/2642040>.

2

Alternativas para apoyar procesos de reintegración económica desde el sector empresarial

2.1. Antecedentes nacionales y algunas experiencias internacionales sobre reintegración económica desde el sector empresarial

En contextos en donde se ejecuten o se piensen ejecutar procesos de DDR, es importante tener en cuenta el potencial de la función del sector empresarial en materia de reintegración económica de excombatientes; las empresas pueden contribuir en la creación de empleo y de oportunidades para facilitar la reintegración económica de la población desmovilizada. Así como

en Colombia existe una experiencia importante en materia de DDR, existe también un camino ya recorrido en temas de reintegración económica con el apoyo del empresariado. A continuación se presentan los antecedentes nacionales sobre este punto y se describen algunas experiencias internacionales relevantes.

Antecedentes nacionales

En el contexto colombiano, el principal antecedente de reintegración económica con la colaboración del sector empresarial se dio con la puesta en marcha del Programa para la Reincorporación a la Vida Civil (PRVC) en el 2003. Por medio de este programa se establecieron mecanismos y convenios para que diferentes entidades públicas y privadas vincularan laboralmente a excombatientes. Sin embargo, estos sectores tuvieron poco ánimo para sumarse a la iniciativa, debido a problemas principalmente con la falta de confianza de los empresarios hacia el proceso, y en la poca difusión del Gobierno¹⁹. No obstante, a continuación se presentan algunas de las principales iniciativas derivadas de este proceso:

Red de Oportunidades Laborales (ROL)

En el 2006, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el PRVC crearon la Red de Oportunidades Laborales (ROL) con el fin de diseñar estrategias para la reintegración económica de excombatientes. Por medio de este programa, el Gobierno tuvo como objetivo la sensibilización del sector privado para que se involucrara más activamente en la vinculación y apoyo a la población desmovilizada. A pesar de esta iniciativa, los resultados fueron precarios, debido a la falta de compromiso de algunos sectores del empresariado en el país, además de la ausencia de mecanismos de seguimiento por parte del Gobierno²⁰.

El Plan 2500

En el 2006, el Gobierno Nacional, a través del Plan 2500²¹, estableció condiciones para que constructoras y contratistas vincularan laboralmente a personas desmovilizadas, con el propósito de que participaran en la pavimentación de vías. Sin embargo, durante la ejecución del programa, tan solo 50 excombatientes, de 10.000 que se tenían como meta, fueron vinculados debido, entre otras cosas, a la falta de confianza de las empresas y a los presuntos riesgos de seguridad en las zonas²².

Algunas experiencias internacionales

En el campo mundial existen experiencias que demuestran el éxito de la participación de las empresas en la reintegración económica de excombatientes: en Kosovo, desde 1999, se promovió la participación del sector empresarial mediante la creación y formalización de centros de formación profesional, los cuales estaban soportados por los mismos empresarios²³.

De igual forma, en Irlanda del Norte, luego de la firma del Acuerdo de Viernes Santo en 1998, se hizo un llamado directo para que el sector empresarial del país facilitara la capacitación y vinculación de los desmovilizados al mercado laboral, en virtud de los siguientes puntos: 1) Búsqueda de empleo asistido, 2) Subsidios de empleo y 3) Fomento a la

12. Alexandra Guáqueta y Yadira Orsini, *Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones*. Bogotá, Fundación Ideas para la Paz, 2007.
19. Alexandra Guáqueta y Yadira Orsini, *Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones*. Bogotá, Fundación Ideas para la Paz, 2007.
20. Ministerio del Interior y de Justicia, *La política de reincorporación a la vida civil 2003-2006. Una mirada institucional*, Bogotá, 2006. <http://www.verdadabierta.com/documentos/historia/paramilitares/desmovilizacion-2003-2006/1051-politica-de-reincorporacion-a-la-vida-civil-min-interior/file>.
21. Programa de Infraestructura para el Desarrollo Regional, una estrategia diseñada por el Gobierno de Álvaro Uribe e Inviás para lograr la pavimentación de 2.500 kilómetros de carretera en el país.
22. Caracol Radio. "El Gobierno Nacional buscará por decreto dar empleo a unos 10 mil reinsertados", 3 de febrero de 2006. <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/el-gobierno-nacional-buscará-por-decreto-dar-empleo-a-unos-10-mil-reinsertados/20060203/nota/245302.aspx>.
23. Alpaslan Özerdem, "Lessons learned from the reintegration of former Kosovo Liberation Army combatants", *Development in Practice*, 14, No. 3, págs. 440-444 (2004). <http://www.jstor.org/stable/4030005>.

creación de organizaciones de antiguos combatientes, orientadas al apoyo colectivo (promoción de la idea de que el excombatiente debe confiar y ayudarse a sí mismo)²⁴.

Asimismo, en Eritrea, con el proceso de DDR realizado entre el 2002 y el 2006, se logró la reintegración económica de 70.000 personas mediante la creación de microproyectos, centros de capacitación técnica, acceso a esquemas de apoyo a la microempresa y centros de apoyo a las actividades de desarrollo agrícola y rural²⁵.

2.2. Las alternativas del sector empresarial en procesos de reintegración económica

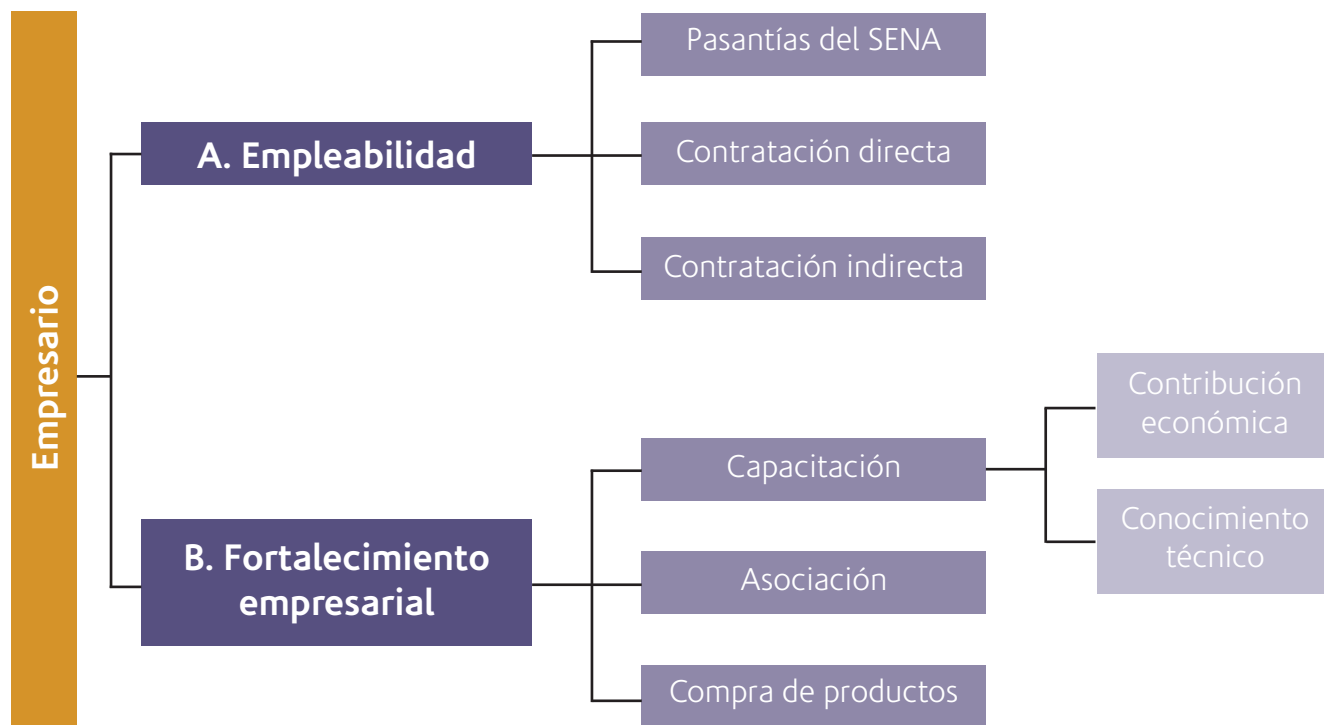
A continuación se describen las diferentes opciones que tiene el empresariado para contribuir a la consolidación de una paz estable y duradera en Colombia; a modo de ejemplo, se destacan sin pretensiones de exhaustividad, algunas experiencias del sector empresarial en programas de generación de ingresos nacionales para personas en proceso de reintegración. De acuerdo con la literatura especializada, las pequeñas, medianas y grandes empresas tienen dos grandes vías de las que se desprenden múltiples caminos para apoyar procesos de reintegración económica y así contribuir a la construcción de la paz: *la empleabilidad y el fortalecimiento empresarial*. Dado que el foco de esta Guía es la reintegración económica a través de la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración, a continuación se desarrolla en detalle esta modalidad.

No obstante, vale la pena destacar que las empresas pueden apoyar la reintegración económica de PPR por otras vías diferentes a la contratación laboral. Por ejemplo, por medio de recursos económicos y conocimientos técnicos están en capacidad de ofrecerles capacitaciones y contribuir a su formación para el trabajo; pueden fortalecer sus iniciativas de emprendimiento y creación de empresas y apoyar la creación de asociaciones productivas entre PPR que hayan aportado su "capital semilla" y hayan decidido convertirse en "accionistas y empleados" a la vez. Asimismo, las empresas que no buscan o no pueden vincular directamente a PPR, pueden apoyar el proceso de reintegración económica a través de la compra de productos a empresas de desmovilizados y contribuir así a su estabilidad económica²⁶.

24. Bill Rolston, "Demobilization and reintegration of ex-combatants: The Irish case in international perspective", *Social Legal Studies*, 16, No. 2, págs. 259-280 (2007). <http://sls.sagepub.com/cgi/content/abstract/16/2/259>.
25. S. Klingebiel, I. Garke, C. Kreidler, S. Lobner y H. Schutte, *Promoting the reintegration of former female and male combatants in Eritrea: Possible contributions of development co-operation to the reintegration programme*. Bonn, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 1995.

26. Guáqueta y Orsini, op. cit., pág. 19. En Colombia, por ejemplo, Coca-Cola ofrece a personas en proceso de reintegración y de bajos recursos la posibilidad de capacitarse como técnicos mecánicos, técnicos electrónicos o electricistas, o de especializarse en tecnología, informática, y gastronomía. Además, en Bogotá la empresa ha financiado cursos en el Centro de Capacitación y Promoción Popular Juan Bosco Obrero y, actualmente, como parte de la campaña "Soy Capaz", ha financiado becas y cursos en convenio con el Instituto Tecnológico de Monterrey, con apoyo de la ACR ("Coca-Cola y Coca-Cola FEMSA creen en la educación", *El Tiempo*. 25 de Septiembre de 2014. <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/publireportaje/coca-cola-y-coca-cola-femsa-creen-en-la-educacion/14590415>

Figura 6. Posibles caminos del empresariado en materia de reintegración social.



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

Empleabilidad

Los distintos modelos de empleabilidad para personas en proceso de reintegración benefician a las empresas al generar vínculos laborales duraderos (compromiso y sentido de pertenencia de los empleados). Favorecen directamente a los desmovilizados otorgándoles estabilidad económica y contribuyen indirectamente a su reintegración en las comunidades y al fortalecimiento de sus redes de apoyo. Otro beneficio para las empresas que opten por este camino es la de mejorar su reputación (ser reconocidas como socialmente responsables) y aumentar sus negocios.

Pasantías del SENA

Una opción que tiene el empresariado para apoyar a personas en proceso de reintegración, es “engancharlas” laboralmente como pasantes del SENA. Este camino permite al empresario contribuir con la formación o capacitación de la PPR y tener un año para evaluar sus rendimientos²⁷.

Las grandes empresas pueden ceder su cupo de aprendices en beneficio de medianas y pequeñas empresas “que necesitan personal y no siempre tienen los medios”, y contribuir de esta forma al proceso de reintegración de antiguos miembros de grupos armados ilegales²⁸. Si la empresa tiene una buena experiencia con sus aprendices, puede vincularlos o contratarlos directamente tras la culminación de la pasantía.

27. La ley colombiana establece que las empresas públicas o privadas con más de 20 empleados de nómina deben vincular durante un año a un aprendiz del SENA (uno por cada 20 empleados) y pagarles los primeros seis meses (que corresponden a una etapa formativa) medio salario mínimo vigente; los seis meses restantes (etapa productiva) el 75% de un salario mínimo vigente. Véanse Alexandra Guáqueta y Yadira Orsini, *op. cit.*, pág. 12.

28. Guáqueta y Orsini, *op. cit.*, pág. 12.

Un caso exitoso

Desde el 2006, Almacenes Éxito, la reconocida cadena de supermercados fundada en Medellín en 1949, le apostó a este modelo como parte de su compromiso con la responsabilidad empresarial.

Por intermedio del SENA, Almacenes Éxito forma en habilidades, competencias y valores a los reinsertados y los capacita para que trabajen —inicialmente en la modalidad de “contrato de aprendizaje”— como auxiliares en logística, técnicos auxiliares en salud pública, técnicos en atención prehospitalaria y en operaciones comerciales. “Almacenes Éxito, S. A., como primer empleador privado del país y por su amplia presencia nacional que incluye zonas golpeadas por el conflicto, se siente co-responsable en la creación de oportunidades para todos los colombianos, entre los que se encuentran las personas afectadas por el conflicto”^[1]. Según cifras oficiales, contando con el apoyo y asesoría de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), Almacenes Éxito incorporó a 263 desmovilizados durante los primeros cinco años de iniciar el proceso (tras capacitarlos seis meses como pasantes del SENA), y ha sido clave del éxito del programa la implementación de un mecanismo de acompañamiento a la contratación y al desempeño^[2].

[1] “Formulario sobre experiencia postulada. Categoría 3. «Ejecución empresarial de políticas y prácticas internas para la paz». Programa de apoyo a la población reinsertada a través de procesos laborales y de formación en Almacenes Exito, S. A.”. *Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial, Derechos Humanos y Construcción de Paz*, 1º de enero de 2008. <http://www.ideaspaz.org/tools/download/46927>.

[2] “Grupo Éxito: un compromiso con Colombia en «La construcción de la paz» y el desarrollo sostenible”. Universidad de Antioquia, 2011. http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/memorias/experiencia_grupo-exito.pdf.

Contratación directa

Contratar directamente a personas en proceso de reintegración se puede hacer sin intermediarios o a través de una alianza estratégica con la ACR. Empresas como la Siderúrgica de Occi-

dente (Sidoc), Constructora Bolívar y la Cámara de Comercio de Bogotá y sus filiales lo están haciendo.

Sidoc, un caso ejemplar

La Siderúrgica de Occidente, empresa caleña fundada en 1986, tiene actualmente 700 empleados de planta. Optó por la contratación directa de excombatientes para aportar al desarrollo y construcción de paz del país, de la mano de su dueño y actual presidente Maurice Armitage. La empresa tiene hoy trabajando a diez exintegrantes de las guerrillas y espera integrar a veinte más.

Según Armitage —secuestrado dos veces por las FARC^[1]—: “Hay que darles la oportunidad. Hay que reinsertarlos a la sociedad. No hay manera de que no sea así y tenemos que impulsar esto mucho más *ad portas* de la firma de la paz”^[2]. Para Armitage, la iniciativa privada puede solucionar sin problema la incorporación laboral de excombatientes guerrilleros tras la firma de la paz. “El problema de los reinsertados no es grave, no entiendo por qué la gente lo ve así. Suponga que hay 10.000 guerrilleros, como dicen que hay, y que se reinsertan. En Colombia hay más de 10.000 empresas y con que cada una diera un empleo, resolveríamos el problema”^[3].

[1] Amira Abultaif Kadamani, “Entrevista en BOCAS: Maurice Armitage”, *El Tiempo*, 26 de agosto de 2014. <http://www.eltiempo.com/bocas/entrevista-en-bocas-maurice-armitage-el-empresario-caleno-que-perdono-a-las-farc/14434655>.

[2] “Los empresarios están dispuestos a contratar desmovilizados”. *Revista Dinero*, septiembre de 2014.

[3] “Si los ricos no reparten la riqueza, deben sentirse avergonzados”, *El Tiempo*, 20 de septiembre de 2014. <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/soy-capaz-empresario-del-valle-emplea-a-excombatientes-en-siderurgica/14566148>.

Contratación indirecta

Otra opción para el empresario es la subcontratación o contratación indirecta de personas en proceso de reintegración, por medio de empresas de servicios temporales. El modelo requiere que la empresa contratante elabore perfiles laborales del personal que está buscando y los remita a la empresa de servicios, encargada de mandarle posibles candidatos.

Según algunos estudios, la subcontratación tiene para la empresa la ventaja de disminuir riesgos y evitar trámites burocráticos, pero puede limitar la generación de vínculos con la PPR (esto es, su sentido de pertenencia) y disminuir el tiempo de su permanencia²⁹. Sin embargo, queda abierta la posibilidad de contratación directa si se tiene una buena experiencia.

29. *Ibidem*, pág. 15.

La Compañía Nacional de Chocolates: buscando opciones

La Compañía Nacional de Chocolates, además de apoyar el empleo de desmovilizados mediante pasantías del SENA, acompañamiento técnico y compra garantizada de productos, le apostó a la contratación indirecta.

Para el 2007, la Compañía tenía seis personas trabajando en la modalidad de labores de aseo, alimentación y empaques de productos, y según reportó, con desempeño sobresaliente: “Algunos de ellos en varios meses han sido los mejores trabajadores en las áreas donde están. Además, no hemos tenido ningún problema de seguridad, son excelentes”.

Guáqueta y Orsini, *Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones*. Bogotá, Fundación Ideas para la Paz, 2007, págs. 10-13.

2.3. El modelo de empleabilidad elegido por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)

Actualmente en Colombia, 1.183 empresas apoyan activamente el proceso de reintegración a través de empleo, capacitación, financiación de proyectos productivos y proveeduría, entre otras iniciativas³⁰. Desde marzo de 2014, la Cámara de Comercio de Bogotá se sumó a este grupo al tomar la decisión de aportar a la construcción de paz en Colombia, convirtiéndose en un aliado clave que aporta su influencia para la reintegración, brindando ofertas de empleabilidad a PPR.

Como se ha podido observar a lo largo de esta Guía, el apoyo a los procesos de reintegración económica de PPR es una opción con la que cuenta el sector empresarial para contribuir a la construcción de paz. Aunque este apoyo es un desafío que requiere determinación y compromiso por parte de aquellas empresas que decidan asumir esta labor, también tiene el potencial de generar un impacto positivo no solo para la empresa y la PPR, sino también para la sociedad en su conjunto.

A pesar del reto que supone emprender este tipo de iniciativas, principalmente a raíz de los temores y prejuicios que

se puedan tener sobre esta población en particular (el temor por vincular personas con un pasado aliado al conflicto, la seguridad de los empleados y la infraestructura de la empresa, etc.), la Cámara de Comercio de Bogotá tomó la decisión de participar con el propósito de apoyar la sostenibilidad del proceso de regreso a la vida civil por parte de las PPR y, en el proceso, y “construir una Bogotá sostenible a largo plazo en el marco de las políticas públicas”. Asimismo, la CCB comprendió que con una iniciativa de este tipo, la PPR no solo se beneficia en términos económicos y sociales en su entorno más próximo, sino que también contribuye a la reconciliación dentro y fuera de la empresa³¹.

Como entidad sin ánimo de lucro, la CCB apoya al sector empresarial en general contribuyendo a su estabilidad económica y proyección³². Con la implementación de esta iniciativa en sus sedes y en las de sus empresas filiales, la CCB ha extendido su apoyo a este sector vulnerable de la población, las PPR, que también necesitan una oportunidad para lograr una reintegración sostenible en la legalidad.

30. “Reintegración en Colombia: hechos y datos”, consultado el 21 de abril de 2015, en http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Documents/colombia_dic_2014.pdf.
31. Documento interno CCB, *Informe trimestral convenio CCB y ACR. Apoyo en acceso a empleabilidad y acompañamiento a planes de negocio* (junio de 2014).
32. *Ibidem*.

Descripción del modelo

Este aporte de la CCB ha sido el resultado de la convicción de su presidente ejecutiva, Mónica de Greiff, sobre la importancia de aportar a la construcción de paz en el país. En este sentido, la iniciativa se ha desarrollado internamente como una política de empresa que se ha extendido y ha involucrado también a sus empresas filiales: Corporación Ambiental Empresarial (Caem), Corferias, Mundo Aventura, Uniempresarial y Certicámara.

Teniendo en cuenta su capital, su conocimiento, sus habilidades y su experiencia, la CCB decidió apoyar el proceso de reintegración desde una de las áreas específicas que coinciden con las opciones de generación de ingreso que se contemplan en la "ruta de reintegración" de la ACR: la vinculación laboral directa de PPR. La relación cercana de la iniciativa de la CCB con las políticas de la ACR hace que la comunicación e interacción constante con esta institución y sus funcionarios sea un aspecto determinante para el desarrollo del modelo.

Enlace CCB-ACR: clave del éxito

Con este propósito, desde marzo de 2014, la CCB financia un profesional (enlace entre CCB y ACR) que se dedica exclusivamente a acompañar a las PPR contratadas por la CCB y sus empresas filiales. El papel de este enlace es clave en el modelo de empleabilidad de la CCB, pues tiene dos funciones fundamentales. Por un lado, brinda apoyo psicológico y laboral a las PPR; las acompaña durante la fase previa a su vinculación y durante su desarrollo laboral, haciéndoles seguimiento una vez por semana con el propósito de identificar dificultades y oportunidades que se puedan presentar en el proceso. Por otro lado, ofrece apoyo al personal de la empresa a través de la intermediación

de cualquier tipo de inconvenientes o inquietudes que el personal de la empresa tenga con relación al desempeño laboral de las PPR.

Los pasos del proceso

La CCB y sus empresas filiales han contratado de manera directa a las PPR que se encuentran en una etapa avanzada de la "ruta de reintegración", o que ya la culminaron. El proceso inició con un diálogo cercano con la ACR en el que se plantearon los pasos que se van a seguir. Estos pasos continúan siendo el camino que la CCB recorre en el desarrollo de su iniciativa:

- ✓ La CCB y sus empresas filiales identifican posibles vacantes y le presentan a la ACR los perfiles requeridos para la contratación.
- ✓ La ACR identifica a las PPR que cumplen con el perfil y muestran interés por la oportunidad laboral.
- ✓ La ACR envía la lista de aspirantes al enlace de la CCB-ACR.
- ✓ El enlace CCB-ACR programa un taller de preparación para las pruebas de selección para las PPR y envía la hora y fecha a la ACR.
- ✓ Se lleva a cabo el taller de preparación para las PPR. Este taller lo realiza el enlace CCB-ACR y consiste en un espacio en el que la PPR recibe retroalimentación acerca de cómo presentar una entrevista. Este taller se desarrolla únicamente con otras PPR.
- ✓ La CCB envía retroalimentación a la ACR y la lista de los candidatos seleccionados.
- ✓ Una vez seleccionados los posibles candidatos, las PPR pasan por los filtros usuales aplicados por el área de Recursos Humanos de la CCB: entrevistas y pruebas de selección.
- ✓ Una vez las personas han sido seleccionadas y contratadas, el enlace lleva a cabo un seguimiento constante del desarrollo de las PPR en su nuevo trabajo.

“...cuando una persona desmovilizada va a trabajar no es que lo acaban de traer de allá de la selva y ‘venga usted recíballo’. No. De verdad es que ha surtido un proceso en muchos aspectos que le ayudan ya a entrar a la vida normal, a poder desempeñarse como un colombiano normal, como un ciudadano normal que trabaja, que piensa, que tiene ilusiones, que tiene necesidades. Y sobre todo lo importante –que esa ha sido una de las cosas más impactantes– y es cómo con una persona que se ayuda, se impacta a una familia.”

Comunicaciones Internas, CCB

Difusión de la iniciativa

En el caso de la CCB, la información acerca de la vinculación de las PPR fue transmitida únicamente a nivel interno a directivos y a jefes que mostraron voluntad de incorporar PPR en sus áreas. Una vez las PPR son contratadas, ingresan a la empresa como cualquier otro trabajador, reciben las mismas capacitaciones para desempeñar su trabajo y tienen un trato directo con su jefe y otros compañeros de trabajo. En esta iniciativa, ha resultado importante no divulgar libremente la información acerca de quiénes son PPR pues se entiende que puede llegar a generar prevención por parte de algunos empleados. Sin embargo, las PPR tienen toda la libertad para comentar con quien crean conveniente aspectos de su pasado, lo cual sucede generalmente una vez han

establecido relaciones de confianza con sus compañeros. En lo que se refiere a esta experiencia, y de acuerdo con las entrevistas realizadas, esto último no ha generado inconvenientes entre trabajadores u otros empleados de la empresa; por el contrario, este modelo de difusión de la información ha resultado positivo porque ha favorecido un ambiente basado en la tolerancia, el respeto y la empatía.

Forma de contratación

En la CCB y sus empresas filiales la modalidad de contratación de PPR ha variado dependiendo de sus necesidades y políticas. Usualmente, para actividades de carácter temporal se utiliza un tercero u *outsourcing* para la contratación de sus empleados³³; pero en el caso de las PPR, estas son contratadas directamen-

33. La mayoría de los colaboradores de la CCB se encuentran en la modalidad de término indefinido.

“... aquí ninguno de los compañeros de ellos saben por nosotros; ya si se hablan en confianza, que ellos cuentan, esa salvedad se las hacemos cuando ingresan: que nosotros no vamos a hacer pues pública la situación de ellos, ni vamos a hacer ningún comentario y que ya depende de ellos si le cuentan a alguien más”.

Gestión Humana de Mundo Aventura

te y con un contrato laboral a término fijo. Para la CCB ha sido importante manejar cierto tipo de flexibilidad en este sentido, pues les ha permitido vincular a las PPR y motivarlas.

La flexibilidad no solo se evidencia en la modalidad de contratación, pues la CCB ha entendido que con el propósito de vincular a las PPR es necesario ser flexibles en lo que se refiere a los perfiles de quienes se postulan a los cargos. En el marco de esta iniciativa, se identificó desde un comienzo que en muchas ocasiones, las PPR seleccionadas pueden contar con menos capacitación y que, por tanto, la voluntad de la empresa y de quienes trabajan directamente con las PPR, son indispensables para el éxito del proceso de vinculación. La CCB ha incurrido en costos relacionados con el tiempo de su personal que debe dedicar una atención especial a las PPR para capacitarlas y apoyarlas en su transición al ámbito laboral formal. Sin embargo, esto se ve recompensado por el buen desempeño de las PPR, su dedicación y empeño.

Actualmente la CCB y sus empresas filiales, cuentan con 33 PPR vinculadas

laboralmente de los cuales 25 trabajan en diferentes sedes de la CCB y se considera contratar más.

Balance

De acuerdo con el trabajo cualitativo llevado a cabo por la FIP, la iniciativa de la CCB ha sido positiva en dos sentidos:

1. Ha contribuido a la sostenibilidad de los procesos de reintegración de las PPR que han participado en la iniciativa pues se muestran satisfechas y destacan las oportunidades y ventajas que han obtenido gracias a su vinculación laboral. Se reconoce el impacto positivo no solo en el trabajador, sino también en su ámbito familiar directo y lejano.
2. La iniciativa no solo ha tenido efectos positivos sobre los aspectos laborales y económicos de las PPR; también ha logrado promover una cultura de tolerancia y empatía que ha contribuido a que se generen procesos de reparación y reconciliación social dentro y fuera de la empresa.

Sostenibilidad del proceso de reintegración

La vinculación laboral, tanto en la CCB como en sus empresas filiales, ha resultado en una mayor inclusión de la población desmovilizada que cada vez más se siente parte de la sociedad. En general, las PPR entrevistadas se sienten útiles al contar con los medios para mantenerse a sí mismas y a sus familias, y esto les ha permitido, en muchas ocasiones por primera vez, proyectarse a

futuro contemplando continuar o complementar sus estudios.

Contar con un empleo, desempeñarlo adecuadamente y en muchos casos incluso sobresalir, les ha permitido construir o fortalecer sus redes de apoyo dentro y fuera de la empresa. Muchos expresaron que a partir de su experiencia laboral han logrado conformar una familia y asumir las responsabilidades inherentes a la vida en la legalidad. Esta iniciativa ha fortalecido los procesos de reintegración de los beneficiarios brindándoles una oportunidad real en la legalidad, esto es en esencia, lo que permite que el proceso mismo sea sostenible.

“... es un ambiente muy diferente al que yo estaba acostumbrado. He tenido que mejorar mi forma de hablar y de vestirme y ya puedo tener una conversación fluida con las otras personas. Hablando con ellos yo aprendo”.

PPR que participa en la iniciativa de la CCB

“... estar acá en la Cámara a mí me gusta porque hay nuevas oportunidades de trabajar y también nos queda tiempo para estudiar”.

PPR que participa en la iniciativa de la CCB

Reconciliación social

En la experiencia de la CCB, se ha hecho evidente la transformación de imaginarios y prejuicios que pueden tener las personas hacia las PPR, y a su vez, las PPR hacia otras personas “diferentes a ellos”. En las entrevistas realizadas al personal de la CCB y sus empresas filiales, se identificó que a partir de esta iniciativa, se ha generado una apertura mental entre quienes tienen conocimiento de la experiencia. Esta iniciativa ha sido un proceso de mutuo encuentro cultural y humano, caracterizado por cambios

pequeños en la cotidianidad, que promueven espacios de convivencia y cooperación, es decir espacios de reconciliación.

En el trabajo cualitativo realizado, se hizo evidente la transformación de las PPR, lo que ha repercutido positivamente en su desempeño laboral, sus relaciones con los demás compañeros de trabajo, sus superiores e incluso por fuera de la empresa. En últimas, esta iniciativa ha contribuido a la construcción de confianza y a un cambio de mentalidad necesario para el posconflicto.

“...uno no sabe quién es la persona del área Psicosocial, quién es de pronto un subgerente, un gerente, o quién es el jefe de personal, o el coordinador. Porque de igual manera, todas las personas se expresan del mismo modo: con la misma cordialidad hacia los trabajadores”.

PPR que participa en la iniciativa de la CCB

“...en lo que uno sí debe tratar de ayudar mucho, como jefe, es que se empiecen a integrar con otros de su equipo, porque ellos tienden a ser un poco más solos. Entonces, por ejemplo, en las despedidas de año (...), los cumpleaños... hay que ayudarles un poquito en eso porque ellos tienden a estar un poco más solos”.

Personal, CCB

“A nivel personal, sí es obvio que a veces uno juzga, precisamente por esa apariencia. Ellos en el fondo tienen una nobleza y una grandeza y unas ganas de salir adelante, de aprender y de dejar todo lo que tenían atrás... y eso me encanta. De proyectarse hacia el futuro; eso es súper chévere.”

Personal, Mundo Aventura

3 Recomendaciones y desafíos que deben tenerse en cuenta para realizar iniciativas de empleabilidad

3.1. Asumiendo el reto

Con base en la experiencia de la Cámara de Comercio de Bogotá en materia de apoyo a la reintegración económica de PPR, a continuación se presenta una serie de recomendaciones que pretenden facilitar la participación de

otras empresas en este tipo de iniciativas. Las recomendaciones se presentan en dos secciones de acuerdo con el momento del proceso: la planeación y trabajando con las PPR.

Figura 7. Planeación y trabajando con PPR.



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

La planeación

o Tomar la decisión

El sector empresarial es fundamental para el proceso de reintegración de los desmovilizados: “Si los empresarios no están dispuestos a acoger a los desmovilizados en sus empresas, si no están dispuestos a colaborar con la capacitación de ellos, la paz que se acuerde no será estable ni duradera”³⁴.

Una vez se toma la decisión de hacer este aporte a la construcción de paz, es importante que la empresa haga una revisión de sí misma e identifique los siguientes aspectos:

- ✓ **Voluntad:** a la hora de tomar la decisión, el factor más determinante es, sin duda, la voluntad política para llevar a cabo la iniciativa y lograr implementarla como una política de empresa, con el propósito de hacer de este aporte uno soste-

34. “El rol del sector empresarial en la construcción de paz en Colombia”, evento CCB, 22 de abril de 2015.

nible en el tiempo. Esto implica el compromiso explícito del presidente de la organización y la sensibilidad social de su equipo de trabajo.

- ✓ **Recursos:** este tipo de iniciativas implican recursos adicionales para la contratación del equipo que llevará a cabo el acompañamiento a las PPR en su transición al ambiente laboral en la empresa.
- ✓ **Necesidades y vacantes:** ubicar las vacantes disponibles para vincular las PPR; si no las hay, es necesario identificar las necesidades de la empresa y revisar si existen vacantes potenciales para esta población.
- ✓ **Cultura organizacional:** es importante tener en cuenta la cultura organizacional de la empresa. La experiencia muestra que una cultura organizacional sólida (con valores, costumbres, normas y expectativas basadas en el respeto, la empatía y la claridad) puede facilitar el buen desarrollo de los procesos de vinculación laboral de PPR y, por lo tanto, de la iniciativa en general.

⦿ Informarse

A lo largo de este proceso de planeación, es indispensable que quienes van a participar directamente en la iniciativa, dentro de la empresa, se informen de manera exhaustiva acerca del proceso de reintegración, qué implica para la PPR y cómo funciona. Para esto, es importante establecer una comunicación directa y permanente con la ACR quien trata directamente con la población desmovilizada y, por tanto, la conoce y, finalmente sirve de apoyo para la empresa y quienes lideran la iniciativa.

Esta comunicación le permite solucionar cualquier tipo de dudas que se presenten durante el proceso, lo que, a su vez, permite que la participación dentro de la misma empresa fluya de

manera más tranquila. Es importante que quienes formen parte directa de la iniciativa cuenten con toda la información necesaria y que la puedan transmitir de manera clara cuando sea necesario.

La experiencia muestra que es deseable tener una comunicación directa entre la empresa y la ACR pues la participación de terceros que intermedien en el proceso de contratación, puede generar confusión en lo concerniente a responsabilidades, selección de las posibles PPR que se van a vincular y, en general, en el intercambio de información.

⦿ Seleccionar el equipo de trabajo

La vinculación laboral de PPR requiere de un acompañamiento permanente de un equipo que se dedique exclusivamente a la iniciativa. El equipo puede estar conformado por una o más personas, dependiendo del volumen de la contratación. Este o estos profesionales deben contar con experiencia de trabajo con población vulnerable, preferiblemente población desmovilizada. Asimismo, deben contar con la capacidad y voluntad para llevar a cabo un trabajo social que implica un acompañamiento constante y directo con las PPR.

La conformación del equipo dependerá en gran medida de los recursos con los que cuente la empresa y el número de vacantes que se van a ofrecer.

No está de más recordar que en el modelo desarrollado por la CCB la figura del enlace CCB-ACR, dedicado exclusivamente a acompañar a las PPR contratadas, ha cumplido un papel muy importante, por lo que la buena selección de este equipo es fundamental para el éxito de la iniciativa.

⦿ Difundir la información

En la experiencia de la CCB y sus empresas filiales, la difusión de la información a nivel interno es un factor determinante en el desarrollo de la iniciativa. La transmisión oportuna y clara de la información relativa a la iniciativa es necesaria para evitar contratiempos. Con el propósito de difundir adecuadamente esta información, que para algunos puede ser sensible, se recomienda que la empresa tenga en cuenta:

- ✓ **Confidencialidad:** en la experiencia revisada, la confidencialidad ha sido destacada como un factor clave. Aunque es importante difundir a nivel interno la decisión de emprender la iniciativa, identificar explícitamente a las PPR no es aconsejable. Las PPR deben tener la libertad de comentar acerca de su pasado con quien crean conveniente en el momento que consideren apropiado.
- ✓ Identificar las áreas que muestran interés en participar en la iniciativa y en las que las PPR trabajarán. Es importante que al menos quienes lideran estas áreas tengan conocimiento no solo de la iniciativa, sino también del proceso de reintegración. La ACR puede ser muy útil en esta etapa y puede brindar información clara acerca de su labor y sobre qué se puede esperar con la llegada de las PPR a la empresa.
- ✓ El mensaje que se transmita debe promover la corresponsabilidad no solo de la empresa, sino también de todos sus empleados. Aunque la

identificación de las PPR no se haga expresa con todos los empleados, el propósito de la iniciativa sí debe ser compartido y se recomienda que se haga un esfuerzo por invitar a los empleados a entender el mecanismo de vinculación laboral de PPR como un proceso que es de todos y para todos.

⦿ Elaborar los perfiles

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y las posibles vacantes, se recomienda que la elaboración de los perfiles sea lo más detallada posible. Si bien es importante la descripción de la actividad que se va a realizar, la experiencia de la CCB muestra que también es indispensable describir el ambiente laboral al que se verán enfrentadas las PPR: qué se espera de ellos, si el empleo es en una oficina o al aire libre, si supone el contacto permanente con otras personas o si es un trabajo individual; es importante resaltar qué tipo de *habilidades blandas* o sociales se requieren para desempeñar el cargo³⁵.

Aunque se recomienda promover un trato igualitario con las PPR, sí es fundamental que haya cierto tipo de *flexibilidad* en lo que respecta a los perfiles. La experiencia muestra que las PPR pueden presentar niveles inferiores de capacitación en comparación con otros aspirantes. Aunque dichas debilidades han sido sopesadas y superadas en el tiempo por el empeño y dedicación de las PPR (y de quienes dentro de la empresa se toman el tiempo de enseñarles), es importante que se considere esta realidad de la población desmovilizada.

35. Habilidades interpersonales que incluyen competencias como: autonomía, capacidad de atención y de escucha, responsabilidad personal y social, proactividad, trabajo en equipo y manejo del tiempo.

Trabajando con personas en proceso de reintegración (PPR)

⦿ Acompañamiento

El proceso de vinculación requiere de un acompañamiento permanente que le permita a las empresas conocer el desarrollo laboral de las PPR. Para esto, es necesario:

- ✓ Proceso de retroalimentación constante con la(s) PPR, en el que se identifiquen dificultades y potencialidades.
- ✓ Flujo de información clara, continua y honesta. Para esto es indispensable el rol del equipo que realiza el acompañamiento que no solo hace de enlace entre la empresa y la ACR, sino que, además, conoce de primera mano la experiencia de cada una de las personas vinculadas laboralmente, sus inquietudes, preocupaciones y éxitos. El equipo debe comunicar la información claramente en ambas direcciones (PPR-empresa y empresa-PPR).
- ✓ Aunque el acompañamiento se enfoca para las PPR, es importante que el equipo también apoye al personal de la empresa en su proceso de trabajar con población desmovilizada. El equipo debe aclarar dudas, hacer retroalimentación con los jefes directos acerca del desempeño laboral de las PPR y, en general, servir como punto de apoyo para la empresa.

⦿ Capacitación

Aunque la mayoría de las dificultades que se pueden presentar con las PPR son las mismas que surgen con cualquier otro empleado, la experiencia muestra que sí pueden darse diferencias en cuanto a los niveles de capacitación. Esto implica que la empresa deberá destinar tiempo y dedicación, al menos inicial, para la capacitación adicional que requiera la PPR.

⦿ Trato

Se recomienda que el personal de la empresa a cargo de las PPR les den el mismo trato que a los demás empleados de la compañía, evitando tratos preferenciales (por ejemplo, en términos de cumplimiento de horarios y sanciones) que pueden llegar a generar malestar en el ambiente laboral.

⦿ Seguimiento y evaluación

Es importante que en esta experiencia no solo se acompañe a las PPR en su proceso de vinculación laboral, sino que la experiencia misma se sistematice. Se recomienda llevar registro del desarrollo laboral de las personas contratadas y elaborar indicadores de seguimiento interno que permitan evaluar el desarrollo de la iniciativa.

◉ Apoyo de la ACR

La comunicación con la ACR es importante no solo en la etapa de planeación, sino también durante todo el proceso. Con este tipo de iniciativas, la empresa se convierte en un aliado clave de la reintegración y, por tanto, de la ACR. Es indispensable mantener esa comunicación y apoyarse en el conocimiento de la ACR para resolver cualquier tipo de dudas que surjan en el camino.

◉ Difusión interna de la experiencia

Comparta con su empresa el aporte que todos han hecho a la construcción de paz. Es importante motivar a todos los empleados presentando el desarrollo de la iniciativa. Se necesita promover una actitud de cooperación en lugar de simplemente responder ante una necesidad política.

◉ Difusión externa de la experiencia

Con el propósito de animar a otras empresas para que participen en este tipo de iniciativas, si lo desea, la empresa puede compartir y motivar a través de su propia experiencia.

Bibliografía

Agencia Colombiana para la Reintegración, "Reintegración en Colombia: hechos & datos, 2003-2012", *Verdad Abierta*, 2012. Disponible en <https://www.verdadabierta.com/documentos/justicia-y-paz/desmovilizados/652-cifras-de-la-agencia-colombiana-para-la-reintegracionnoviembre2012+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>.

Agencia Colombiana para la Reintegración. *Dimensiones de la Ruta de Reintegración: conceptualización y logros*. Bogotá, 2014.

Caracol Radio. "El Gobierno Nacional buscará por decreto dar empleo a unos 10 mil reinsertados", 3 de febrero de 2006. Disponible en <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/el-gobierno-nacional-buscarapor-decreto-dar-empleo-a-unos-10-mil-reinsertados/20060203/nota/245302.aspx>.

"Construcción de paz", consultado el 15 de mayo de 2015. Disponible en http://escolapau.uab.cat/index.php?option=com_content&view=article&id=196:construccion-de-paz&catid=70&Itemid=93&lang=es.

Documento interno CCB, *Informe trimestral convenio CCB y ACR. Apoyo en acceso a empleabilidad y acompañamiento a planes de negocio* (junio de 2014).

Éder, Alejandro. "Informe resumido o ejecutivo de la gestión", Agencia Colombiana para la Reintegración, 2014. Disponible en <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Informes%20de%20gestin/2014%20Informe%20ejecutivo%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>.

"El rol del sector empresarial en la construcción de paz en Colombia", evento CCB, 22 de abril de 2015.

Escuela de Cultura de Paz. Disponible en <http://escolapau.uab.cat/index.php>.

"Formulario sobre experiencia postulada. Categoría 3. «Ejecución empresarial de políticas y prácticas internas para la paz». Programa de apoyo a la población reinsertada a través de procesos laborales y de formación en Almacenes Éxito, S. A.". Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial, Derechos Humanos y Construcción de Paz, 1º de enero de 2008. <http://www.ideaspaz.org/tools/download/46927>.

Fundación Ideas para la Paz (FIP). "Retorno a la legalidad o reincidencia de excombatientes en Colombia: Dimensión del fenómeno y factores de riesgo", *Serie Informes FIP*, No. 22 (2014).

Fundación Ideas para la Paz; Instituto Catalán Internacional para la Paz; Cámara de Comercio de Bogotá, *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz*. Bogotá, 2015.

Gerson, Allan. "Peace building: The private sector's role", *The American Journal of International Law*, 95, No. 102-19 (2001). Disponible en <http://www.jstor.org/stable/2642040>.

"Grupo Éxito: un compromiso con Colombia en «La construcción de la paz» y el desarrollo sostenible". Universidad de Antioquia, 2011. http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/memorias/experiencia_grupo-exito.pdf.

Guáqueta, Alexandra. "Operando en medio del conflicto: construcción de paz y algunas mejores prácticas de empresas colombianas", *Working Papers FIP*, No. 2, pág. 9 (2006).

Guáqueta, Alexandra y Orsini, Yadira. *Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones*. Bogotá, Fundación Ideas para la Paz, 2007.

Herrera, Dylan y González, Paola. "Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales en DDR (IDDRS)", *Colombia Internacional*, No. 77 (2013).

International Disarmament, Demobilization and Reintegration Congress (CIDDR), *The Cartagena contribution to disarmament, demobilization and reintegration*. Cartagena, 2009.

Kadamani, Amira Abultaif. "Entrevista en BOCAS: Maurice Armitage", *El Tiempo*, 26 de agosto de 2014. <http://www.eltiempo.com/bocas/entrevista-en-bocas-maurice-armitage-el-empresario-caleno-que-perdono-a-las-farc/14434655>.

Klingebiel, S.; Garke, I.; Kreidler, C.; Lobner, S. y Schutte, H. *Promoting the reintegration of former female and male combatants in Eritrea: Possible contributions of development co-operation to the reintegration programme*. Bonn, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 1995.

Ministerio del Interior y de Justicia, *La política de reincorporación a la vida civil 2003-2006. Una mirada institucional*, Bogotá, 2006. Disponible en <http://www.verdadabierta.com/documentos/historia/paramilitares/desmovilizacion-2003-2006/1051-politica-de-reincorporacion-a-la-vida-civil-min-interior/file>.

“La reintegración en cifras”, consultado el 26 de julio de 2015, en: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/cifras.aspx>

“Los empresarios están dispuestos a contratar desmovilizados”. Revista Dinero, septiembre de 2014.

Özerdem, Alpaslan. “Lessons learned from the reintegration of former Kosovo Liberation Army combatants”, *Development in Practice*, 14, No. 3, págs. 440-444 (2004). Disponible en <http://www.jstor.org/stable/4030005>.

Pérez Díaz, Vannesa. “Más de 500 firmas privadas fomentaron la reintegración durante el año pasado”, *La República*, 23 de enero de 2014. Disponible en <http://www.larepublica.co/responsabilidad-social/m%C3%A1s-de-500-firmas-privadas-fomentaron-la-reintegraci%C3%B3n-durante-el-a%C3%B1o-pasado>.

“Reintegración en Colombia: hechos y datos”, consultado el 21 de abril de 2015, en http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Documents/colombia_dic_2014.pdf.

Rettberg, Angelika y Rivas, Ángela. “El sector empresarial y la construcción de paz”, en *Construcción de paz en Colombia*. Bogotá, Universidad de los Andes, 2012.

Rolston, Bill. “Demobilization and reintegration of ex-combatants: The Irish case in international perspective”, *Social Legal Studies*, 16, No. 2, págs. 259-280 (2007). Disponible en <http://sls.sagepub.com/cgi/content/abstract/16/2/259>.

“Ruta de reintegración”, consultado el 21 de abril de 2015, en www.reintegracion.gov.co.

A. Formulario guía empleado para entrevistar a funcionarios de la CCB y sus empresas filiales

⦿ Componente 1: cómo se entiende la iniciativa

1. ¿Por qué decidió la empresa emplear personas en proceso de reintegración (PPR)? ¿Cuáles fueron sus motivaciones?
2. ¿Usted cómo tuvo conocimiento de la decisión?
3. Dentro de la empresa, ¿quién o quiénes tienen conocimiento de esta decisión?
4. ¿Qué fue lo primero que pensó/sintió acerca de esta iniciativa?
5. ¿Cuál ha sido la reacción de otros frente a esta decisión? (identificar si esto ha facilitado u obstaculizado el proceso)

⦿ Componente 2: el proceso de la iniciativa

6. ¿Esta iniciativa ha tenido un impacto sobre la empresa? (en términos de funcionamiento, relaciones entre trabajadores, etc.)
7. Cuéntenos en detalle, ¿cómo es el acompañamiento que se le hace al PPR?
 - ¿Hay acompañamiento adicional por parte del personal de la empresa?
 - ¿Cómo funciona la relación con la CCB?
8. ¿Se han creado redes protectoras para la(s) PPR?

⦿ Componente 3: lecciones aprendidas

9. Si usted tuviera la tarea de diseñar nuevamente esta iniciativa (proceso de vinculación de PPR), ¿cómo lo haría?
10. En su opinión, y de acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son las principales lecciones aprendidas de este proceso?
 - Si le tuviera que dar consejos a otra empresa acerca de la vinculación de PPR, ¿qué consejos le daría?
 - ¿Qué acciones se deben tomar?
 - ¿Qué acciones definitivamente no se deben tomar?
 - ¿Cuáles son los factores más decisivos para la permanencia o no de un PPR en la empresa?
 - ¿Se diferencian de los de los no PPR?
11. ¿De qué otra forma la empresa participa en acciones de construcción de paz?

B. Formulario guía empleado para entrevistar a personas en proceso de reintegración (PPR)

⦿ Componente 1: momento previo a CCB

1. ¿Usted ha tenido otras experiencias laborales previas a esta? De ser así, ¿cómo fue esa(s) experiencia(s)?
2. ¿Cómo se enteró de la vacante? ¿Cómo fue el proceso de vinculación?
3. ¿Qué le dijeron acerca de la vacante? ¿Quién habló con usted acerca de la vacante? ¿Lo que le dijeron acerca de la vacante si se tradujo en lo que realmente hace actualmente en su trabajo?

⦿ Componente 2: el proceso y las relaciones

4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
5. ¿Cómo ha sido su experiencia de vinculación laboral en esta empresa? ¿Cómo se ha sentido?
6. ¿Cómo ha sido la interacción con sus compañeros de trabajo? (en la empresa o por fuera de ella)
7. ¿Cómo ha sido la interacción con sus superiores?
8. ¿Cómo se ha sentido en un ambiente laboral formal?
9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñarse en su labor?

⦿ Componente 3: lecciones aprendidas

10. Si usted estuviera a cargo de implementar esta iniciativa en otra Cámara de Comercio, ¿cuáles serían sus recomendaciones acerca de lo que sí se debe hacer y lo que puede mejorar?
11. ¿Qué piensa acerca del acompañamiento que se le hace? ¿Considera que es necesario que sea permanente?
12. ¿Qué obstáculos puede identificar en este proceso? (obstáculos para una vinculación exitosa a la empresa)
13. ¿Usted tiene otro empleo o quisiera/necesita tenerlo?
14. ¿Qué ha facilitado o dificultado su permanencia en este empleo?
15. ¿Por qué sigue trabajando en esta empresa?
16. ¿Sus compañeros de trabajo saben que usted participa en el programa de reintegración de la ACR? De ser así, ¿esto ha afectado su desempeño en el trabajo?
17. ¿Cómo ha aportado esta vinculación laboral a su proceso de reintegración?

